

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**CONDICIONANTES PARA INSERÇÃO DE PEQUENOS
PRODUTORES EM CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO: UMA ANÁLISE
DAS AÇÕES COLETIVAS**

ANA ELISA BRESSAN SMITH LOURENZANI

TESE DE DOUTORADO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**CONDICIONANTES PARA INSERÇÃO DE PEQUENOS
PRODUTORES EM CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO: UMA ANÁLISE
DAS AÇÕES COLETIVAS**

Ana Elisa Bressan Smith Lourenzani

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Profa. Dra. Andrea Lago da Silva

Co-orientador: Prof. Dr. Paulo Furquim de Azevedo

Agência financiadora: CNPq

SÃO CARLOS

2005

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária/UFSCar**

L892ci

Lourenzani, Ana Elisa Bressan Smith.

Condicionantes para inserção de pequenos produtores em canais de distribuição: uma análise das ações coletivas / Ana Elisa Bressan Smith Lourenzani. -- São Carlos : UFSCar, 2006.
218 p.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2006.

1. Canais de distribuição. 2. Ação coletiva. 3. Horticultura.
4. Exclusão. I. Título.

CDD: 658.84 (20^a)



FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Ana Elisa Bressan Smith Lourenzani

TESE DE DOUTORADO DEFENDIDA E APROVADA EM 13/02/2006 PELA
COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr.ª Andrea Lago da Silva
Orientador(a) PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Paulo Furquim de Azevedo
Co-orientador (a) - FGV/EESP/PPGE/UFSCar

Prof. Dr.ª Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara
PPGE/UFSCar

Prof. Dr. José Augusto Giesbrecht da Silveira
FEA/USP

Prof. Dr. Marcos Fava Neves
FEA-RP/USP

Prof. Dr. Danilo Rolim Dias de Aguiar
UFSCar/Sorocaba

Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho
Coordenador do PPGE/UFSCar

À minha pequena Luiza, luz miúda a iluminar a minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por mais uma conquista.

Ao meu querido marido Wagner, pelo amor, pela força e pela compreensão durante toda a caminhada.

À minha querida filha Luiza, que suportou minha ausência ainda no início da sua vida.

Aos meus pais Maria e Enrique, pelo amor incondicional e pelo incentivo constante.

Aos meus irmãos Gerardo, Martha, Ricardo e Gustavo, pelos exemplos de vida e de trabalho.

À minha orientadora Professora Andrea Lago da Silva, pelo exemplo e comprometimento profissionais e pelo apoio durante todo o curso.

Ao Professor Paulo Furquim de Azevedo, por ter guiado meu caminho nessa trajetória.

Aos Professores Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara (PPGEP/UFSCar), José Augusto Giesbrecht da Silveira (FEA/USP), Marcos Fava Neves (FEA-RP/USP) e Danilo Rolim Dias de Aguiar (UFSCar/Sorocaba), pelos conselhos valiosos.

Aos meus amigos Sandra, Ferenc, Peter, Thelma, Giuliana, Gessuir, João, Timóteo, Melise e tantos outros, pelo incentivo e pelos momentos de descontração.

A Tereza que assumiu minha casa e cuidou com carinho da Luiza na minha ausência.

À Universidade Federal de São Carlos, pela oportunidade do desenvolvimento pessoal e profissional durante o curso de pós-graduação.

Ao Departamento de Engenharia de Produção, aos seus professores e funcionários, em especial ao Marcos e a Raquel, pelo apoio.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pelo apoio financeiro.

A todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Problema a ser estudado e Justificativa	4
1.2. Objetivos e Resultados Esperados	6
1.2.1. Objetivo geral.....	7
1.2.2. Objetivos específicos	7
1.3. Esquema Geral da Tese	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1. Redes de Empresas.....	14
2.1.1. O conceito de rede.....	14
2.1.2. Estrutura das redes	17
2.1.3. Oportunidades e limitações nas redes	19
2.1.4. Redes de pequenas e médias empresas	20
2.1.5. Tipologia de redes.....	21
2.2. Por Que Surgem as Ações Coletivas?.....	28
2.3. Ações Coletivas em Redes de Empresas: abordagem da ECT.....	34
2.3.1. As formas híbridas e os arranjos em rede	41
2.4. Gerenciando as ações coletivas	43
2.4.1. Cadeias de suprimentos.....	43
2.4.2. Cooperação.....	50
2.4.3. Coordenação.....	54
2.4.4. Relacionamentos interorganizacionais e canais de distribuição	56
3. DISTRIBUIÇÃO DE FRUTAS, LEGUMES E VERDURAS NO BRASIL.....	61
3.1. O mercado Consumidor de FLV	63
3.2. A Distribuição de FLV no Brasil	69
3.2.1. O Atacado	70
3.2.2. O Varejo.....	72
3.3. A Produção de FLV no Brasil.....	89
4. METODOLOGIA	95

4.1. Design e Perspectiva da Pesquisa	95
4.2. Modelo da Pesquisa.....	97
4.2.1. Identificação das variáveis	98
4.2.2. Estudo empírico	99
4.2.3. Delimitação da amostra.....	101
4.2.4. Análise dos dados.....	104
4.2.5. Identificação de condicionantes	104
4.3. Questões da Pesquisa	105
4.4. Hipóteses	105
4.5. Fontes de Dados.....	106
5. RESULTADOS.....	108
5.2 Análise Empírica	108
5.1.1. Região Sudeste.....	108
5.1.2. Região Nordeste.....	120
5.1.3. Região Norte	132
5.1.4. Região Centro-Oeste	144
5.1.5. Região Sul.....	156
5.2 Modelo Sistêmico dos Condicionantes para Inserção de Pequenos Produtores em Canais de Distribuição.....	168
6. CONCLUSÕES E PROPOSIÇÕES.....	178
6.1. Contribuições.....	181
6.2. Recomendações.....	182
6.2.1. Diferença entre a exigência desejada e a exigência atendida.....	182
6.2.2. Incerteza na transação	184
6.2.3. Poder de negociação.....	186
6.3. Limitações da Pesquisa	187
6.4. Sugestões para Pesquisas Futuras	188
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	190

LISTA DE QUADROS

QUADRO 2.1 - Elementos estruturais das redes de empresas	17
QUADRO 2.2 - Principais diferenças entre associações e cooperativas	26
QUADRO 5.1 - Características do caso da Associação dos Produtores Rurais de Adamantina e Região	111
QUADRO 5.2 - Características do caso da Cooperativa Agrícola de Ibiúna.....	117
QUADRO 5.3 - Características do caso da APROVALE	123
QUADRO 5.4 - Características do caso da Cooperativa Agrícola de Juazeiro	129
QUADRO 5.5 - Características do caso da Cooperativa Agrícola Mista de Tomé-Açu	135
QUADRO 5.6 - Características do caso da Nova Amafrutas.....	141
QUADRO 5.7 - Características do caso da COOTAQUARA	147
QUADRO 5.8 - Características do caso do Grupo Informal do Distrito Federal	153
QUADRO 5.9 - Características do caso COOPERSERRA	159
QUADRO 5.10 - Características do caso ECOCITRUS	165
QUADRO 6.1 – Resumo das recomendações	186

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1 - Esquema geral da tese.....	10
FIGURA 2.1 - Esquema geral do referencial teórico.....	11
FIGURA 2.2 - Representação de uma rede de empresas.....	17
FIGURA 2.3 - Impactos associados à conformação da rede.....	18
FIGURA 2.4 - Eficiência das estruturas de governança em função da especificidade dos ativos.....	39
FIGURA 2.5 - Modelo tridimensional de redes de negócios.....	43
FIGURA 2.6 - Estrutura de uma rede de suprimentos.....	45
FIGURA 2.7 - Análise de <i>netchains</i>	48
FIGURA 2.8 - Fluxos no canal de distribuição.....	57
FIGURA 3.1 - Representação esquemática do capítulo.....	60
FIGURA 3.2 – Principais fluxos nos canais de distribuição de FLV	62
FIGURA 3.3 - Aquisição domiciliar <i>per capita</i> de FLV, em kg, no período de 2002 a 2003.....	65
FIGURA 3.4 - Nível de escolaridade dos consumidores de hortaliças e frutas.....	66
FIGURA 3.5 - Locais preferidos para compras de FLV no Estado de São Paulo....	66
FIGURA 3.6 - Participação das cinco principais redes no mercado varejista em 2004.....	76
FIGURA 3.7 - Participação do setor de FLV no faturamento das lojas.....	77
FIGURA 3.8 - Representatividade da agricultura familiar na agricultura brasileira (1995/1996).....	93
FIGURA 4.1 - Representação esquemática da metodologia de pesquisa.....	94
FIGURA 4.2 - Estrutura metodológica.....	97
FIGURA 4.3 - Estudos de caso realizados por região brasileira.....	102
FIGURA 4.4 - Correlações entre os objetivos específicos, as questões da pesquisa, as hipóteses e as variáveis analisadas.....	105
FIGURA 5.1 - Rede de relacionamentos da APPAR.....	109
FIGURA 5.2 - Diagrama representativo da ação coletiva do caso APPAR.....	112
FIGURA 5.3 - Rede de relacionamentos da CAISP.....	116
FIGURA 5.4 - Diagrama representativo da ação coletiva do caso CAISP.....	118
FIGURA 5.5 - Rede de relacionamentos da APROVALE.....	120
FIGURA 5.6 - Diagrama representativo da ação coletiva do caso APROVALE.....	124

FIGURA 5.7 - Rede de relacionamentos da CAJ.....	128
FIGURA 5.8 - Diagrama representativo da ação coletiva do caso CAJ.....	130
FIGURA 5.9 - Rede de relacionamentos da CAMTA.....	134
FIGURA 5.10 - Diagrama representativo da ação coletiva do caso CAMTA.....	136
FIGURA 5.11 - Rede de relacionamentos da NOVA AMAFRUTAS.....	140
FIGURA 5.12 - Diagrama representativo da ação coletiva do caso NOVA AMAFRUTAS.....	142
FIGURA 5.13 - Rede de relacionamentos da COOTAQUARA.....	145
FIGURA 5.14 - Diagrama representativo da ação coletiva do caso COOTAQUARA	148
FIGURA 5.15 - Rede de relacionamentos do Grupo Informal do Distrito Federal..	151
FIGURA 5.16 - Diagrama representativo da ação coletiva do caso Grupo Informal do Distrito Federal.....	154
FIGURA 5.17 - Rede de relacionamentos da COOPERSERRA.....	158
FIGURA 5.18 - Diagrama representativo da ação coletiva do caso COOPERSERRA.....	160
FIGURA 5.19 - Rede de relacionamentos da Ecocitrus.....	163
FIGURA 5.20 - Diagrama representativo da ação coletiva do caso Ecocitrus.....	166
FIGURA 5.21 - Modelo sistêmico – Parte 1.....	169
FIGURA 5.22 - Modelo sistêmico – Parte 2.....	170
FIGURA 5.23 - Modelo sistêmico – Parte 3.....	171
FIGURA 5.24 - Modelo sistêmico – Parte 4.....	172
FIGURA 5.25 - Modelo sistêmico – Parte 5.....	173
FIGURA 5.26 - Modelo sistêmico – Parte 6.....	176

LISTA DE TABELAS

TABELA 3.1 - Principais características dos formatos de varejo envolvidos na distribuição de FLV na cidade de São Paulo.....	67
TABELA 3.2 - Classificação dos vários formatos de varejo envolvidos na distribuição de FLV.....	73
TABELA 3.3 - <i>Ranking</i> dos supermercados e evolução da parcela de mercado (<i>market share</i>), 2001-2004.....	75
TABELA 3.4 - Porcentagem dos estabelecimentos por grupo de área total, segundo mesorregiões do Brasil.....	90
TABELA 3.5 - Área ocupada com atividade econômica no Brasil e regiões: horticultura e produtos de viveiro.....	91
TABELA 3.6 - Área ocupada com atividade econômica no Brasil e regiões: lavouras permanentes.....	92
TABELA 4.1 - Variáveis que afetam os relacionamentos horizontais.....	100
TABELA 4.2 - Variáveis que afetam os relacionamentos verticais.....	100
TABELA 4.3 - Variáveis que suportam as ações coletivas.....	100

RESUMO

As ações coletivas são sugeridas por diversos autores como uma oportunidade para pequenos produtores se inserirem nos canais de distribuição. Nesse contexto, este trabalho propôs um modelo de análise de ações coletivas horizontais e verticais dentro de canais de distribuição. O modelo foi desenvolvido sob diferentes abordagens teóricas: a sociológica, a econômica e a gerencial. A abordagem sociológica auxilia no entendimento dos aspectos sociais que levaram à formação dos grupos destacando-se os objetivos coletivos, o capital social e a equidade como fatores determinantes na construção da ação coletiva. A abordagem econômica considerou a economia dos custos de transação, que sugere que a redução desses custos é determinante na construção de uma ação coletiva. A abordagem gerencial, com base na teoria da gestão da cadeia de suprimentos e dos canais de distribuição, partiu do princípio que a gestão e os relacionamentos intra e interorganizacional provocam um efeito sinérgico resultando no desempenho superior de todo o sistema. A partir da integração dos conceitos foi possível identificar uma relação causal entre condicionantes que viabilizaram o acesso dos pequenos produtores a canais de distribuição que permitiram ganhos compartilhados. Para tal, foi desenvolvida uma estrutura metodológica que permitiu o desenvolvimento de um modelo sistêmico que serviu como base para identificação dos condicionantes e das suas interrelações. A identificação dos condicionantes proporcionou a elaboração de recomendações que poderão ser implementadas como sistemas inovadores, visando a ganhos compartilhados de forma mais equitativa entre os agentes que compõem os canais de distribuição.

ABSTRACT

Collective actions are suggested by several authors as an opportunity for small farmers to be included in marketing channels. In this context, this research proposes a model for the analysis of horizontal and vertical collective actions within marketing channels. The model was developed under different theoretical approaches: sociological, economical and managerial. The sociological approach is based on the assumption that the social aspects involved in the formation of a group, such as collective objectives, social capital and equity, are determining aspects of collective action. Economic aspects, which contribute to the establishment of relationships between business partners, comprise mainly transaction cost economics, thus suggesting that cost reduction is the determinant for building cooperative relationships within supply chains. According to the managerial approach, which is based on supply chain management theory, intra- and inter-organizational management and relationships have a synergic effect which improves the performance of the system as a whole. However, several factors of sociological and economic nature, which are complementary to supply chain management theory, must be considered in the process of decision-making. This integration allowed for the identification of causal relation among the conditions that made viable the access of small farmers to marketing channels. For that, a methodological structure led to the development a systemic model, which demonstrated the interrelations among the conditions. The conclusions allowed for the elaboration of recommendations, which can be implemented as innovator systems, aiming shared gains among channel agents. Those are expected to benefit agents through sustainable long-term relationships.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com SAAB e GIMENEZ (2000), a abertura do mercado e a estabilização da economia após a implantação do Plano Real contribuíram para o processo de concentração no varejo agroalimentar, no caso de grandes supermercados, onde foram observadas fusões e aquisições por parte de grandes redes do auto-serviço. Dados da ABRAS citados por FARINA e NUNES (2002) indicaram que, de 1994 a 2000, o faturamento das 10 maiores empresas passou de 24,3% para 46,8% do total do setor varejista brasileiro¹. É tal o grau de internacionalização e poder de negociação do setor varejista, que este exerce grande influência na dinâmica do mercado. No entanto, o aumento no grau de concentração entre as grandes redes de auto-serviço foi compensado pelo crescimento dos supermercados independentes e por formas alternativas de varejo, como sacolões e varejões (FARINA e NUNES, 2002). Dentro desse contexto, tem sido observado o acirramento da concorrência entre diferentes formatos de varejo, como lojas independentes e redes de médio e grande portes.

FARINA (2002) alegou que a consolidação, a multinacionalização e a concorrência foram condicionantes de profundas alterações no sistema agroalimentar brasileiro, provocando mudanças na organização das cadeias produtivas, que tiveram como foco a busca pelo aumento da coordenação, pela redução de custos e pelo incremento da qualidade. FARINA e NUNES (2002) complementaram, relatando que a entrada de novas redes varejistas internacionais e o crescimento do mercado levaram a uma mudança no padrão de concorrência nesse segmento. Os varejistas passaram a investir em diferenciação, baseada em produtos perecíveis, no *mix* de produtos e no *layout* de loja e a rivalidade em preços foi intensificada.

A concorrência entre os diferentes formatos de varejo na comercialização de alimentos levou as empresas a tomarem medidas visando à redução de custos e à maior eficiência no processo de aquisição e venda dos produtos. Como resultado, os varejistas buscaram maior integração a montante nas cadeias produtivas. De acordo com BONFIM (2003), profundas mudanças vêm sendo observadas na relação entre as redes

¹ O ano de 2004 apresentou processos de fusões e aquisições como a compra da Rede Bompreço pelo Wal-Mart e a consolidação da *joint-venture* entre a Companhia Brasileira de Distribuição e a Casas Sendas.

varejistas e seus fornecedores, em busca de economias de escala, especialização dos centros produtivos e qualidade dos produtos.

Como consequência do acirramento da concorrência, surgiram novas políticas de aquisição de produtos, tornando necessários a reestruturação da gestão do relacionamento interorganizacional e o desenvolvimento de novas estruturas de abastecimento, como foi o caso do setor de produtos hortícolas. FARINA (2002) ressaltou que nesse setor houve mudanças organizacionais (centralização das compras e utilização de contratos de fornecimento) e institucionais (criação de padrões próprios).

BONFIM (2003) destacou ainda que, internamente, as grandes redes varejistas têm trabalhado visando reestruturar os sistemas logísticos e o relacionamento entre o departamento de compras e as operações de loja, na busca de torná-los mais cooperativos. Externamente, as necessidades de reestruturação estão relacionadas à formação e capacitação de fornecedores, em especial no setor de frutas, legumes e verduras (FLV).

O setor de produtos hortícolas é considerado estratégico para os varejistas, pois funciona como chamariz, incrementando o tráfego interno de clientes e a frequência de visitas às lojas. Além disso, os supermercados são muito importantes na distribuição desses produtos, porque representam os locais preferidos de compra de 76% dos consumidores (SAABOR e ROJO, 2002).

Mais recentemente, MAINVILLE e PETERSON (2005) verificaram que os supermercados e hipermercados atendem a cerca de 50% da demanda por FLV no país. De acordo com os autores, deve ser feita uma ressalva à cidade de São Paulo, onde esse valor é de 28%, devido à heterogeneidade de padrões de compra dos consumidores, resultante das diferenças na distribuição de renda, da diversidade étnica da população e da preferência dos consumidores por formatos mais tradicionais, como as feiras livres. Essas informações indicam a importância crescente dos supermercados e hipermercados na distribuição de hortifrutícolas no Brasil.

Como forma de enfrentar o acirramento da concorrência entre os principais canais de distribuição de alimentos, em especial de FLV, observa-se a formação de diferentes arranjos organizacionais baseados na cooperação. Esses arranjos existem em diferentes níveis do canal de distribuição. No varejo, são verificadas desde centrais de negócios formadas por lojas independentes até certo nível de relacionamento

cooperativo entre grandes redes varejistas e sua rede de fornecedores (MAINVILLE, 2002; LOURENZANI, 2003; BONFIM, 2003; PIGATTO, 2005). Do lado do fornecedor, são verificados diferentes tipos de arranjos coletivos, visando à ganhos de escala, acesso a melhores práticas de produção e aumento do poder de negociação com seus clientes.

KIM (1999) sugeriu que os relacionamentos interorganizacionais que envolvem ações cooperativas são direcionados por motivos econômicos e estratégicos, estando os primeiros relacionados com os custos de transação que influenciam o comportamento colaborativo entre as firmas. Já os motivos estratégicos estão relacionados com a geração de vantagem competitiva por meio do melhor atendimento das necessidades dos clientes. No entanto, essas ações não são comumente percebidas no suprimento de FLV em determinados canais de distribuição, como as grandes redes de auto-serviço. Ao contrário, são observados comportamentos conflitantes entre os agentes envolvidos nas transações (LOURENZANI, 2003). Assim, o processo de coordenação das cadeias e das redes de suprimentos consiste num grande desafio. Algumas iniciativas no sentido de coordenar as cadeias produtivas, ou redes, têm sido tomadas pelas grandes redes varejistas. Dentre elas, podem ser destacadas a existência de formas contratuais, o desenvolvimento de padrões privados especificando qualidade, a certificação bem como as iniciativas de implantação de rastreabilidade (MACHADO, 2000; REARDON, et al, 2001; FARINA, 2002; MACHADO, 2002; MAINVILLE, 2002; REARDON e FARINA, 2002; BALSEVICH et al., 2003; REARDON et al., 2005).

De acordo com FARINA e NUNES (2002), a reação dos segmentos a montante, diante das mudanças que ocorreram na estrutura do setor varejista na última década, foi desencadear ajustamentos de custo e de produto, bem como desenvolver relações colaborativas entre os varejistas e seus fornecedores. De forma a oferecer produtos em conformidade com os padrões desenvolvidos pelas grandes redes de auto-serviço, estas impuseram exigências como qualidade, regularidade no fornecimento, escala mínima de fornecimento, preço e agilidade logística. No entanto, observa-se que essas mudanças se refletiram, de forma bastante abrupta, nos pequenos produtores rurais, representando desafios e até mesmo exclusão de pequenos produtores rurais em

toda a América Latina (REARDON e BERDEGUÉ, 2002; REARDON et al., 2005, HUMPHREY, 2005).

De acordo com GUTBERLET (1999), a atividade agrícola das pequenas unidades de produção sempre esteve voltada para a subsistência ou integrada a mercados locais. Entretanto, devido à dificuldade de acesso a ativos básicos e à pressão populacional sobre os recursos escassos, entre outros fatores, os produtores rurais passaram a intensificar a produção. A busca por redução de custos e por aumento da eficiência produtiva devido ao acirramento da concorrência no âmbito do agronegócio tem provocado processos de exclusão de pequenos produtores rurais. Estes se mostraram incapazes de atender às novas demandas do mercado devido às características intrínsecas à pequena unidade de produção. Essa situação aumenta o risco de ocorrência de processos de exclusão de pequenos produtores da atividade agrícola.

No Brasil, observou-se que aqueles produtores incapazes de atender às exigências impostas pelas grandes redes varejistas mantêm o fornecimento através do canal tradicional, as CEASAs, ou buscam canais alternativos para escoamento dos seus produtos (CHAIN, 1999; MAINVILLE, 2002; LOURENZANI, 2003; MACHADO, 2004).

1.1. Problema a ser estudado e Justificativa

A horticultura pode ser caracterizada sob dois aspectos: é intensiva em mão-de-obra e apresenta reduzida escala mínima de produção para que a atividade seja rentável. Devido a essas características, representa uma importante alternativa para pequenos produtores e para a agricultura familiar. Além disso, é um grande empregador de mão-de-obra no campo, ajudando a evitar problemas de êxodo rural e a melhorar a distribuição de renda.

Se por um lado os pequenos empreendimentos rurais não conseguem atender aos requisitos impostos pelo varejo, principalmente pelas grandes redes varejistas de auto-serviço; por outro, tais empreendimentos são considerados mais flexíveis para se adaptarem a situações de demanda instável (NORONHA VAZ, 2002). De acordo com essa autora, a maior flexibilidade é traduzida numa adaptabilidade, que cria novas formas gerenciais. Essas formas gerenciais envolvem novas técnicas de

produção, novos produtos, novas formas de organização interna e novas parcerias. Podem ser adicionadas ainda a adoção de novas ferramentas de gestão como Resposta Eficiente ao Consumidor (*Efficient Consumer Response* - ECR) e a adoção de Tecnologia de Informação (TI). Essas novas ferramentas gerenciais possibilitam, por exemplo, a implantação de comércio eletrônico com elos a jusante, ações no sentido de melhorar processos logísticos e a reestruturação dos canais de distribuição. Essas formas poderiam operacionalizar a coordenação eficiente das cadeias ou das redes de suprimentos dos produtos hortícolas. Entretanto, para atender às exigências impostas pelo varejo é necessário que haja investimentos, além de obtenção de economias de escala e escopo, o que parece ser difícil para o pequeno produtor que atua individualmente. Até mesmo alguns canais alternativos apontados por MACHADO (2004), como a venda direta para outros formatos de varejo (varejões e sacolões), o fornecimento para empresas de refeições coletivas e a venda direta de cestas de produtos para o consumidor final, exigem investimentos que podem dificultar o acesso a esses canais.

Para possibilitar a inserção desses produtores no processo de aquisição de produtos das grandes redes varejistas e de outros importantes canais de distribuição, sugere-se a adoção de ações coletivas, na forma de arranjos cooperativos. LAZZARINI et al. (2001) consideraram que as ações realizadas horizontalmente dentro de determinado elo afetam verticalmente o desempenho da cadeia. SAUVÉE (2001) sugeriu que as redes no setor agrícola e de alimentos são criadas, principalmente, com propósitos estratégicos, buscando desenvolver estratégias de diferenciação e ressaltar competências essenciais.

FARINA (2002) identificou que ações coletivas, ou seja, ações de caráter cooperativo podem representar uma estratégia para atender às exigências impostas pelo varejo. Segundo essa autora, tais ações são importantes não somente para a aquisição de insumos ou para atingir escala de comercialização, mas para adaptar os pequenos produtores aos novos padrões competitivos. Assim, a cooperação entre agentes do mesmo elo nas cadeias produtivas e entre agentes de diferentes elos consiste em alternativas viáveis para pequenos produtores, visando não só a sua inserção nos principais canais de distribuição, mas também a melhoria do seu bem-estar social.

Dessa forma, torna-se relevante analisar as exigências impostas pelos diferentes canais de distribuição e a capacidade de resposta de pequenos empreendimentos agrícolas que atuam de forma colaborativa com outros agentes do mesmo elo (horizontalmente) e, ou, em parceria com elos a montante ou a jusante (verticalmente). Dessa forma, com base na colaboração, esses empreendimentos tendem a formar verdadeiras redes de negócios, formais ou informais. Essas redes atuam de modo a definir, de forma durável, as ações coletivas e os mecanismos que assegurem, ao menor custo, que o comportamento individual dos parceiros sigam as regras estabelecidas para as ações coletivas (SAUVÉE, 2001).

1.2. Objetivos e Resultados Esperados

Nesse contexto, esta pesquisa pretendeu analisar os relacionamentos interorganizacionais horizontais e verticais dentro das cadeias e redes de suprimentos, em especial relacionamentos já existentes que sejam baseados em ações cooperativas entre os agentes. Acredita-se que, a partir desta análise, é possível identificar fontes de sucesso e propor alternativas de sistemas inovadores de distribuição e comercialização de produtos oriundos de pequenos produtores rurais. A análise teve como foco as ações coletivas e foi feita sob diferentes abordagens: a sociológica, a gerencial e a econômica. A abordagem sociológica auxilia o entendimento dos aspectos sociais que levam à formação dos grupos, destacando-se os objetivos coletivos, o capital social e a equidade como fatores determinantes na construção da ação coletiva. A abordagem gerencial, com base na teoria da gestão da cadeia de suprimentos e dos canais de distribuição, parte do princípio de que a gestão e os relacionamentos intra e interorganizational provocam efeito sinérgico, resultando no desempenho superior de todo o sistema. A abordagem econômica considerou a economia dos custos de transação, que sugere que a redução desses custos é determinante na construção de uma ação coletiva. Assim, buscou-se identificar pontos críticos que viabilizem o acesso dos pequenos produtores a canais de distribuição que permitam ganhos compartilhados.

Este é um tema atual, já que iniciativas que objetivam o aumento da colaboração horizontal entre os agentes têm sido analisadas por autores diversos (KOTZAB e TELLER, 2003; BOHMAN et al., 2003). Foi observado também que grande parte dos trabalhos relatados na literatura teve como foco as relações verticais,

indústria-varejo ou indústria-atacado-varejo (KIM, 1999; LINDGREEN et al., 2000; BECKETT et al., 2003). A proposta deste trabalho pode ser considerada inédita, uma vez que propõe a análise dos relacionamentos interorganizacionais horizontais e verticais dentro das cadeias e redes de suprimentos sob diferentes abordagens teóricas, resultando num modelo sistêmico de análise. Assim, buscou-se elaborar recomendações que viabilizem o acesso dos pequenos produtores a canais de distribuição que permitam ganhos compartilhados.

Este trabalho está atrelado ao projeto de pesquisa mais amplo, intitulado "Condicionantes para a inserção de pequenos produtores de hortícolas em canais de distribuição", do qual faz parte a autora desta tese. O projeto é fomentado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), juntamente com o Ministério da Ciência e Tecnologia e do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, aprovado² no Edital CT-Agro/MCT/MESA/CNPq 01/2003.

1.2.1. Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa foi determinar os condicionantes para a inserção de pequenos produtores rurais no processo de fornecimento de produtos a importantes canais de distribuição de FLV.

1.2.2. Objetivos específicos

Especificamente, pretendeu-se:

1. Analisar as formas de coordenação, bem como as estruturas de governança entre importantes canais de distribuição e seus fornecedores de FLV.
2. Analisar as exigências impostas por importantes canais de distribuição em relação aos produtos, aos processos e à capacidade gerencial.
3. Verificar ações coletivas horizontais existentes no elo da produção agrícola, envolvendo pequenos produtores, e verticais entre estes e seus canais de distribuição.

² Processo CNPq nº 503315/2003-6.

4. Analisar a forma como essas ações influenciam as transações e o relacionamento entre os agentes ao longo do canal de distribuição, buscando identificar melhores práticas e fontes de sucesso.
5. Elaborar recomendações que possibilitem a inserção de pequenos produtores rurais no fornecimento de FLV para importantes canais de distribuição, buscando ganhos compartilhados ao longo do canal.

De acordo com SALOMON (1991), os problemas de interesse para a ciência devem apresentar relevâncias operativas, contemporâneas e humanas; ou seja, o problema deve implicar a geração de novos conhecimentos, referirem-se à atualidade e à novidade, além de apresentar utilidade para humanidade. Nesse sentido, esta pesquisa pretendeu, como contribuição acadêmica, utilizar um ferramental teórico que busca integrar diferentes abordagens sobre as ações coletivas contemplando os aspectos relacionados à sociologia, os aspectos gerenciais provenientes dos estudos sobre gestão da cadeia de suprimentos e canais de distribuição e os aspectos econômicos relacionados principalmente com a economia dos custos de transação. A mudança na estrutura da distribuição de FLV no Brasil, seus impactos sobre o elo da produção agrícola e a análise de ações coletivas consistem na relevância contemporânea da pesquisa. A relevância humana está relacionada à importância econômica e social da horticultura para a agricultura de pequeno porte e a familiar. Além da importância da geração de alimentos – em seu duplo sentido, de acesso a alimentos (*food security*) e garantia de qualidade mínima (*food safety*) – este setor apresenta relevante papel social na geração de empregos e renda e na fixação do homem no campo. A identificação de condicionantes para a inserção de pequenos produtores rurais em importantes canais de distribuição proporcionará a elaboração de recomendações que poderão ser implementadas como sistemas inovadores, visando a ganhos compartilhados de forma mais eqüitativa entre os diversos agentes que compõem os canais de distribuição. O nível de importância do canal de distribuição depende do interesse estratégico dos grupos em relação a ele. Os pequenos produtores organizados em grupos determinam esse nível de importância com base em aspectos como a rentabilidade da transação³, o volume comercializado, o comprometimento com a transação, a manutenção de

³ A rentabilidade da transação está relacionada com preços superiores pagos pelos clientes, custos logísticos reduzidos ou mesmo média anual de preços pagos superiores a outros clientes.

relacionamentos de longo prazo entre os agentes ou mesmo a confiança estabelecida entre eles.

Recomendações que tornem possível o acesso dos produtores aos importantes canais de distribuição, baseadas em ações coletivas (horizontais com outros produtores e verticais com agentes do canal de distribuição), são, assim, de fundamental importância para a sustentabilidade dos empreendimentos rurais de pequeno porte, como identificado neste trabalho.

Com a utilização de sistemas colaborativos baseados no ganho compartilhado entre os agentes, espera-se que os produtores rurais sejam beneficiados no sentido de serem capazes de escolher o canal mais adequado para o escoamento da sua produção. Dessa forma, problemas econômicos e sociais, como a exclusão, pobreza e êxodo rural decorrentes da sua dificuldade de acesso aos principais canais de distribuição, poderiam ser evitados por meio da geração de renda. Os consumidores, entretanto, podem ser beneficiados à medida que a inserção desses fornecedores proporcionaria a oferta de alimentos em quantidade e qualidade socialmente desejáveis.

1.3. Esquema Geral da Tese

A tese foi organizada em três partes, nas quais estão inseridos seis capítulos. A Parte 1 abrange os aspectos teóricos relacionados à pesquisa, com os capítulos 1, 2 e 3. O primeiro capítulo trata da introdução. Nele está apresentado o problema a ser estudado, bem como sua justificativa, os objetivos e resultados esperados e o esquema geral da tese. O segundo capítulo trata do embasamento teórico necessário para o entendimento da problemática da pesquisa. As ações coletivas e a teoria de redes são analisadas sob diferentes abordagens teóricas: abordagem sociológica, abordagem gerencial, abordagem econômica. O terceiro capítulo apresenta a distribuição de produtos hortícolas no Brasil, sendo analisados o mercado consumidor, o varejo, o atacado, as organizações coletivas e o produtor rural.

A Parte 2 abrange o quarto capítulo, onde está apresentada a estrutura metodológica da pesquisa. Nela se encontram o design e o modelo da pesquisa, as questões e hipóteses, o escopo do trabalho e as etapas de execução.

Na Parte 3, apresentam-se os resultados (capítulos 5 e 6). No quinto capítulo, os resultados são sistematizados e discutidos, enquanto o sexto capítulo

contém as conclusões finais, as contribuições da pesquisa, as recomendações, as sugestões para pesquisas futuras e as limitações da tese.

Por fim, são apresentados as Referências e o Apêndice. O esquema geral da tese está ilustrado na Figura 1.1.

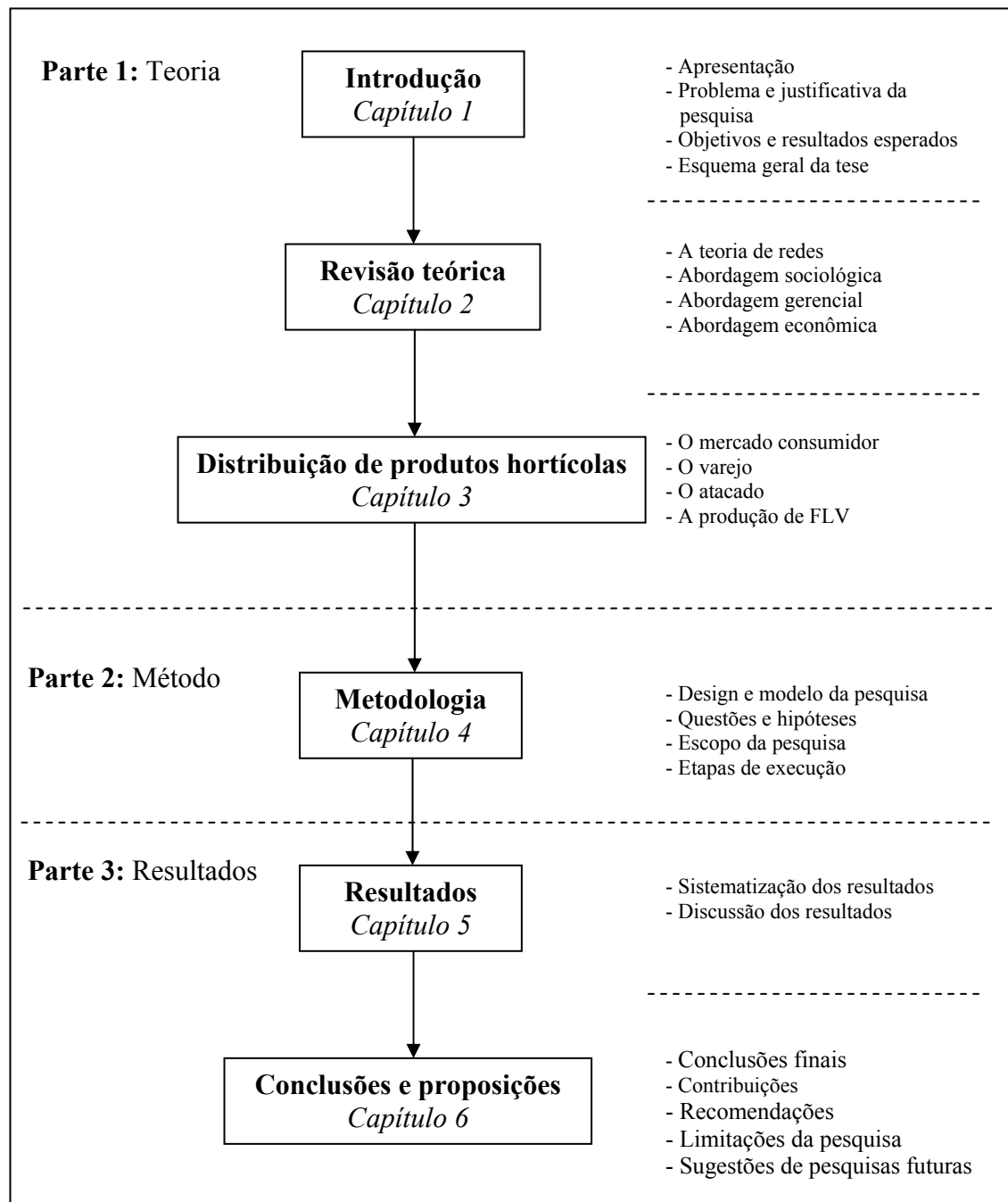


FIGURA 1.1 – Esquema geral da tese.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão discutidos os principais marcos teóricos que orientaram a pesquisa. Em primeiro lugar é apresentada uma visão geral, no item 2.1. A partir daí, a Figura 2.1 ilustra o encadeamento da revisão teórica.

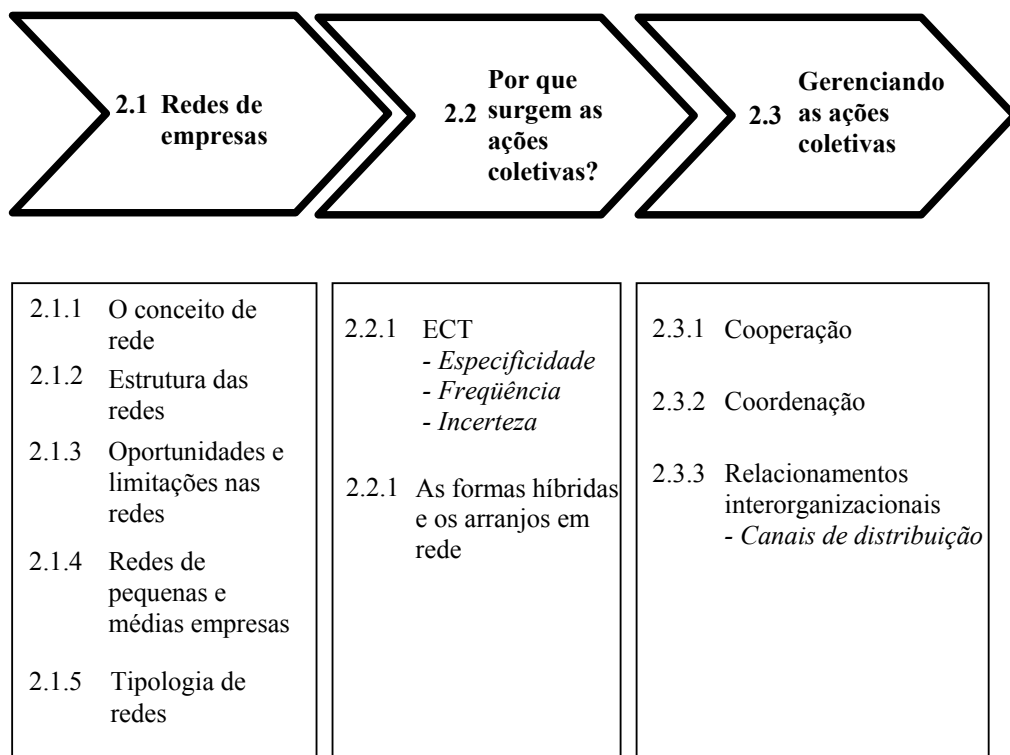


FIGURA 2.1 - Esquema geral do referencial teórico.

De acordo com OLSON (2001), indivíduos com interesses em comum tendem a agir visando aos objetivos do grupo. No entanto, existem interesses individuais que podem diferir dos interesses do grupo, surgindo, assim, conflitos e dificuldades de se estabelecerem as estratégias coletivas. O referido autor sugeriu que os indivíduos não agem de forma voluntária para atender aos interesses comuns, a não ser que exista algum tipo de força ou incentivo para que se comportem de maneira colaborativa. O surgimento do comportamento cooperativo está, dessa forma, relacionado com os incentivos dos indivíduos em participar das decisões e tarefas

coletivas como coordenação das ações, mecanismos de resolução de conflitos e compartilhamento de informações.

De acordo com diversos autores (NOHRIA e ECCLES, 1992; GRANDORI e SODA, 1995; ZINELDIN e JONSSON, 2000; BRITO, 2001; BRITO e ROSEIRA, 2003; CLARO, 2004), o arranjo organizacional na forma de rede é a base estrutural que permite o surgimento da cooperação entre as firmas, ou seja, o surgimento das ações coletivas.

A capacidade de adaptação das empresas e dos indivíduos às mudanças que ocorrem em um ambiente econômico dinâmico depende das adaptações a serem negociadas envolvendo todo o sistema, ou seja, a estrutura organizacional a ser construída (ZYLBERSZTAJN e MACHADO FILHO, 1998). Nessa direção, as ações coletivas desempenham papel de extrema relevância para a participação competitiva de indivíduos e empresas na atividade econômica, especialmente nas condições de um ambiente dinâmico. Assim, destaca-se que as redes podem ser utilizadas como uma estrutura teórica que suporta a análise das ações coletivas. Dessa forma, a análise das ações coletivas sob essa perspectiva será utilizada para analisar a possibilidade de recomendações dessas ações dentro do elo da produção e entre este e os agentes a jusante, visando ao suprimento de produtos hortícolas para canais de distribuição que permitam ganhos compartilhados.

Acredita-se que a partir do entendimento do conceito de rede e seus desdobramentos é possível analisar as ações coletivas sob diferentes abordagens teóricas, entre elas as abordagens sociológica, gerencial e econômica. A abordagem sociológica auxilia o entendimento dos aspectos sociais que levam à formação dos grupos, destacando-se os objetivos coletivos, o capital social e a equidade como fatores determinantes na construção da ação coletiva. A abordagem gerencial, com base na teoria do *supply chain management* (gestão da cadeia de suprimentos) e dos canais de distribuição, parte do princípio de que a gestão e os relacionamentos intra e interorganizacional provocam efeito sinérgico, resultando no desempenho superior de todo o sistema. Por fim, é apresentada a abordagem econômica, considerando-se a economia dos custos de transação, que indica que a redução desses custos é determinante na construção de uma ação coletiva.

A compreensão das causas de êxitos e fracassos de ações coletivas consiste em importante fonte de aprendizado. Servem de base para orientar políticas públicas e privadas no sentido de combater a pobreza, modificar os sistemas de exclusão e promover o desenvolvimento (RAMÍREZ e BERDEGUÉ, 2003).

A seguir estão descritas as principais correntes teóricas que guiam o trabalho, iniciando-se pelo estudo das redes de empresas, seguido pela análise das ações coletivas, segundo as abordagens sociológica, da gestão da cadeia de suprimentos e da economia dos custos de transação.

2.1. Redes de Empresas

2.1.1. O conceito de rede

O termo "redes" (*networks*) tem sido adotado em diversas áreas do conhecimento para explicar comportamentos e tendências no mundo moderno. NOHIA (1992) apresentou uma retrospectiva histórica da adoção do termo, citando seu início na década de 1930, quando ROETHLISBERGER e DICKSON (1939) destacaram a importância das redes informais de relacionamentos nas organizações. A partir daí, o termo redes tem sido adotado em áreas diversas, como antropologia, psicologia, biologia, sociologia e administração. MENARD (2002) chamou especial atenção do tema para as áreas de sociologia e administração, além da economia.

Diferentes abordagens e nomenclaturas são utilizadas no estudo das organizações em rede. NOHIA (1992) destacou que o termo é tipicamente utilizado para descrever os padrões de organização. No entanto, atualmente é bastante utilizado como um tipo adequado de arranjo interorganizacional, para que as organizações sejam capazes de se manterem competitivas no mercado.

Segundo BRITTO (2002), a relação entre as empresas e destas com as instituições tem sido estudada como referencial analítico para a pesquisa em temas diversos. Dentre eles, podem ser apontados: as alianças estratégicas entre empresas e outras formas de cooperação produtiva, os programas de cooperação específicos visando viabilizar a inovação, os processos de subcontratação e terceirização, os sistemas flexíveis de produção baseados em relações cooperativas entre empresas, os distritos industriais e os *clusters*.

NOHIA (1992) reportou que o aumento do interesse no estudo de redes para estudar o comportamento organizacional das firmas se deve a três razões principais. A primeira razão citada é o surgimento de novos padrões de concorrência nas últimas décadas, resultando na necessidade de adaptação das estruturas organizacionais. Se anteriormente o modelo de organização era a firma hierárquica, com o acirramento da concorrência a estrutura em rede, contemplando ligações verticais e horizontais entre as firmas, mostrou-se mais adequada. A segunda razão consiste no desenvolvimento tecnológico, resultando na difusão de tecnologia da informação (TI), que permitiu a difusão de arranjos produtivos mais desagregados, distribuídos e flexíveis, bem como a comunicação mais ágil entre as firmas que compõem a rede. A terceira razão está relacionada aos estudos acadêmicos acerca do tema que, por sua vez, permitiram avanços teóricos, oferecendo uma base conceitual para o entendimento de arranjos organizacionais complexos.

Buscando conceitos e definições sobre o tema, percebeu-se que existe certa ambigüidade acerca do termo "redes", já que qualquer organização, a princípio, pode ser entendida como uma rede. Assim, BAKER (1992) definiu as organizações em rede como um tipo de organização formada por grupos formais, criada pelas diferenciações horizontal, vertical e espacial de qualquer tipo de relação. Esse autor ainda ressaltou que esse tipo de organização apresenta como vantagens comparativas a flexibilidade e a capacidade de auto-adaptação em ambientes instáveis. No entanto, apesar de apontar vantagens semelhantes para esse tipo de arranjo organizacional, BRITO (2001) destacou a utilização da abordagem de redes para o estudo de ações coletivas informais.

De acordo com BRITTO (2002), existem diferentes termos utilizados na literatura. Frequentemente, os conceitos de "empresas em rede", "indústrias em rede" e "redes de empresas" são usados como sinônimos. O primeiro conceito se refere à conformação da estrutura organizacional dentro das empresas. As "indústrias em rede" se referem, em geral, a setores de infra-estrutura. Já o conceito de "redes de empresas" compreende os arranjos organizacionais baseados em vínculos entre diferentes empresas. Esses arranjos demandam uma forma especial de coordenação da atividade econômica.

CHARAN (1997) definiu as redes como conjuntos de relações externas, podendo incluir uma teia global de alianças e *joint-ventures*. Essas redes são o que GRANDORI e SODA (1995) chamaram de redes interfirmas ou interempresas, entendidas como formas de coordenação entre unidades organizacionais especializadas de empresas diferentes. Essas redes podem ser entendidas também como um modo de organizar a atividade econômica através da coordenação e cooperação entre as firmas, a qual consiste numa preciosa ferramenta para a melhoria da competitividade de uma cadeia produtiva como um todo. KLINT e SJÖBERG (2003) consideram essas conformações como "redes estratégicas", isto é, um arranjo organizacional de cooperação, criado de forma deliberada entre duas ou mais empresas, visando alcançar um objetivo comum.

Uma rede é formada por um sistema de organizações interdependentes envolvidas nos processos de produção, distribuição e utilização de bens e serviços. De acordo com BRITO (2001), o posicionamento assumido por um agente da rede afeta o desempenho e a evolução dos outros agentes, portanto de toda a rede.

AMATO NETO (2000) considerou que as redes são temas centrais na teoria organizacional, consistindo numa maneira de regular a interdependência dos sistemas complementares, como produção, pesquisa, engenharia e coordenação, de forma diferente do que agregá-los numa única firma. Pode ser adicionada a essa definição a regulação da interdependência entre firmas da mesma área de competência, que passam a cooperar ao invés de competir.

CLARO (2004), com base em revisão de literatura, reportou a existência de dois níveis de análise na teoria de redes, o nível individual e organizacional. O nível individual está relacionado, principalmente, ao capital social⁴ e ao capital humano (COLEMAN, 1988, citado por CLARO, 2004). O capital humano está associado às habilidades individuais, enquanto o capital social está associado às oportunidades. Já o nível organizacional está relacionado às alianças, gestão da organização, aprendizado, estratégia e canais de distribuição.

De acordo com OMTA et al. (2001), os relacionamentos dentro das redes podem aumentar o capital social de uma empresa, através do acesso à informação, *know-how* tecnológico e suporte financeiro. Além disso, esses relacionamentos

⁴ O capital social se refere à forma como os indivíduos se relacionam numa rede social, colaborando e cooperando, de forma a alcançar benefícios mútuos. Para mais informações, ver Putnam (1995).

contribuem para a responsabilidade social à medida que desencorajam os agentes a se relacionarem com outras firmas fora da rede e reduzem custos de coordenação entre eles.

NOHRIA e ECCLES (1992) descreveram as redes como uma base estrutural para a colaboração. Assim, pequenos empreendimentos poderiam se tornar mais competitivos à medida que as redes podem ser usadas para conferir flexibilidade ao setor, estimular a inovação e maximizar a resolução de problemas.

Com base nessa premissa, CLARO (2004) analisou o efeito da estrutura organizacional em rede sobre os relacionamentos entre fornecedor-comprador dentro do canal de distribuição. Ele concluiu que a informação foi o efeito positivo central gerado pela estrutura. Dessa forma, os relacionamentos dentro do canal foram beneficiados à medida que a coordenação de processos e atividades foi facilitada. Isso permitiu a formação e manutenção da ação coletiva, a realização de investimentos específicos à transação, a confiança e a colaboração.

2.1.2. Estrutura das redes

Para a compreensão da estrutura das redes, é importante destacar sua estrutura e seus elementos formadores. Existem quatro elementos básicos: nós (*nodes*), posições (*positions*), ligações (*ties*), e fluxos (*flows*). Os nós, também chamados de pontos focais, consistem nas unidades básicas da rede. Eles podem se referir às firmas que compõem uma rede. As posições definem onde cada nó se localiza dentro da rede, já as ligações indicam os relacionamentos mantidos pelas firmas. As ligações são extremamente importantes, pois regulam o relacionamento entre os agentes e contemplam mecanismos de prevenção contra comportamentos oportunistas dos agentes. Ainda em relação aos relacionamentos, é importante destacar que ocorrem fluxos bilaterais entre as empresas. Esses fluxos podem ser de bens e informações.

A Figura 2.2 representa uma rede de empresas, e os círculos correspondem às unidades básicas das redes (firmas). A posição corresponde ao local ocupado por cada círculo. As ligações representam os relacionamentos e fluxos que ocorrem entre diferentes firmas, os quais estão representados pelas linhas paralelas, já que a ligação entre as firmas permite a manutenção de fluxos.

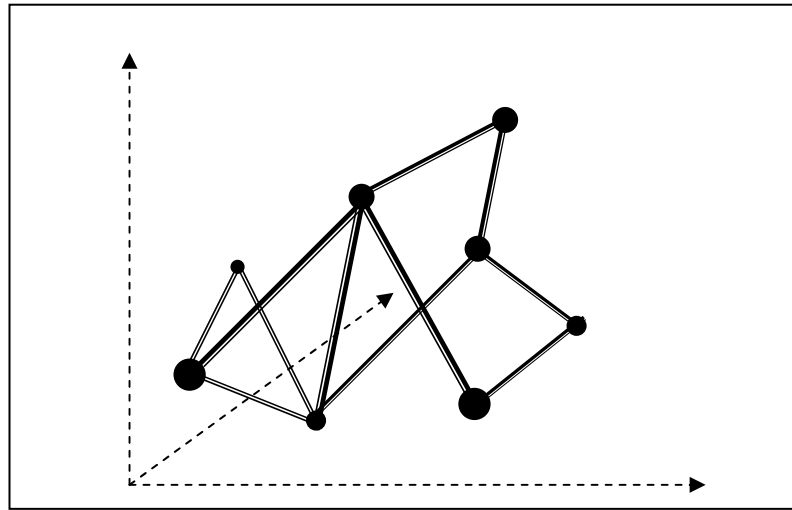


FIGURA 2.2 - Representação de uma rede de empresas.

É importante destacar que o arranjo organizacional, ou o desenho da estrutura da rede, está sujeito a modificações e ajustes à medida que se adapta às condições dinâmicas do mercado a ao interesse estratégico dos seus componentes. Os elementos estruturais estão resumidos no Quadro 2.1.

QUADRO 2.1 - Elementos estruturais das redes de empresas.

Elementos estruturais	Elementos correspondentes das redes
Nós ou pontos focais	Firmas ou unidades de negócios
Posições	Estrutura de divisão de trabalho
Ligações	Relacionamentos entre os agentes
Fluxos	Fluxos de bens e informações.

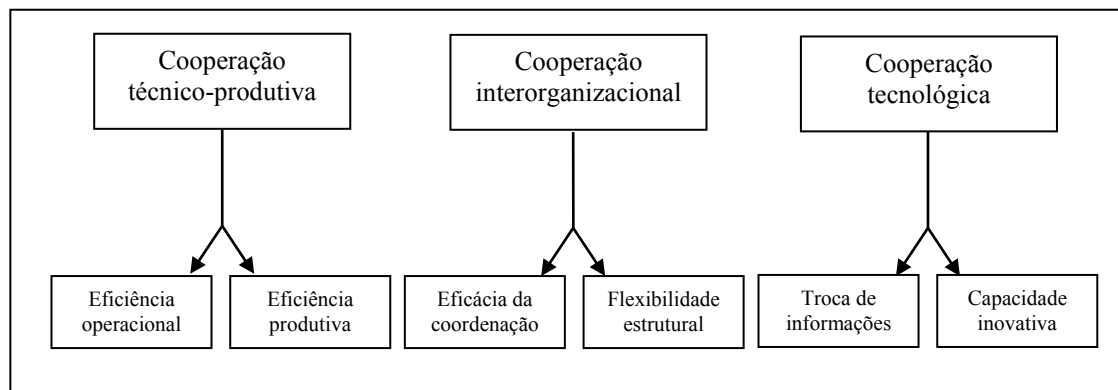
Fonte: Adaptado de BRITTO (2002).

BRITTO (2002) afirmou que os elementos estruturais da rede assumem diferentes combinações, visando coordenar as transações e os processos de produção e inovação dentro da rede. O autor apontou três tipos de impactos associados à consolidação dos arranjos das redes (Figura 2.3):

- Impactos associados à cooperação técnico-produtiva, que estão relacionados ao aumento da eficiência operacional (decorrente de

economias técnicas e de custos de produção e de transação) e à flexibilidade produtiva.

- Impactos associados à cooperação interorganizacional que afetam decisões produtivas e tecnológicas dos agentes inseridos na rede; devem ser destacadas também as decisões estratégicas, não citadas pelo autor.
- Impactos associados à cooperação tecnológica, que estão relacionados com a troca de informações e ao potencial inovativo dos agentes que compõem a rede.



Fonte: BRITTO (2002).

FIGURA 2.3 - Impactos associados à conformação da rede.

2.1.3. Oportunidades e limitações nas redes

BRITTO (2002) apontou como principais condições para o funcionamento das redes: a presença de uma profunda compatibilidade e complementaridade técnica entre os agentes envolvidos e entre as atividades realizadas; a existência de integração de atividades produtivas no nível da rede (devido às externalidades técnicas, pecuniárias e de demanda⁵); geração de externalidades tecnológicas devido à complementaridade de competências das empresas envolvidas na rede; e consolidação de uma infra-estrutura particular para a rede, o que implica uma barreira à saída já que existem custos irrecuperáveis envolvidos. Pode-se acrescentar ainda que esse grau de irreversibilidade não se deve apenas à infra-estrutura construída

⁵ As externalidades estão detalhadas na seção 2.5.

entre os agentes que compõem a rede, mas a todos os esforços de adaptação, recursos aplicados e competências compartilhadas na construção da rede.

BAKER (1992) relatou que a estrutura em rede oferece uma vantagem comparativa, já que se trata de um tipo de organização flexível e auto-adaptável, sendo capaz de atender a projetos customizados. A organização envolve desde os clientes finais até fornecedores de suprimentos no processo de produção em ambientes dinâmicos.

De acordo com a análise de HAKANSSON e FORD (2002), as redes representam oportunidades, mas também limitações para as firmas. Segundo esses autores, o desempenho de uma firma é resultante do inter-relacionamento entre ela e os outros componentes da rede. O relacionamento estabelecido entre eles é resultante dos investimentos realizados por todos. Assim, o desenvolvimento desse relacionamento oferece oportunidades para as firmas envolvidas, ou seja, quanto mais forte o relacionamento, mais benefícios possíveis podem ser trazidos para as firmas. No entanto, quanto mais fortes as relações estabelecidas, menor a liberdade de cada firma em realizar mudanças e ajustes individualmente.

Outro benefício da utilização da teoria de redes foi demonstrado por MURDOCH (2000), que o utilizou para analisar o desenvolvimento rural. Nesse caso, a noção de rede foi importante, porque foi capaz de unir assuntos que são internos às áreas rurais com problemas e oportunidades que são externos ao ambiente rural, mas os influenciam diretamente. Entretanto, o autor destacou que a rede deve ser analisada sob um conjunto de fatores nos quais está inserida, como os fatores econômicos, sociais, culturais e ambientais.

2.1.4. Redes de pequenas e médias empresas

As pequenas empresas têm papel de destaque na economia devido a algumas características: (a) tendem a desempenhar atividades com baixa intensidade de capital e alta intensidade de mão-de-obra; (b) apresentam desempenho superior para realizar tarefas que exigem habilidade ou serviços especializados; (c) capacidade de atuar em nichos de mercado; (d) proximidade do consumidor; e (e) capacidade de reposta a mudanças na demanda (GUIMARÃES, 1982; SOLOMON, 1986, citados por AMATO NETO, 2002).

NORONHA (2002) complementou essa visão no que diz respeito a pequenos empreendimentos rurais que atuam individualmente. Se por um lado os pequenos empreendimentos rurais não conseguem atender a certos requisitos do mercado, por outro, tais empreendimentos são considerados mais flexíveis para se adaptarem a situações de demanda instável. De acordo com essa autora, a maior flexibilidade é traduzida numa adaptabilidade, que cria novas formas gerenciais. Essas formas gerenciais envolvem novas técnicas de produção, novos produtos, novas formas de organização interna, novas parcerias e a questão locacional. Entretanto, pequenas empresas atuando individualmente em geral não conseguem superar problemas de ordens gerencial, financeira e técnica.

PIORE (1992) usou a abordagem da produção em massa para explicar a lógica econômica e o crescimento e desenvolvimento das redes de pequenas empresas. Para esse autor, a economia das redes de pequenas empresas é baseada na divisão do trabalho, que permite o crescimento pela geração de capacidade de adaptação. Outros benefícios da formação dessas redes são apontados por PERROW (1999): conferir flexibilidade ao setor ou indústria, estimular a inovação e maximizar a resolução de problemas.

De forma interessante, as redes de pequenas empresas são vistas como estruturas benéficas para a sociedade à medida que promovem a inserção dessas empresas no mercado. No entanto, muitas vezes as redes formadas por grandes empresas tendem a ser consideradas nocivas à sociedade, pois têm suas imagens associadas a práticas concorrenciais predatórias, como a formação de cartéis e *dumping*.

2.1.5. Tipologia de redes

GRANDORI e SODA (1995) propuseram uma tipologia baseada nos graus de formalização e de centralização e em seus mecanismos de coordenação. Assim, as redes foram agrupadas em três categorias: as redes sociais, as redes burocráticas e as redes proprietárias.

As redes sociais são caracterizadas por não envolverem acordos formalizados entre os agentes. Nesse tipo de rede existe uma reciprocidade na troca de

"bens sociais"⁶ à medida que inclui elementos de liderança e autoridade nas relações pessoais e entre as firmas. Essas redes são divididas em simétricas e assimétricas, de acordo com o modo de coordenação entre as firmas. As redes simétricas assumem uma postura menos formalizada, de caráter mais exploratório. Distritos industriais e pólos de alta tecnologia são exemplos de redes sociais simétricas. Entretanto, as redes assimétricas são caracterizadas pela presença de um agente central, que realiza as trocas de maneira formalizada através de contratos. Entretanto, esses contratos especificam apenas aspectos relacionados à transação de bens e serviços e não à organização dos relacionamentos entre as firmas. Entre as redes assimétricas podem ser apontadas as "constelações"⁷ e o processo de subcontratação.

As redes burocráticas são aquelas em que a coordenação entre as firmas é formalizada envolvendo o relacionamento entre as firmas, além das transações de bens e serviços. São também classificadas em simétricas e assimétricas de acordo com sua estrutura de coordenação. As redes burocráticas simétricas incluem as associações comerciais e consórcios. Já as redes burocráticas assimétricas incluem acordos de licenciamento e franquias.

As redes proprietárias são aquelas em que os direitos de propriedade são sistemas de incentivo para sustentar mecanismos de coordenação. Exemplos desse tipo de rede são *joint-ventures*⁸ e *capital-ventures*⁹, sendo também classificadas em simétricas e assimétricas.

De outro ponto de vista, SANTOS et al. (1994), citados por AMATO NETO (2002), sugeriram que podem ser identificados dois tipos de redes de cooperação entre firmas, as redes verticais e as horizontais. As redes de cooperação vertical ocorrem quando é identificada cooperação entre uma firma e os agentes de outros elos, a jusante ou a montante, dentro de uma cadeia produtiva. Nesse caso, geralmente produtos com sistemas de produção e distribuição mais complexos estão envolvidos. Já as redes de cooperação horizontal envolvem firmas que produzem num mesmo elo da cadeia produtiva, ou seja, pertencentes ao mesmo setor ou ramo de atividade. Nesse caso, são

⁶ Os autores consideram prestígio, *status*, amizade, poder e oportunidades de carreira como "bens sociais".

⁷ Encadeamento vertical de firmas organizadas informalmente, em que há, em geral, a presença de um agente coordenador.

⁸ Normalmente entendidas como formas de governar as inovações, com foco em complementaridades técnicas.

⁹ Tipo de rede que envolve uma relação organizacional entre o agente investidor e a firma parceira.

necessários mecanismos para gerenciar os conflitos, já que se tratam de firmas concorrentes. De acordo com esses autores, as redes horizontais de cooperação surgem quando as firmas apresentam dificuldades em acessar recursos escassos de produção, em atender à demanda do mercado e em lançar e manter novos produtos.

Diversas estruturas organizacionais na forma de rede são citadas na literatura. Entre elas estão os arranjos produtivos, os *clusters*, as associações, as cooperativas, os grupos informais e, mais recentemente, as cadeias de suprimentos (FARINA e ZYLBERSZTAJN, 2003). A seguir são caracterizados alguns arranjos considerados relevantes para o trabalho.

- *Arranjos produtivos locais*

Os Arranjos Produtivos Locais (APL) são definidos como aglomerações de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos e interdependências. Incluem, também, diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para a formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, 2004). Os arranjos produtivos locais englobam a identidade coletiva como aspectos sociais, políticos, culturais, econômicos, ambientais ou históricos, não se resumindo à sua dimensão geográfica.

Existem programas específicos desenvolvidos pelo governo federal e por outras entidades, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), visando fomentar o desenvolvimento de arranjos produtivos locais. Entre eles podem ser destacados o Programa de Apoio à Inovação em Arranjos Produtivos Locais, do Ministério da Ciência e Tecnologia, e o programa de Arranjos Produtivos Locais do SEBRAE. No Brasil, podem ser citados como exemplos de APL os pólos de moda íntima de Nova Friburgo (RJ), rochas ornamentais no noroeste do Rio de Janeiro e vitivinicultura da Serra Gaúcha (BNDES, 2004).

- *Clusters regionais e setoriais*

Os *clusters* podem ser definidos genericamente como a concentração setorial e geográfica de empresas. No entanto, AMATO NETO (2000) destacou que algumas características, sendo a principal delas o ganho em eficiência coletiva da aglomeração das empresas, que isoladamente não seriam capazes de alcançar. A eficiência coletiva foi descrita por SCHIMITZ e NADVI (1999) como a vantagem competitiva derivada de economias externas e de ações coletivas, sendo a primeira considerada passiva e a última, ativa. Segundo esses autores, a eficiência coletiva ajuda a explicar o desempenho de diferentes *clusters*. As vantagens passivas desse tipo de arranjo organizacional estão relacionadas à diminuição dos custos. Entretanto, a eficiência coletiva ativa, associada à construção da ação coletiva, é de fundamental importância para as empresas num *cluster* se adaptarem ao ambiente competitivo (SCHMITZ, 1999). Esse pensamento é compartilhado por ALTERBURG e MEYER-STAMER (1999), cujo trabalho conclui que a pura aglomeração de empresas não garante a eficiência coletiva, mas a interação entre as firmas. As vantagens resultantes dessa integração são:

- Efeitos externos positivos provenientes do agrupamento de mão-de-obra especializada e da capacidade de atração de clientes.
- Fluxos existentes nas ligações entre as empresas.
- Ação coletiva visando a criação de vantagens locais.
- Existência de estrutura institucional diversificada, capaz de oferecer um suporte às atividades específicas do *cluster*.
- A construção de uma identidade sociocultural formada a partir de valores comuns e do envolvimento dos atores locais, o que ajuda no fortalecimento da confiança dentro do *cluster*.

Acrescenta-se a vantagem de facilitar esforços conjuntos de *marketing*, especialmente no caso de *clusters* de pequenas e médias empresas.

AMATO NETO (2000) ponderou que existem pontos que devem ser observados em relação aos *clusters*. Estes têm maior capacidade de obter sucesso diante da instabilidade do ambiente do que as firmas isoladamente devido à ação conjunta e à

capacidade de ajuste. Contudo, a concentração setorial e geográfica das firmas confere certa vulnerabilidade ao *cluster* devido às mudanças de paradigma e da tecnologia.

BURGER et al. (2001) ressaltaram as vantagens dos *clusters* de pequenas firmas agroindustriais. Entre elas estão: o compartilhamento das tarefas, a diversificação da renda e o compartilhamento de equipamentos e infra-estrutura, permitindo economia de escala e escopo, levando à diminuição dos custos de produção. No entanto, os autores atentaram para as diferenças das características dos *clusters* agroindustriais de acordo com o mercado a que se destina (local ou externo), em termos de cooperação entre as firmas e a coordenação entre os *clusters* e os compradores. Eles sugeriram que no caso de mercados locais, considerados menos rentáveis, em que a especificidade dos produtos é pequena, e o principal benefício dos *clusters* é a redução dos custos de aquisição de insumos e de transação. Nesses casos, a capacidade e o incentivo das firmas em cooperar entre si são pequenos, já que elas competem entre si por um número limitado de clientes. Já no caso de *clusters* destinados a mercados externos (grandes centros ou exportação), as vantagens da cooperação estão relacionadas à economia de custos coletivos e a ressaltar as vantagens comparativas. Nesse caso, a cooperação é mais presente devido à existência de menor grau de competição por clientes e maior lucratividade desses mercados. A cooperação também é maior quando a demanda é incerta. Assim, os riscos poderiam ser minimizados.

Embora o conceito de *clusters* seja freqüentemente utilizado como sinônimo de arranjos produtivos locais, alguns autores apresentam particularidades que os distinguem.

Os *clusters* diferem de outros arranjos quanto à captura de sinergias, com potencial de atingir crescimento contínuo superior a uma simples aglomeração econômica, geográfica ou setorial (FINEP, 2004). Enquanto os *clusters* agrupam empresas num mesmo espaço geográfico, os arranjos produtivos agrupam empresas com identidade coletiva.

Alguns exemplos de *clusters* podem ser apontados: *cluster* calçadista no Vale do Rio dos Sinos no Rio Grande do Sul; calçadista em Franca, SP; moveleiro em São Bento do Sul e Rio Negrinhos em Santa Catarina; e frutas tropicais em Petrolina, PE e Juazeiro, BA.

- *Cooperativas*

As cooperativas consistem em sociedades de pessoas, formadas a partir da ação coletiva espontânea, que serve como intermediária entre as economias de mercado e as economias dos cooperados (BIALOSKORSKI NETO, 2000). Considerando o setor agrícola, o autor destacou que as cooperativas são formas importantes de organização, pois possibilitam a agregação de valor ao seu sistema de produção e o equilíbrio de poder de mercado. Apresentam também vantagens na coordenação dos sistemas agroindustriais.

São apontados, entretanto, alguns problemas relacionados a essa estrutura organizacional, sendo o principal deles os problemas de desempenho. Esses estão relacionados, principalmente, com as formas contratuais estabelecidas entre os cooperados e as cooperativas e com a dificuldade de capitalização da cooperativa. A falta de experiência e de preparo da maioria dos gerentes em administrar as cooperativas também é um fator que contribui para os problemas de desempenho.

No Brasil, as cooperativas são representadas pelas Organizações Estaduais de Cooperativas que formam a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Alguns exemplos de cooperativas agrícolas são: a Cooperativa Agropecuária de Ibiúna (CAISP), localizada em Ibiúna, SP, que comercializa hortaliças; a Cooperativa Grande Sertão, localizada no norte de Minas Gerais, formada por pequenos produtores familiares, que processam e comercializam frutas; a Cooperativa Jales, localizada em Jales, SP, produtora de uva fina de mesa; e a Cooperativa Ecológica Colméia (COOLMEIA) localizada em Porto Alegre, RS.

- *Associações*

As associações são caracterizadas por serem iniciativas formais ou informais que reúnem pessoas físicas ou sociedades jurídicas que tenham objetivos em comum. Os objetivos das associações são superar dificuldades e gerar benefícios para seus associados (VEIGA e RECH, 2001).

Esses autores esclareceram que cooperativas e associações se diferenciam por apresentarem finalidades distintas, ainda que possam ser complementares. Enquanto as associações visam à promoção, educação e assistência

social, as cooperativas têm seus objetivos alinhados à atividade econômica. Além disso, a cooperativa é uma forma legal distinta de associação, sendo governada por normas jurídicas próprias (Quadro 2.2).

QUADRO 2.2 - Principais diferenças entre associações e cooperativas.

Critério	Associação	Cooperativa
Conceito	Sociedade de pessoas sem fins lucrativos	Sociedade de pessoas sem fins lucrativos com atuação na atividade econômica.
Legislação	Constituição (art.5º, XVII e XXI, e art. 174, 2º). Código civil.	(Lei 5.764/71). Constituição (art.5º, XVII e XXI, e art. 174, 2º). Código civil.
Operações	Não tem como finalidade realizar atividade econômica, podendo realizá-las para implementar objetivos sociais.	Realiza atividades econômicas.
Constituição	Mínimo de 2 pessoas.	Mínimo de 20 pessoas.
Remuneração	Dirigentes não têm remuneração pelo exercício de suas funções.	Dirigentes podem ser remunerados por retiradas mensais “pró-labore”, definidas em assembléia.
Distribuição dos resultados financeiros	As sobras financeiras obtidas de operações entre os associados serão aplicadas na própria associação.	As sobras financeiras poderão ser divididas após decisão em assembléia. Destinam-se 10% para um fundo de reserva e 5% para o Fundo Educacional (FATES).

Fonte: Adaptado de VEIGA e RECH (2001).

- *Grupos informais*

São grupos que são criados por iniciativa dos próprios participantes por interesses coletivos comuns. Os grupos informais definem suas regras de comportamento, formas de recompensas ou sanções sociais, objetivos, crenças e expectativas que cada indivíduo assimila e integra em suas atitudes e comportamentos.

Apesar de haver diversas abordagens que afirmam ser necessário que haja uma formalização para que um arranjo organizacional seja caracterizado como rede, os grupos informais em torno de uma ação coletiva podem ser considerados estruturas em rede. Essa afirmação está baseada no princípio de que existe relacionamento interorganizacional estabelecido em torno de objetivos comuns. Nesse caso, outros mecanismos, informais, são estabelecidos de forma a incentivar o

comprometimento dos indivíduos e inibir comportamentos indesejáveis para a coletividade e como sanções sociais e incentivos financeiros.

No estabelecimento de uma ação coletiva, diversos atores estão envolvidos. Esses atores têm interesses comuns que demandam o estabelecimento de mecanismos, formais ou informais, que previnam a instabilidade, monitorem os conflitos e promovam ou defendam os interesses mútuos. Dessa forma, considerando esse conjunto de informações discutidas até o momento, a estrutura em rede se mostra adequada para o desenvolvimento de ações coletivas. Entretanto, são observadas diferentes abordagens para análise desse tema. Assim, buscou-se analisar as redes como base estrutural para a análise das ações coletivas sob diferentes linhas teóricas discutidas a seguir.

2.2. Por Que Surgem as Ações Coletivas?

A sociologia adota diversas vertentes para explicar comportamentos colaborativos dos indivíduos e de redes de empresas. As ações coletivas consistem no termo mais comumente usado para a análise de comportamento cooperativo horizontal, ou seja, entre indivíduos ou organizações que atuam num mesmo ramo de atividade. Já os termos colaborativo ou cooperativo são mais comumente observados na literatura quando se refere a esse tipo de comportamento entre indivíduos ou organizações de diferentes ramos de atividade, mas que compõem uma rede de empresas. Devido à existência de diferentes nomenclaturas, neste trabalho se convencionou utilizar o termo ações coletivas tanto para o comportamento cooperativo horizontal quanto vertical.

GRANDORI e SODA (1995), com base nos trabalhos de GRANOVETTER (1983 e 1985), identificam três fatores que interferem na formação e formato das redes: os aspectos institucionais, sociais e culturais¹⁰. O primeiro fator aponta para os aspectos institucionais como condicionantes da eficácia e facilidade na formação da rede. O segundo aspecto parte do pressuposto de que existe um relacionamento social antes do estabelecimento de qualquer relacionamento de troca entre as organizações. Assim, elementos de coordenação social, como informação e comunicação, compõem a base para mecanismos mais elaborados de coordenação

¹⁰ *Institutional embeddedness, cultural embeddedness e social embeddedness*

interfirma. Os aspectos culturais, por sua vez, estão relacionados à cultura organizacional da firma.

Existem diversos fatores sociais que contribuem para a formação e manutenção de relacionamentos cooperativos dentro das redes. Podem ser apontados as crenças, atitudes, heterogeneidade dos grupos (incluindo questões de gênero), valores e objetivos dos agentes envolvidos.

BRITO (2001) destacou que as ações coletivas são formadas por grupos de atores que estão ligados por diferentes razões que podem ser de ordem financeira, fatores tecnológicos e recursos humanos, entre outras. No entanto, é importante ressaltar que os interesses são influenciados não somente por motivos econômicos, mas também motivos sociais e políticos.

De acordo com RAMÍREZ e BERDEGUÉ (2003), as ações coletivas têm como objetivos: o acesso a outra dimensão de bem-estar material; modificar as relações sociais e de poder existentes no interior de populações específicas¹¹; influenciar as políticas públicas para ampliar as possibilidades de desenvolvimento e superar a exclusão; desenvolver a capacidade dos indivíduos (capital humano); fortalecer as organizações; e aprofundar normas e valores como a solidariedade, reciprocidade e confiança, que contribuem para o bem comum (capital social).

Um dos autores mais citados na literatura acerca das ações coletivas, OLSON (2001), analisou a racionalidade individual *versus* a racionalidade coletiva para entender a lógica das ações coletivas. Ele destaca que, na maioria das vezes, os benefícios coletivos são insuficientes para motivar a contribuição individual. Os indivíduos não tendem a se comportar de maneira racional para atingir os objetivos comuns do grupo¹². OLSON (2001) observou dois aspectos em relação a grandes grupos envolvidos no fornecimento de bens coletivos: o primeiro foi que, à medida que os grupos se tornam maiores, a contribuição individual tende a ser maior do que a percepção individual do bem coletivo compartilhado entre os membros que compõem a ação¹³; o segundo aspecto revela que, em grandes grupos, os membros tendem a tolerar outros membros que não se envolvem diretamente na ação coletiva (*free-rider*). No

¹¹ O autor aplica a teoria das ações coletivas em populações rurais.

¹² O grupo é definido como um número de indivíduos com um interesse em comum (OLSON, 2001).

¹³ OLSON (2001) denomina esse efeito de "efeito imperceptível".

entanto, se muitos membros adotarem essa postura, os objetivos da ação coletiva não serão alcançados.

Barreiras à ação coletiva podem surgir quando os membros são livres para escolher se contribuem ou não para alcançar os objetivos comuns. Nesse caso, os indivíduos podem ser induzidos a não colaborar para a ação coletiva, pois eles poderão se beneficiar da ação sem incorrer no ônus para alcançar os objetivos. Esse indivíduo, ou firma, é conhecido como *free-rider*. De acordo com BRITO (2001), o *free-rider* é o oposto da cooperação, que significa contribuir para os objetivos comuns, relegando os objetivos individuais a segundo plano.

OLSON (2001) observou que, quando a ação coletiva é realizada por pequenos grupos, é mais fácil induzir a contribuição individual para a ação coletiva. Três fatores reforçam essa afirmação. O primeiro fator está relacionado com o efeito imperceptível, já que, quanto menor o grupo, maior a percepção do benefício alcançado em relação ao trabalho aplicado por cada membro. O segundo fator está ligado ao *free-rider*. O referido autor identificou que é menos provável que o *free-rider* ocorra em pequenos grupos, porque os outros membros percebem e tendem a reagir. O terceiro fator está relacionado aos custos envolvidos na ação coletiva: quanto menor o grupo, menor o custo de organizar a ação coletiva.

De forma semelhante, GRANDORI e SODA (1995) apontaram o número de unidades como importante variável organizacional a ser coordenada. Esses autores sugeriram que o arranjo organizacional em rede é capaz de agrupar um número grande de firmas, diferentes de outros arranjos, como a hierarquia. No entanto, OLSON (2001) reportou que o número de indivíduos, ou firmas, interfere no desempenho da ação. A menos que o número de indivíduos no grupo seja pequeno ou a menos que haja um mecanismo de incentivo, os indivíduos racionais não irão agir de forma a alcançar os interesses comuns do grupo.

NASSAR e ZYLBERSTAJN (2004) adicionaram outro fator que interfere no desempenho da ação coletiva, a heterogeneidade dos grupos. Com base na análise de associações de interesse privado, esses autores concluíram que os grupos heterogêneos também necessitam de incentivos para que os indivíduos participem da ação coletiva. Nesses grupos, os custos de transação são apontados como o principal problema associado ao baixo desempenho da ação coletiva, sendo necessário o

desenvolvimento de novas formas organizacionais apropriadas para prover os bens coletivos.

OSTROM (1990) apresentou dois conceitos estreitamente relacionados entre si, que auxiliam o entendimento do comportamento dos indivíduos e dos grupos, a "Tragédia dos Comuns" e o "Dilema dos Prisioneiros".

O conceito da "Tragédia dos Comuns" foi introduzido por Garret Hardin em 1968 (citado por OSTROM, 1990). A expressão reflete a degradação que se pode esperar quando muitos indivíduos usam recursos escassos em comum. Por exemplo, os indivíduos utilizam um bem comum, limitado, e que apresenta custos envolvidos, como a água em um condomínio, que é igualmente dividida por todos os apartamentos. De acordo com a "Tragédia dos Comuns", a utilização da água por morador tende a ser superior do que o nível econômico ótimo de utilização. Esse conceito auxilia no entendimento do comportamento dos indivíduos perante os recursos e bens comuns, o que é relevante para entender o comportamento dos indivíduos nas ações coletivas.

O outro conceito apresentado pela autora, e amplamente discutido na literatura, é o "Dilema dos Prisioneiros". Acredita-se que é uma formalização da "Tragédia dos Comuns" na forma de um jogo. O jogo demonstra que os indivíduos, ao tomarem decisões visando aos interesses individuais, atingem um resultado ineficiente no sentido de Pareto. Dessa forma, o "Dilema dos Prisioneiros" sugere que as estratégias individuais racionais levam a resultados coletivamente irracionais.

Esses conceitos reforçam a idéia de OLSON (2001) de que é muito difícil que os indivíduos busquem como resultados o bem-estar conjunto, em contraste com o bem-estar individual. Mesmo que os indivíduos compartilhem os mesmos interesses, não é evidente que eles devam atuar coletivamente, pois eles tendem a imaginar que o esforço individual será maior que o benefício que se poderá obter com a ação coletiva (PARAMIO, 2000).

OLSON (2001) destacou que para motivar os indivíduos, ou firmas, a contribuir para a ação coletiva, é necessário que haja mecanismos de incentivo, como uma premiação individual. Esses incentivos servem como motivação para a contribuição individual na ação coletiva, os quais podem ser incentivos monetários ou sociais.

Para OSTROM (1990), a emergência de ações coletivas depende, principalmente, de incentivos individuais para a participação nas decisões dos grupos. Entre as tarefas coletivas estão a coordenação das ações, os mecanismos de resolução de conflitos e o compartilhamento das informações.

RING e VAN DE VEN (1994) esclareceram que, para entender os relacionamentos cooperativos interorganizacionais, é necessário entender também o comportamento dos indivíduos, ou firmas, individualmente. Percebe-se que os relacionamentos geralmente são iniciados a partir de acordos informais, de pouca abrangência e pouco risco envolvido. A partir daí, à medida que o relacionamento é estabelecido e atende a critérios de eficiência e equidade, as partes se sentem seguras para estabelecer vínculos mais próximos.

A equidade pode ser entendida como a distribuição de benefícios, de forma igualitária, para os indivíduos dentro de um grupo. Ela interfere na cooperação entre os indivíduos, pois afeta a coesão do grupo.

RAMIREZ (2004) alertou para o fato de que as ações coletivas são reflexos da sociedade. Assim, a informação e os recursos monetários, físicos e culturais, não se encontram distribuídos homogeneamente dentro do grupo. No entanto, o próprio grupo deve tornar explícita a busca pela equidade dentro da ação coletiva para evitar conflitos e aumentar o comprometimento dos envolvidos. Segundo FUTEMMA et al. (2002), ao passo que grupos heterogêneos podem dificultar a cooperação, esta pode ser alcançada por meio de poder político ou ativos econômicos. Quanto mais heterogêneos são os grupos, a equidade torna-se mais difícil de ser alcançada, devido à percepção individual das recompensas pelo trabalho despendido.

Outro fator que contribui para a coesão dos grupos é o alinhamento entre os interesses coletivos e individuais. BRITO (2001) considerou que a tensão entre os interesses coletivos e individuais é o elemento-chave para entender a emergência de formas coletivas de organização, bem como seu impacto no desenho das redes. Na ausência de mecanismos de incentivo e controle podem surgir desde oportunismo (*free-rider*) até conflitos relacionados com a disputa de poder e com a distribuição equitativa dos benefícios, que irão interferir no desempenho da ação coletiva.

BRITO (2001) esclareceu que as formas coletivas são compostas por atores coletivos, representados por uma rede de relacionamentos que são formados para

alcançar um objetivo coletivo, seguem regras comuns, tomam decisões conjuntas e implementam e executam suas ações. Esses atores podem adotar tanto estruturas formais quanto estruturas informais.

RAMIREZ (2004) afirmou que os indivíduos se organizam para cumprir objetivos comuns ao grupo, sem os quais este tende a desaparecer. Deve existir um equilíbrio entre os objetivos individuais e os coletivos, o qual é fundamental para o desenvolvimento e implantação, factível, de projetos de desenvolvimento baseados em ações coletivas.

Outro fator relevante na formação dos grupos envolvidos em ações coletivas é a identidade. PARAMIO (2000) considerou que todo indivíduo tem preferências definidas, ou seja, possui identidade dentro de um contexto social determinado. A identidade coletiva pode evitar comportamentos oportunistas e aumentar a coesão do grupo. Destacam-se como exemplos os grupos étnicos e religiosos. Esse autor ressaltou que um grupo necessita construir uma identidade coletiva que servirá de base para a cooperação. A partir daí, o grupo pode buscar alcançar os objetivos das ações coletivas.

FUTEMMA et al. (2002) mencionaram que é necessário certo nível de competência organizacional para permitir a ação coletiva. A colaboração dentro dos grupos consiste num processo de aprendizado e troca de informação por meio de uma rede social, em que os indivíduos aprendem a desenvolver o compromisso e a responsabilidade (COLEMAN, 1987, citado por FUTEMMA et al., 2002). São sugeridos, ainda, que o desenvolvimento da confiança e o desenvolvimento da reciprocidade auxiliam a melhoria da estrutura social que fortalece as relações entre os indivíduos. Aqueles autores consideraram que diversos aspectos afetam o comportamento cooperativo dos indivíduos no grupo. Assim, a heterogeneidade social é um fator muito relevante na discussão das ações coletivas.

A análise do comportamento cooperativo dos indivíduos dentro dos grupos deve considerar o capital social. De acordo com PUTNAM (1995), o capital social se refere às conexões entre os indivíduos, ou seja, as redes sociais e as normas de reciprocidade que resultam na confiabilidade entre eles. A interação resultante permite que as pessoas sejam capazes de se comprometer, visando a um benefício comum.

RATTNER (2003) apontou que existem quatro formas básicas de capital: o capital natural, que consiste nos recursos naturais; o capital físico, que é construído pela sociedade como infra-estrutura, sistema financeiro; o capital humano, resultante do nível de educação, saúde e informação da população; e o capital social. Esse último é assunto recorrente no estudo das ações coletivas sob a abordagem sociológica. De acordo com o referido autor, o capital social ajuda a manter a coesão social, a negociação nos momentos de conflito e a prevalência da cooperação sobre a competição. O capital social se fundamenta nas relações entre os atores sociais que estabelecem obrigações e expectativas mútuas, além de estimular a confiança e agilizar o fluxo de informações.

Os motivos para a constituição de uma ação coletiva podem ser estratégicos e econômicos, considerados complementares por KIM (1999), que sugeriu que, do ponto de vista da estratégia, as incertezas devem ser gerenciadas por meio de uma resposta conjunta entre organizações interdependentes. A gestão do relacionamento entre as organizações consiste, todavia, num grande desafio. Os motivos econômicos estão relacionados com os investimentos específicos à transação, a dependência e a incerteza¹⁴ (HEIDE, 1994; KIM, 1999). Esses motivos são considerados fortes estímulos para o comprometimento dos agentes na ação coletiva. As fontes de custos de transação como os investimentos específicos à transação e a dependência dependem das decisões estratégicas das firmas. Nesse sentido, KIM (1999) sugeriu que os motivos econômicos são determinantes em ações coletivas já estabelecidas.

2.3. Ações Coletivas em Redes de Empresas: abordagem da ECT

De acordo com BRITTO (2002), à luz da teoria econômica é possível identificar duas abordagens distintas para as redes. A primeira abordagem está relacionada ao caráter instrumental do conceito de rede para o entendimento da dinâmica do comportamento dos mercados. Nesse caso, o conceito está diretamente ligado às externalidades¹⁵ de rede como princípio orientador da análise. Esse autor sugeriu que a existência de externalidades reflete os efeitos da interdependência entre os agentes que atuam nos mercados. O custo global da rede pode ser considerado inferior

¹⁴ As fontes de incerteza no canal de distribuição estão relacionadas, principalmente, com a volatilidade e heterogeneidade da demanda.

¹⁵ Externalidades podem ser entendidas como reflexos da ação no ambiente em que se está inserido.

ao custo individual de cada empresa devido, principalmente, às externalidades geradas. Estas podem ser:

- Externalidades técnicas, relacionadas à interdependência de caráter técnico entre os agentes.
- Externalidades pecuniárias, que representam mudanças nos preços relativos dos fatores e em mudanças nas estruturas de custos das empresas.
- Externalidades tecnológicas, que estão relacionadas a mudanças na adoção e difusão de inovações em determinados mercados.
- Externalidades de demanda, que estão presentes quando aspectos da demanda de determinada empresa ou indivíduo são influenciados pelo efeito da rede sobre a demanda de outros agentes.

A segunda abordagem apresentada pelo autor diz respeito à coordenação da realização da atividade econômica dentro da rede, ou seja, a institucionalização da rede para permitir a operação do arranjo adotado.

GRANDORI e SODA (1995) revisaram a literatura acerca das diferentes abordagens de redes e apontaram a economia organizacional como uma das abordagens mais utilizadas para sua análise. A teoria dos custos de transação suporta essa abordagem.

De acordo com OMTA et al. (2002), a economia dos custos de transação fornece a racionalidade para a tomada de decisão entre "fazer" ou comprar", que irá determinar se as atividades ao longo da cadeia serão integradas ou produzidas por meio de transações com outras firmas. No entanto, MENARD (2002) revelou que há uma grande diversidade de acordos entre entidades autônomas que mantêm relações de negócios. Esses acordos não tratam de questões sobre "fazer" ou "comprar", mas de arranjos intermediários, instituídos de forma a reduzir os custos de transação.

MENARD (2000), com base nos trabalhos de COASE, NORTH e WILLIAMSON, apresentou a Nova Economia Institucional (NEI), da qual a ECT é um ramo, como uma abordagem que fornece uma estrutura teórica para o entendimento das

relações microeconômicas que ocorrem entre os modos alternativos de organizar as transações.

A NEI considera o Estado e as Instituições¹⁶ como fatores importantes no funcionamento do mercado. As instituições regulam a atuação dos agentes econômicos através das estruturas de governança, com papel importante na organização mais ou menos eficiente das transações (MENARD, 2000).

AZEVEDO (2000) esclareceu que a NEI trabalha com dois níveis analíticos distintos, o ambiente institucional e as estruturas de governança. De acordo com NORTH (1991), citado por AZEVEDO (2000), as instituições ditam as “regras do jogo”, formais e informais, que estruturam as interações social, econômica e política, que atuam nas macroinstituições. Já as estruturas de governança podem ser entendidas como os mecanismos apropriados para regular determinada transação. Têm como foco as microinstituições, que são aquelas que regulam as transações específicas.

A Economia dos Custos de Transação (ECT) pode ser considerada a parte da NEI que trabalha com as estruturas de governança. De acordo com FARINA et al. (1997), a ECT tem como propósito explicar os mecanismos e as estruturas de governança que foram criados com o objetivo de reduzir os riscos envolvidos em uma transação.

A ECT tem como resultados: o reconhecimento de que existem custos na utilização do sistema de preços e na condução de contratos intrafirma, sendo importantes os contratos efetuados via mercados e aqueles coordenados centralmente pelas firmas; e o reconhecimento de que as transações ocorrem em um ambiente institucional que interfere nos custos de transação (ZYLBERSZTAJN, 1995).

WILLIAMSON (1985) considerou a transação entre firmas como unidade básica de análise. Segundo ele, a racionalidade limitada e o oportunismo dos agentes econômicos resultam em contratos incompletos (MENARD, 2000), que representam custos decorrentes da necessidade de adaptação. AZEVEDO (2000) ressaltou que não há uma estrutura de governança superior às demais, pois a eficiência está na adequação da estrutura às características da transação.

Os custos de transação podem ser divididos em:

¹⁶ Instituições consistem num conjunto de regras e padrões que definem as condições nas quais a transferência de direito de uso pode ser implementada; além disso, definem os mecanismos necessários para que tais regras sejam operacionalizadas (MENARD, 2000).

- a) *Ex ante* ou anteriores à transação: custos de coleta de informações, redação, negociação e salvaguardas.
- b) *Ex post* ou posteriores à transação: custos relacionados com os esforços para corrigir problemas de ajuste dos contratos, a adaptação às mudanças, o estabelecimento e gerenciamento das estruturas de governança e o monitoramento.

Os custos *ex ante* e *ex post* são considerados interdependentes, ou seja, quando os contratos são redigidos sem muita minúcia e, portanto, com poucos custos *ex ante*, provavelmente os custos *ex post* (correção de problemas, monitoramento etc.) serão elevados.

As estruturas de governança são definidas por WILLIAMSON (1986) como a matriz institucional, na qual a transação é decidida. A escolha da estrutura de governança é feita de forma a impedir o comportamento oportunista dos agentes econômicos envolvidos na transação. Posteriormente, as principais diferenças entre as estruturas de governança são apontadas: as leis contratuais, a adaptabilidade e o uso de instrumentos de incentivo e controle (WILLIAMSON, 1991).

As estruturas de governança são o mercado, as formas híbridas e a hierarquia. A estrutura de *mercado* pode ser caracterizada pela ausência de compromisso no longo prazo. As transações são efetuadas com base no mecanismo de preço. BRUSSEAU e CODRON (1997) ainda destacaram a evolução da natureza dessa estrutura de governança, passando de um mercado físico para um mercado virtual.

Diferentemente da estrutura de *mercado*, as *formas híbridas* envolvem dependência bilateral dos agentes econômicos. MENARD (1996) relatou que essa dependência bilateral é forte o suficiente para demandar a coordenação, mas não a ponto de induzir a integração total. As formas contratuais estão incluídas nessa estrutura. As formas híbridas merecem destaque na discussão sobre as estruturas de governança adotadas nos arranjos em rede. Essa questão está discutida em maior profundidade na próxima seção.

A integração vertical resulta numa *hierarquia*, e isso permite o controle sobre as etapas da transação. A integração vertical surge à medida que a especificidade dos ativos aumenta. Considerando uma cadeia produtiva que adota a *hierarquia* como

estrutura de governança e optando pela integração vertical, então seriam reduzidas a instabilidade e as oscilações do sistema (SAITO et al., 1999). Entretanto, SILVA (1999) ressaltou que a utilização desse mecanismo implica maiores custos de coleta e processamento das informações.

A eficiência de uma estrutura de governança é medida com base na redução dos custos envolvidos, tanto com relação à produção quanto à transação. ZYLBERSTAJN (1995) destacou que as estruturas de governança existem dentro de um ambiente institucional, que é condicionante de formas eficientes de produção e de transação.

Com base no trabalho de WILLIAMSON (1985 e 1991), AZEVEDO (2000) e FARINA et al. (1997) afirmaram que as principais características em que as transações se diferem são: especificidade de ativos, frequência das transações e incertezas. Essas dimensões constituem a base da escolha da estrutura de governança a ser adotada.

- *Especificidade dos ativos*

Ativos específicos são aqueles cujo retorno associado a eles depende da continuidade de uma transação específica. Portanto, não são reempregáveis sem perdas de valor. Conclui-se que, quando uma transação envolve especificidade de ativos, existem riscos e problemas de adaptação associados, gerando, portanto, custos de transação. Quanto maior a especificidade dos ativos, maiores os custos de transação.

- *Frequência*

Consiste na recorrência da transação. Quanto maior for a frequência, menores serão os custos fixos médios associados à coleta de informações e à elaboração de um contrato que busque evitar comportamentos oportunistas. A alta frequência ainda pode levar os agentes a evitar comportamentos oportunistas que poderiam implicar interrupção da transação.

- *Incerteza*

A incerteza corresponde ao desconhecimento da previsão de eventos. Dessa forma, o espaço para negociação é maior, portanto maiores serão as perdas devidas ao comportamento oportunista das partes envolvidas. A incerteza pode ser

endógena ou exógena. A endógena está relacionada à dificuldade de mensuração das características do produto. Já a incerteza exógena está relacionada à dificuldade de prever situações futuras que podem estar relacionadas à instabilidade da demanda e da oferta, ou ao comportamento dos agentes. Destacam-se ainda as incertezas relacionadas aos ambientes macroeconômico e institucional.

AZEVEDO (2000) esclareceu que, na agricultura, a incerteza se manifesta através das variações climáticas e da ocorrência de pragas e doenças. Isso se torna especialmente claro no caso das hortaliças e frutas, em que variações climáticas criam condições favoráveis a infestações por pragas ou à contaminação por patógenos. Destaca-se também a incerteza com relação à comercialização dos produtos, uma vez que apresentam vida pós-colheita muito curta e o tempo para realizar as transações contribui para o oportunismo dos agentes envolvidos.

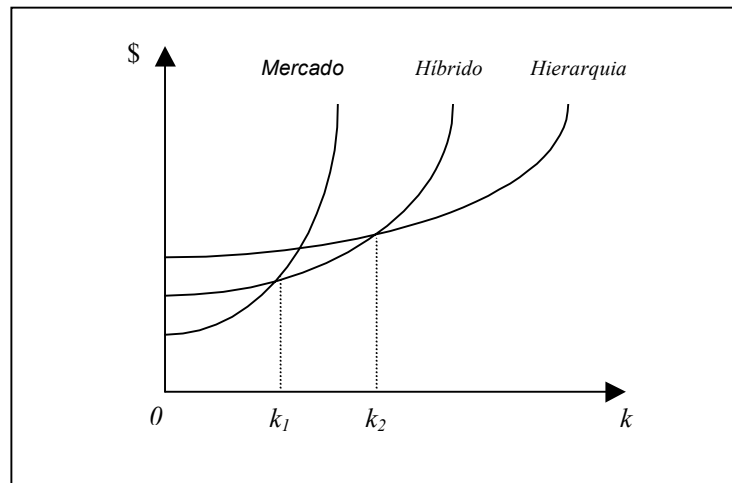
WILLIAMSON (1991) relatou que a especificidade dos ativos é a variável mais importante na decisão da escolha da estrutura de governança. Ele apresentou um modelo que tem em um extremo o *mercado* e, no outro, a *hierarquia*, passando por formas híbridas, que consistem em arranjos contratuais. AZEVEDO (2000) destacou que, à medida que as transações passam de mercado à hierarquia, há aumento do controle sobre a transação, ao passo que diminui a capacidade de resposta a estímulos externos.

Quanto mais freqüente for uma transação, mais incertezas existirem e mais específicos forem os ativos, mais as transações tenderão para a integração vertical ou para a hierarquia.

WILLIAMSON (1991) desenvolveu um modelo de análise, demonstrando que a eficiência das formas organizacionais varia em função da especificidade dos ativos (Figura 2.4).

Os custos de transação estão representados pelo eixo das ordenadas enquanto o eixo das abscissas representa a especificidade dos ativos. AZEVEDO (2000) declarou que, à medida que aumenta a especificidade dos ativos, aumenta também a dependência bilateral, conseqüentemente crescem a necessidade de controle e os custos de transação.

AZEVEDO (2000) atentou para o fato de que a escolha da estrutura de governança não é estática, pois a relação entre os agentes vai sendo estabelecida à medida que as transações são efetuadas.



Fonte: WILLIAMSON (1991).

FIGURA 2.4 - Eficiência das estruturas de governança em função da especificidade dos ativos.

OMTA et al. (2002) acrescentaram que as relações de troca dentro das redes implicam algumas características específicas como certo grau de flexibilidade, durabilidade, troca de informações e confiança. Assim, a estrutura em rede apresenta vantagens informacionais que vão além da troca de informações entre dois indivíduos ou firmas. De acordo com CLARO (2004), a informação pode ser transformada em conhecimento quando aliada à experiência. A informação que circula dentro da rede pode auxiliar uma firma a melhorar seus processos logísticos e de produção.

DYER (1997) destacou que a troca de informação entre os parceiros reduz o potencial de oportunismo, reduzindo, assim, os custos de transação. Esse autor propôs um modelo de cooperação e maximização de valor entre as firmas. O modelo sugere que o comprometimento das firmas em se comportarem cooperativamente aumenta à medida que as firmas aumentam o compromisso, sinalizando o comportamento futuro, aumentam a troca de informação e empregam mecanismos de controle (salvaguardas) para guiar as transações. Assim, a credibilidade conduz à

redução dos custos de transação, pois aumenta a probabilidade de realização de investimentos específicos à transação.

A dependência entre os atores é considerada na literatura (BRITO e ROSEIRA, 2003; KIM, 1999; OLIVER, 1990) como um dos principais motivos para o estabelecimento de ações coletivas nos canais de distribuição. Quanto maior a relação de dependência entre os agentes envolvidos na distribuição de um produto, maior a frequência das transações e maior a probabilidade de diminuir custos de transação, já que os agentes tendem a buscar um equilíbrio nas relações. Ou seja, as firmas buscam construir relacionamentos estáveis com seus parceiros, o que fortalece a ação coletiva. Logo, a economia nos custos de transação é um forte estímulo para o estabelecimento do compromisso (*commitment*) entre os agentes de uma ação coletiva.

2.3.1. As formas híbridas e os arranjos em rede

De acordo com MENARD (2002), há uma grande diversidade de arranjos da atividade econômica que são estabelecidos entre as firmas, distintos do mercado e da hierarquia, que abrangem as formas híbridas. Com base numa revisão da literatura, esse autor apontou as principais formas híbridas: a subcontratação, as redes de empresas, as franquias, as marcas coletivas, as parcerias e as alianças, entre outras. Todas as formas apontam para a orientação das atividades por meio da coordenação e da cooperação. Todavia, os incentivos econômicos são a razão principal para a escolha do arranjo.

Três aspectos foram comuns à análise das diferentes formas híbridas:

- Agrupamento: a continuidade da transação requer certo nível de cooperação para que os parceiros não sejam compelidos a adotar outras estruturas de governança.
- Contratos: como citado anteriormente, os contratos tendem a ser incompletos devido à racionalidade limitada e oportunismo dos agentes econômicos envolvidos. O desafio consiste em aliar a cooperação entre os agentes com os mecanismos necessários para assegurar e controlar as transações (salvaguardas, sanções) ao menor custo possível.
- Concorrência: a concorrência se torna um problema nas formas híbridas porque, diferentes da *hierarquia*, estas mantêm uma

característica do *mercado*, a concorrência. Os agentes, freqüentemente, cooperam em determinadas atividades e competem entre si em outras. Além disso, existe a concorrência entre diferentes formas híbridas. Assim, são necessários mecanismos para resolver conflitos, evitar a presença do *free-rider* e incentivar os investimentos específicos à transação¹⁷.

MENARD (2002) apontou alguns mecanismos que determinam a escolha da forma híbrida a ser adotada dentro de uma estrutura de rede de forma a proporcionar a ação coletiva, os investimentos específicos e a dependência multilateral e a incerteza. Os investimentos específicos e a dependência multilateral influenciam o grau de centralização e formalização do arranjo. De acordo com GRANDORI e SODA (1995), a dependência multilateral é importante dentro do arranjo em rede devido à incerteza, à especificidade de ativos e à quantidade de recursos transacionados. A incerteza é determinante nas decisões de formar uma ação coletiva. Ela resulta na demanda por adaptação, controle e salvaguardas para evitar comportamentos oportunistas.

Considerando pequenos empreendimentos agroindustriais, NORONHA (2002) destacou que as redes formadas não servem apenas como canais para trocas econômicas, mas também servem de base para as ações coletivas dentro ou fora do contexto do mercado. Essa autora sugeriu também que os relacionamentos dentro dessas redes são assimétricos e dispõem de elementos de dominação e de subordinação, ou seja, existe assimetria de poder que provém, principalmente, do controle dos recursos.

O poder pode ser entendido como o potencial de uma firma influenciar as atitudes e comportamento de outra firma (FRAZIER e ANTIA, 1995). Esses autores consideram que o poder pode ser aplicado de forma colaborativa ou coerciva entre firmas que se relacionam, influenciando o relacionamento estabelecido entre as partes.

Diversas explicações podem ser atribuídas à distribuição de poder dentro da firma. Podem ser apontadas: as características pessoais do indivíduo; o perfil socioeconômico; o cargo ocupado dentro da firma; as atitudes e valores; e o controle de recursos críticos, incluindo a informação (NOHIA, 1992). Sob uma perspectiva de redes

¹⁷ Consistem em investimentos em ativos que são específicos à transação, ou seja, cujo valor é superior dentro do relacionamento entre os atores da rede do que fora dele (CLARO, 2004). Muitas vezes, estes podem ser custos irrecuperáveis (*sunk costs*).

de empresas, BRASS e BURKHARDT (1992) complementaram que o poder pode ser influenciado à medida que a empresa é considerada central dentro da rede. Uma empresa pode ser central quando é objeto de muitas relações (*ties*), quando faz parte de muitas ligações entre empresas da rede ou quando tem acesso imediato às outras empresas com as quais está conectada.

Com base no trabalho de HAKANSSON (1992a), citado por BRITO (2001), são identificadas duas vertentes na busca pelo poder dentro das redes, a hierarquização e a divisão¹⁸. A hierarquização consiste no aumento do controle sobre as atividades e sobre os recursos por um número decrescente de atores. Já a divisão consiste na diminuição do controle e divisão do poder entre os componentes da rede.

BRITO (2001) revelou que os relacionamentos são imersos numa dimensão institucional. Os atores coletivos emergem como resultado do processo de agregação institucional de interesses dispersos em uma ação unificada. Nesse sentido, o autor propôs um modelo de análise (Figura 2.5). Esse modelo indica que as mudanças na rede são resultantes de uma série de equilíbrios e desequilíbrios que resultam da interdependência entre os componentes.

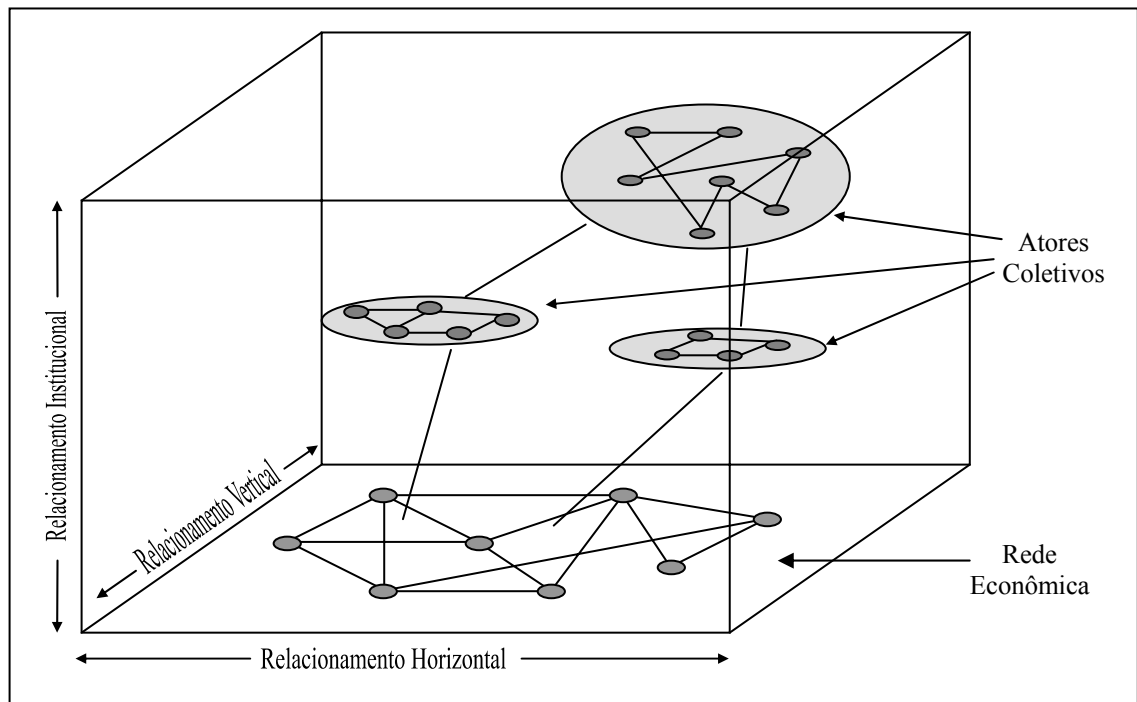
2.4. Gerenciando as ações coletivas

2.4.1. Cadeias de suprimentos

Alguns autores (VAN DER VORST et al., 1998) relataram que, tradicionalmente, as informações a respeito da demanda, compartilhadas entre as organizações ao longo de uma cadeia produtiva, restringem-se aos pedidos de compras. Considerando que cada organização tende a gerenciar seus dados internos (como padrões de vendas, níveis de estoque, capacidade de produção etc.) de forma individual, sem compartilhamento de informações entre os agentes, alterações inesperadas nos pedidos de compra irão causar desequilíbrio ao longo da cadeia. FORRESTER (1961) demonstrou, através de simulação, que essas alterações na demanda dos produtos causam distorção, de forma ampliada, nas organizações que se localizam a montante das cadeias produtivas. Esse fenômeno é conhecido como “Efeito Forrester”. Esse efeito implica uma série de custos devido à formação de estoques excessivos, ao excesso de matéria-prima, à capacidade ociosa e à defasagem de tempo entre o pedido e a entrega.

¹⁸ Esse termo foi adotado como tradução mais adequada do termo "extrication" no contexto do trabalho.

Dessa forma, VAN DER VORST et al. (1998) sugeriram que o efeito pode ser consequência da reação às incertezas na demanda ou no fornecimento, da complexidade ou, ainda, da estrutura dos processos de decisão.



Fonte: BRITO (2001).

FIGURA 2.5 - Modelo tridimensional de redes de negócios.

BATALHA e SILVA (1999) consideraram que é necessária uma relação direta com a capacidade de coordenação entre as atividades de suprimento, produção e distribuição, desenvolvidos pelas empresas ao longo de uma cadeia. A gestão desse processo é conhecida como *Supply Chain Management* (SCM) ou Gestão da Cadeia de Suprimentos. Assim, a gestão da cadeia de suprimentos pode ser entendida como a gestão de uma rede de múltiplos negócios e relacionamentos. É justamente nessa integração e na gestão intra e interorganizacional que surge um efeito sinérgico e consequente aumento na competitividade da cadeia como um todo.

De acordo com BRITO (2001), as firmas não são entidades independentes. Para alcançar seus objetivos, elas devem interagir com outras firmas e organizações, por exemplo, governo, associações e comissões regulatórias. Essa interação funciona como base para relacionamentos estáveis entre os agentes que

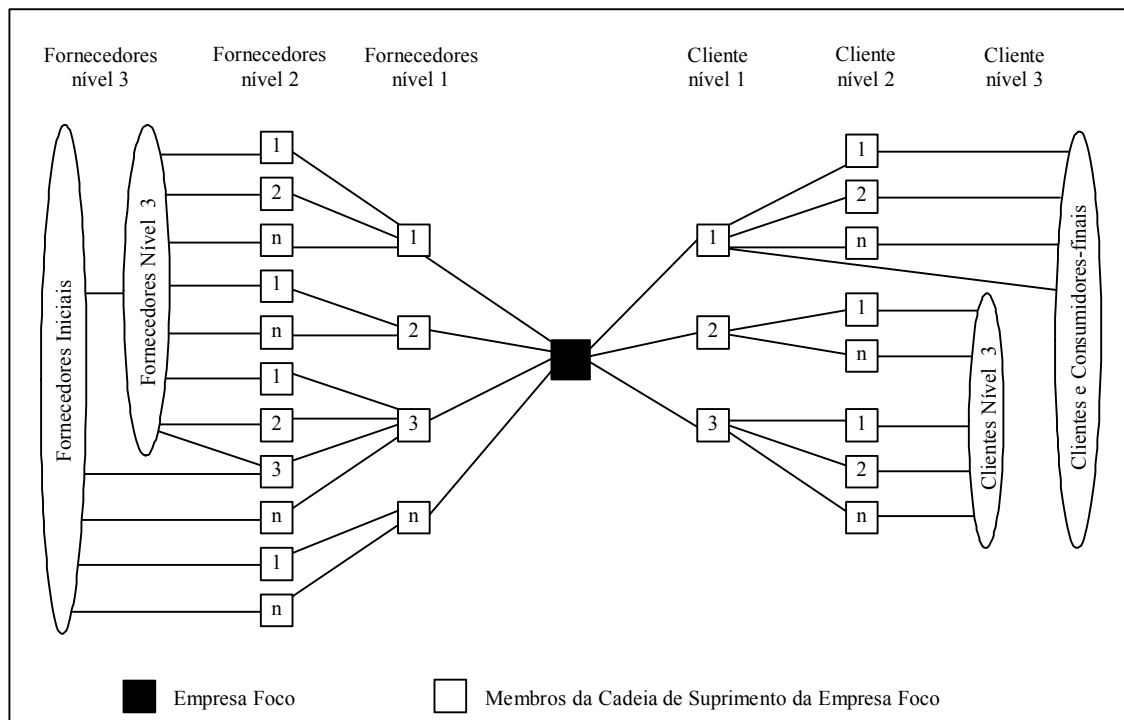
compõem as redes. Os relacionamentos tendem a ser duradouros à medida que demandam tempo e recursos para seu estabelecimento e podem envolver compromissos futuros.

Segundo BRITO e ROSEIRA (2003), a partir de uma perspectiva de rede a estratégia das firmas e seu posicionamento na rede são conceitos inter-relacionados que influenciam o comportamento dos atores. As redes fornecem uma estrutura que permite aos atores compreender, limitar seu escopo, agir e se posicionar conforme seus objetivos estratégicos. Por sua vez, as estratégias tendem a ser desenvolvidas mutuamente à medida que as firmas interagem, exploram e se adaptam a novas circunstâncias. De acordo com esses autores, o conhecimento é o fator condicionante para gerenciar efetivamente os relacionamentos dentro das redes.

OMTA et al. (2002) consideram que as cadeias de suprimentos são compostas por atores que se organizam verticalmente dentro de uma rede de negócios para trabalhar juntos e adicionar valor aos produtos e serviços para o consumidor final.

Considerando uma firma-focal como unidade de análise, a cadeia de suprimentos é descrita como uma estrutura que engloba todas as organizações com quem essa firma se relaciona direta ou indiretamente (Figura 2.6) (LAMBERT et al., 1998; LAMBERT e COOPER, 2000). São apontadas três dimensões estruturais da rede que são essenciais para analisar e gerenciar toda a cadeia de suprimentos: a estrutura horizontal, a estrutura vertical e a posição horizontal da firma-focal. O objetivo da cadeia de suprimentos é maximizar a lucratividade da firma-focal e de todos os agentes envolvidos. Logo, a relação entre os membros deve ter como foco a eficiência e eficácia de todos os atores que compõem a cadeia. Os autores ainda destacam que as ligações entre os diferentes níveis de agentes que compõem uma cadeia de suprimentos podem ser acompanhadas de forma diferente, dependendo da sua importância para a firma-focal. Assim, as ligações podem ser gerenciadas, monitoradas, não-gerenciadas e consideradas como não-membros dos processos de negócios.

Mecanismos para reduzir as incertezas e a complexidade dos processos de decisão podem ser instituídos dentro das organizações. No entanto, os maiores benefícios podem ser alcançados quando esses mecanismos são instituídos de forma interorganizacional, ou seja, quando há certa interação entre as organizações relacionadas, visando à coordenação dos agentes envolvidos nessa rede.



Fonte: LAMBERT et al. (1998).

FIGURA 2.6 - Estrutura de uma rede de suprimentos.

Buscando conhecer a complementaridade entre os conceitos de redes e de cadeias, OMTA et al. (2001) reportaram que as cadeias são compostas por atores que atuam dentro das redes e que se relacionam de forma vertical, buscando adicionar valor aos seus clientes. Já as redes somam o total de atores dentro de um setor, ou setores relacionados, que trabalham juntos, visando gerar valor para os seus clientes. Enquanto a teoria de redes é apontada com a estrutura organizacional adequada para a cooperação entre os agentes, a teoria da gestão da cadeia de suprimentos sugere que a integração e gestão intra e interorganizacional, mesmo entre dois agentes relacionados verticalmente, provoca uma sinergia que resulta no desempenho superior de todo o sistema.

HOLMEN et al. (2003) definiram mais um termo utilizado na literatura, as redes de suprimento. Segundo esses autores, essas redes englobam as cadeias envolvidas no processo de disponibilizar bens e serviços desde os fornecedores até o

consumidor final. Estão localizadas dentro de estruturas organizacionais em redes, mais amplas, que se inter-relacionam para atender a determinados objetivos.

FARINA e ZYLBERSZTAJN (2003) questionaram o uso da teoria de redes como base teórica para a análise de sistemas agroindustriais em termos dos efeitos da configuração da indústria, no caso a agroindústria, e das estratégias adotadas pelos agentes. Esses autores concluíram que os conceitos de cadeias de suprimentos e de redes devem ser mantidos separados por contemplarem diferentes escolhas estratégicas e formas de coordenação. A teoria de redes deve ser usada quando há arranjos complexos envolvendo delegação de direitos de decisão. Já a teoria acerca das cadeias de suprimentos se mostra adequada quando uma interdependência vertical está presente. Esse é o caso de sistemas estritamente coordenados, como certas franquias de alimentos. Os autores ainda sugeriram que, quando estão presentes características dos dois sistemas, então está presente um *netchain*.

O conceito de *netchain* foi proposto por LAZZARINI et al. (2001), buscando integrar as teorias de análise de rede e de cadeia de suprimentos. O *netchain* pode ser entendido como um conjunto de organizações em rede que compreende as ligações horizontais entre as firmas dentro de determinado elo e que são arrançadas de forma seqüencial, com base nas ligações verticais entre os elos. FORD (2002) acrescentou que a teoria de redes mostra como os relacionamentos dentro das cadeias ou dos canais de distribuição são afetados pelo relacionamento de cada um dos atores com outras firmas indiretamente envolvidas.

LAZZARINI et al. (2001) destacaram as fontes de valor nas cadeias de suprimentos e nas redes, para o estudo da colaboração entre as firmas. Na análise de cadeias de suprimentos, são considerados como fonte de valor:

- A otimização da produção e das operações, referindo-se à coordenação e ao alinhamento de fluxos de materiais financeiros e de informações para todas as atividades e processos envolvidos na gestão da cadeia de suprimentos.
- A redução dos custos de transação, que envolvem custos anteriores à transação como os de coleta de informações, de redação, de negociação e salvaguardas, e os custos posteriores à transação, como aqueles relacionados aos esforços para corrigir problemas de ajuste,

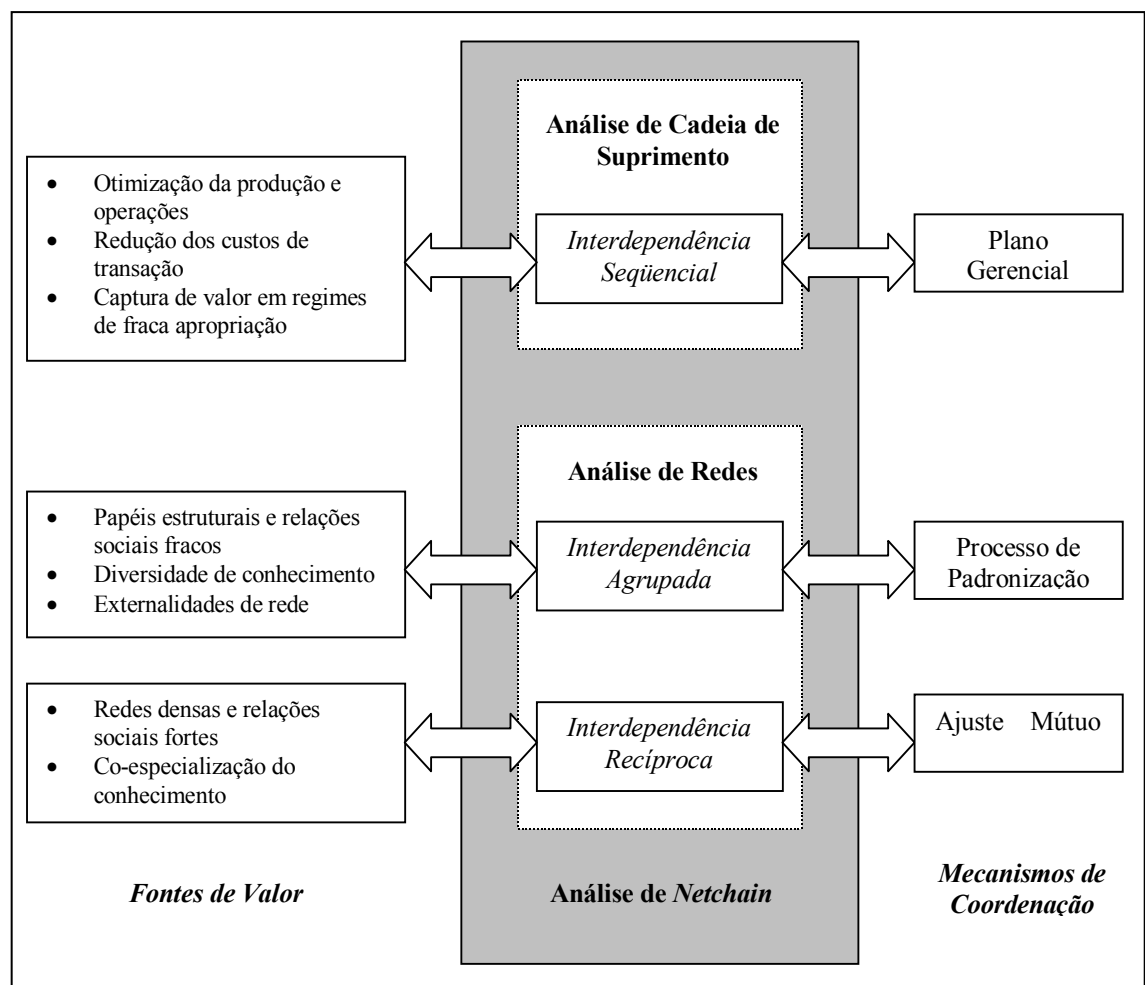
adaptação às mudanças, estabelecimento e gerenciamento das estruturas de governança e monitoramento.

- A captura de valores em regimes de fraca apropriação, quando agentes localizados a jusante e a montante do agente gerador de uma inovação podem se beneficiar dessa inovação quando os regimes de apropriação são fracos.

Já para a análise de redes são considerados como fontes de valor:

- A estrutura social, que leva em conta que os relacionamentos sociais podem conduzir a um comportamento cooperativo e a um desempenho superior.
- O aprendizado, relacionado tanto à diversidade do aprendizado quanto à co-especialização do aprendizado;
- As externalidades de rede, que podem ser diretas ou indiretas.

O termo *netchains* foi criado numa tentativa de integrar as análises de cadeia de suprimentos e de rede, identificando o tipo de interdependência que as transações horizontais e verticais geram. Esses autores caracterizaram três tipos de interdependências, com as respectivas fontes de valor e mecanismos de coordenação associados. As interdependências podem ser agrupadas, seqüenciais ou recíprocas. A interdependência agrupada ocorre quando indivíduos colaboram para determinada tarefa. A seqüencial refere-se à colaboração dos indivíduos para realizar tarefas estruturadas numa seqüência. Já a recíproca envolve simultaneamente as ações dos indivíduos, ou seja, os *inputs* de um indivíduo dependem dos *outputs* do outro. Destaca-se que essas interdependências devem lidar com diferentes mecanismos de coordenação, incluindo ajuste mútuo, planejamento e padronização. Os referidos autores consideraram ainda que a análise de cadeias de suprimentos se baseia em interdependências agrupadas, enquanto a análise de redes focaliza as interdependências recíprocas e seqüenciais (Figura 2.7).



Fonte: LAZZARINI et al. (2001).

FIGURA 2.7 - Análise de *netchains*.

SAUVÉE (2001) sugeriu que as redes podem ser vistas como uma combinação de estruturas de governança que regem as transações horizontais e verticais. As decisões coletivas envolvem delegação de direitos de decisão, e dessa forma, a cooperação é requisito básico para o funcionamento das redes. FARINA e ZYLBERSZTAJN (2003) consideraram que o conceito de redes é importante para entender a competição e coordenação no agronegócio em situações nas quais há efeitos relacionados principalmente aos atributos de qualidade do produto.

SAUVÉE (2001) relatou que as redes no setor agrícola e de alimentos são criadas, principalmente, com o objetivo de desenvolver estratégias de diferenciação e ressaltar competências essenciais. Esse autor acrescentou que a interdependência entre os agentes que compõem as redes e os motivos que levam à sua formação podem ser

analisados através do conceito de governança. Assim, torna-se relevante destacar que a interação das teorias de cadeias de suprimentos e redes na forma de *netchains* pode contribuir para a análise dos relacionamentos e das transações entre os atores que o compõem. Isso é possível, pois as ações das firmas dentro dos elos da cadeia afetam as transações entre os elos e, conseqüentemente, o desempenho de todo o sistema.

Para ZYLBERSZTAJN (2005), dois pontos são fundamentais no funcionamento das redes. O primeiro ponto se refere à cooperação nas relações horizontais. O segundo ponto se refere à coordenação entre os diferentes elos verticalmente relacionados. Ambos devem estar instituídos de forma clara, considerando-se os limites da organização e os contratos de longo prazo.

Nesse sentido, foram identificados alguns aspectos principais, inter-relacionados, que direcionam o comportamento das organizações dentro das redes: a cooperação, a coordenação e o relacionamento interorganizacional. Esses aspectos são discutidos nos tópicos subseqüentes.

2.4.2. Cooperação

NALEBUFF e BRANDENBUERGER (1996) consideraram que as relações entre concorrentes são de “guerra e paz”. A guerra acontece quando as firmas concorrem na divisão dos mercados, já a paz ocorre quando as firmas cooperam em atividades que resultam na criação e manutenção desses mercados. Essa visão resume o conceito proposto por esses autores: a “coopetição”. Tal conceito parte do princípio de que é possível aumentar os negócios sem prejudicar os objetivos finais de qualquer organização, que é gerar lucros, por meio de associações e acordos entre concorrentes. Para conciliar a concorrência com a cooperação, os referidos pesquisadores recorreram à teoria dos jogos. KOTZAB e TELLER (2003) complementaram afirmando que o *Efficient Consumer Response* (ECR)¹⁹ consiste numa forma sofisticada de "coopetição", em que os membros envolvidos mantêm relações de competição e cooperação ao mesmo tempo. Assim, a cooperação pode ser entendida como o processo pelo qual as firmas desenvolvem mecanismos, formais ou informais, para interagirem de forma a alcançar benefícios mútuos (HARDMAN et al., 2002). Esses autores concluíram que à

¹⁹ ECR pode ser entendido como uma estratégia de gerenciamento baseada numa relação mais próxima entre varejista, distribuidores e fornecedores visando evitar a duplicação de custos e melhorar os serviços para o consumidor (KOTZAB e TELLER, 2003).

medida que aumenta a confiança, eleva-se o nível de cooperação entre os agentes envolvidos, com a resolução conjunta dos problemas e o aumento no nível de comunicação. Logo, torna-se possível construir uma base para a ação coletiva.

Num relacionamento cooperativo entre as organizações em uma rede, os parceiros se adaptam de forma a alcançar melhores resultados, compartilhando informações e experiências e minimizando as fontes de insegurança e incerteza (ZINELDIN, 1998). Esse processo demonstra o compromisso dos parceiros com a ação, resultando no aumento da confiança e maior segurança em relação às transações.

A confiança é apontada como fator indispensável para a cooperação entre os relacionamentos interorganizacionais, é considerada uma condição para o estabelecimento do compromisso entre os agentes que se relacionam. ZINELDIN e JONSSON (2000) destacaram que a confiança e o compromisso resultam do desenvolvimento de relacionamentos cooperativos, ou colaborativos²⁰.

De acordo com RADEMAEKERS (2000), a confiança pode ser entendida como o conjunto de expectativas que os gerentes das firmas têm sobre o comportamento futuro dos seus parceiros de negócios. Ainda esse autor, com base no trabalho de ZUCKER (1986), identificou três principais bases para a confiança dentro dos relacionamentos. A primeira é fundamentada no processo e está relacionada com as experiências que são constituídas entre as firmas ao longo do tempo. Assim, a reputação é um importante fator que sinaliza o comportamento dos parceiros. A segunda é baseada nas características, ou seja, nos fatores sociais que influenciam os relacionamentos. Esses fatores são afinidade, etnia, religião e relações sociais. Por fim, acredita-se que a confiança é baseada na institucionalização, isto é, ligada às regras e normas da sociedade. Sistemas regulatórios e contratuais são exemplos de normas institucionais que regulam os relacionamentos. Ele destacou que algumas funções assumidas por associações podem facilitar a geração de confiança entre os membros, já que se trata de relacionamentos estáveis. A disseminação de conhecimento e informação pode ajudar os agentes envolvidos a alcançar objetivos específicos, como promover interesses ou iniciar atividades conjuntas. Pode ajudar também na construção de outro aspecto importante nos relacionamentos, a reputação dos agentes envolvidos. Em relação à confiança baseada nas características, as associações podem promover a identidade

²⁰ Frequentemente os termos "colaboração" e "cooperação" são usados como sinônimos na literatura. Nesse trabalho, convencionou-se utilizar o termo "cooperação".

social e o capital social. Considerando as funções que facilitam a confiança baseada na institucionalização, são identificados o desenvolvimento e monitoramento de regras e arbitragem no caso de conflitos.

Com base nos trabalhos de ZAHEER et al. (1998), CLARO (2004) identificou duas dimensões da confiança nos relacionamentos interorganizacionais: a dimensão interpessoal e a dimensão interorganizacional. Esta reflete até onde os membros de uma organização têm orientação baseada na confiança para assumir ações coletivas. Já a dimensão interpessoal indica até que ponto um indivíduo confia no seu parceiro dentro de uma ação coletiva.

A confiança e a maneira como as dificuldades são superadas entre os parceiros são condicionantes para relacionamentos cooperativos de longo prazo (ZINELDIN e JONSSON, 2000). De acordo com esses autores, quando os relacionamentos cooperativos estão presentes, eles geram compromissos e resultados que promovem eficiência, eficácia e produtividade para toda a rede.

ZINELDIN e JONSSON (2000) contribuíram para a literatura, pois apontaram oito determinantes mensuráveis que influenciam a confiança e o compromisso nos relacionamentos interorganizacionais. São eles: adaptação; ligações; custos irrecuperáveis relacionados ao fim de um relacionamento; valores compartilhados; comunicação; comportamento oportunista; satisfação; e cooperação.

É importante destacar que tanto a confiança quanto o compromisso são fatores que não podem ser forçados ou impostos, mas que são construídos e conquistados ao longo do tempo com base no comportamento dos envolvidos.

Outro fator destacado na literatura é a informação, tida como principal externalidade gerada pela estrutura organizacional na forma de rede, beneficiando os relacionamentos interorganizacionais (CLARO, 2004). ZINELDIN e JONSSON (2000) afirmaram que em um relacionamento cooperativo a troca de informações é fundamental para a manutenção da cooperação. À medida que se conhecem as necessidades dos clientes, desejos, planos de negócios e investimentos, é conferida uma vantagem competitiva para os parceiros. Entretanto, se a confiança não estiver presente, o relacionamento não se mostra sustentável.

Existem diversos aspectos capazes de gerar confiança ao invés de comportamento visando ao benefício próprio em redes de pequenas empresas. PERROW (1992) destacou entre os mais importantes:

- Compartilhar e discutir informação sobre o mercado, a tecnologia e os lucros dentro da firma.
- Similaridade em processos e técnicas entre as firmas suficiente para que cada uma possa entender e julgar o comportamento da outra.
- Relacionamentos de longo prazo.
- Pequena diferença entre as empresas em termos de tamanho, poder ou posicionamento estratégico.
- Situação financeira semelhante entre as firmas que compõem a rede e em termos de remuneração aos seus funcionários.
- Experiência coletiva de vantagens econômicas alcançadas com o aumento nas vendas e nas margens de lucro das firmas.

De acordo com BATT (2003), no caso da distribuição de FLV, em que os preços são formados pela oferta e demanda dos produtos no mercado, há um elevado nível de incerteza para o produtor rural. Para minimizar essas incertezas, os agentes do mercado (clientes) tendem a realizar investimentos específicos à transação e compartilhar informações, como previsão de demanda e características desejadas dos produtos, com seus fornecedores. Assim, é estabelecida uma confiança entre os agentes, sinalizando um relacionamento de longo prazo. De acordo com esse autor, o compartilhamento de informações de mercado não irá apenas melhorar a transparência na transação, mas sinalizar o desejo de os agentes estabelecerem relacionamentos cooperativos.

A cooperação entre as firmas pode ter caráter estratégico, como citado anteriormente. Nesse caso, são formadas alianças estratégicas, estando essas relacionadas com a integração de competências essenciais entre firmas que compõem uma rede. Tais alianças consistem em estruturas em que os participantes possuem objetivos comuns, dividem benefícios e responsabilidades e se posicionam de forma a reduzir os riscos individuais (ALCÂNTARA, 1997).

De acordo com BRITTO (2002), essas alianças consistem num equilíbrio entre a competição e a cooperação, podendo assumir formas distintas:

- Alianças baseadas na "integração conjunta das atividades", em que estão envolvidos membros da cadeia de suprimentos e do canal de distribuição, que não seriam capazes de atingir seus objetivos estratégicos isoladamente.
- Alianças baseadas na "configuração aditiva", em que a aliança entre os membros permite aumento de escala, aumento de parcela de mercado (*market share*) e amortecimento da concorrência entre os membros.
- Alianças baseadas numa "configuração complementar", em que a aliança entre as empresa permite complementaridade dos ativos e das competências, aumentando, assim, sua competitividade.

2.4.3. Coordenação

GRANDORI e SODA (1995) apontaram algumas variáveis importantes para o entendimento da coordenação das organizações dentro das redes. A primeira variável consiste no grau de diferenciação entre as unidades a serem coordenadas, incluindo seus objetivos e perfil organizacional. A diferenciação é considerada a principal fonte de custos de coordenação entre as firmas. Entretanto, as redes mostraram-se mais flexíveis para lidar com as diferenças do que estruturas hierárquicas. A segunda variável apontada é a intensidade da interdependência entre as firmas. Quanto maior a intensidade da interdependência, maior a integração entre as firmas. A interdependência está muito ligada a fatores relacionados aos custos de transação como especificidade dos ativos, incerteza e frequência das transações. Outra variável organizacional apontada é o número de unidades a serem coordenadas. Enquanto um número grande de unidades a serem coordenadas limita as hierarquias, isso não se mostra verdadeiro para as redes. Entretanto, no caso das redes, demandam a formalização de um núcleo coordenador (VAN DE VEN et al., 1979).

Sob essa ótica, GRANDORI e SODA (1995) propuseram a existência de diversos mecanismos de coordenação, que são utilizados como estrutura básica para

sustentar a cooperação entre as firmas, ou seja, a ação coletiva. Alguns mecanismos são discutidos a seguir.

Em primeiro lugar estão os mecanismos de negociação, decisão e comunicação, que são os mais presentes e menos onerosos para as redes. Os atores envolvidos na ação coletiva devem manter fluxos de negociação e informação e processos de tomada de decisão conjunta, visando manter a cooperação.

A coordenação social e o controle consistem em outro mecanismo, à medida que ressaltam a importância de aspectos sociais e do controle sobre os relacionamentos entre as firmas na rede. A integração entre os componentes da rede e as ligações que existem entre eles também devem ser consideradas, já que a definição do papel e das responsabilidades de cada integrante da rede é considerada fator essencial para a coordenação da rede e para a cooperação entre as firmas. O pessoal envolvido também influencia a coordenação. Quanto maior a colaboração entre os integrantes da rede ou maior o número de firmas envolvidas, maior a necessidade de pessoal engajado no processo de coordenação.

Os sistemas de controle e planejamento são considerados relevantes para sustentar a cooperação de forma a guiar o comportamento cooperativo dentro da rede. Esse sistema pode variar de acordo com a conformação da rede.

Destacam-se também os mecanismos de incentivo e de seleção. Os primeiros consistem nos mecanismos contratuais, mecanismos de compartilhamento de lucro e de insumos e os direitos de propriedade. Já os mecanismos de seleção são particularmente importantes quando a ação coletiva envolve setores estratégicos das firmas, como nos consórcios para desenvolvimento tecnológico. Nesses casos, pode haver comportamentos oportunistas que devem ser prevenidos formalmente. Os mecanismos de seleção estão relacionados à seleção de parceiros para a ação coletiva, e essa escolha deve ser feita sob critérios como a especificidade dos ativos envolvidos e a reputação dos agentes. Destaca-se ainda que aspectos sociais como etnia e classes sociais consistem, também, em especificidade de acesso à ação coletiva.

Por fim, são destacados o suporte institucional e a infra-estrutura. Em alguns casos, a ação coletiva é muito difícil de ser alcançada sem um suporte institucional. Isso é particularmente verdade quando se trata de ações coletivas

horizontais como associações de pequenos produtores rurais, em que o nível educacional é geralmente baixo e a base estrutural para a confiança é frágil.

2.4.4. Relacionamentos interorganizacionais e canais de distribuição

OMTA et al. (2001) destacaram que, devido a um ambiente cada vez mais competitivo, em que a competição não envolve apenas questões relativas a preço, mas também a atributos de produto e de serviço, a capacidade de construir e manter uma rede de relacionamentos interorganizacionais é vista como um fator-chave para alcançar vantagem competitiva sustentável.

De acordo com BRITO (2001), as redes tendem a ser estáveis devido às ligações constituídas e consolidadas entre os agentes que a formam. O custo envolvido na constituição de novos relacionamentos favorece, assim, o estabelecimento de ligações estáveis. No entanto, esse autor considerou que as redes são estruturas "vivas" à medida que os atores, as atividades e os recursos estão continuamente mudando devido à dinâmica do processo econômico e ao relacionamento entre os atores, que buscam aumentar seu controle sobre as atividades, os recursos e sobre os outros atores.

Segundo FORD (2002), a compreensão das redes e dos canais de distribuição é importante para explicar as ações gerenciais em termos dos relacionamentos mantidos entre os atores das redes. Dessa forma, formam uma base para o entendimento sobre os relacionamentos interorganizacionais e suas implicações.

De acordo com STERN et al. (1996), os canais de distribuição consistem em organizações interdependentes, envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso e consumo. Os canais de distribuição não devem apenas satisfazer a demanda, por meio do fornecimento de mercadorias e serviços no lugar, na quantidade, qualidade e preços adequados, mas devem também estimular a demanda por meio de atividades promocionais. Esses autores consideraram os canais de distribuição como um sistema devido à relação de interdependência entre os agentes que o compõem, ou seja, os componentes do canal mantêm inter-relações de forma interdependente, com o objetivo de produzir um resultado específico.

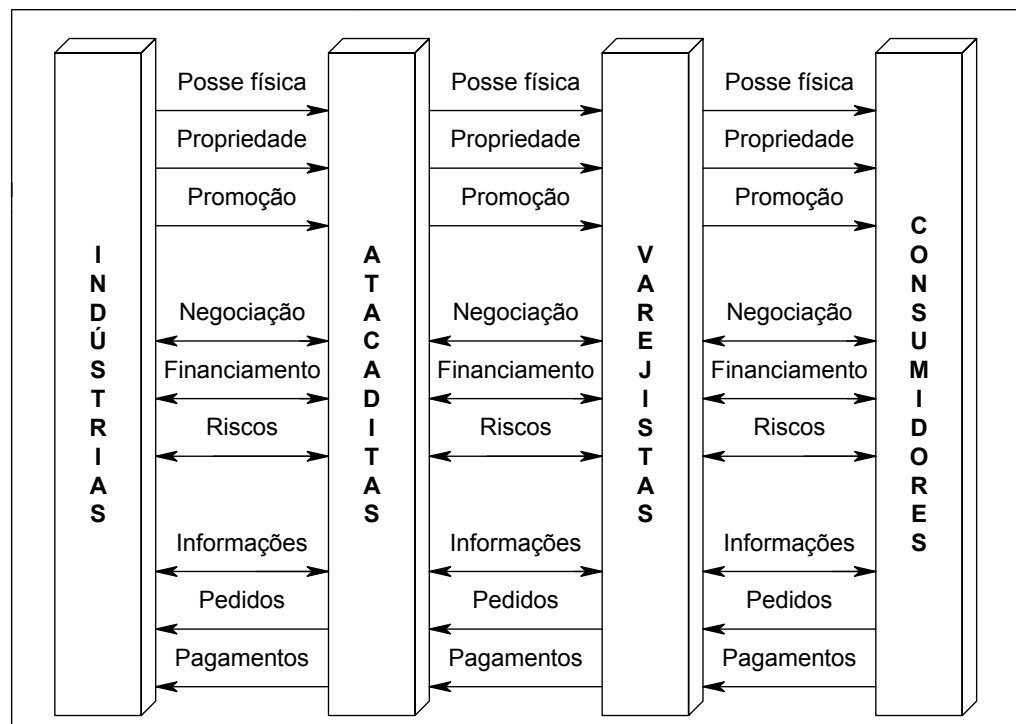
Essa definição engloba vários aspectos relacionados com os canais, a exemplo da relação de interdependência entre os agentes envolvidos no processo e a

necessidade de coordenação entre os agentes para atender às necessidades do consumidor final.

Os membros do canal desempenham várias funções-chave, que constituem fluxos para frente, para trás e nos dois sentidos. As funções desempenhadas por diferentes membros do canal são chamadas de *fluxos*, porque consistem num conjunto de atividades que ocorrem numa seqüência dinâmica dentro do canal de distribuição (STERN et al., 1996) (Figura 2.8). Entre os mais importantes estão (ROSENBLOOM, 1999):

- *Produto*: consiste no movimento físico do produto do fabricante até o consumidor; é a parte em que predomina a logística.
- *Negociação*: refere-se às negociações de compra e venda do produto; está presente em todas as etapas do canal.
- *Propriedade*: movimento da propriedade (posse) sobre o produto ao longo do canal.
- *Informação*: consiste na comunicação entre os agentes, pode ocorrer em todos os sentidos e todos participam.
- *Promoção*: propaganda, promoções de vendas e publicidade.

Os fluxos devem ser desempenhados pelos participantes que conseguirem operar na forma mais competitiva possível, sendo indispensáveis a experiência, a especialização, os contatos e a escala (NEVES, 1999). Assim, essa colocação indica uma das razões pelas quais um canal é formado com determinada configuração, ou seja, as razões que indicam os parceiros a serem escolhidos num arranjo organizacional.



Fonte: NEVES (1999).

FIGURA 2.8 - Fluxos no canal de distribuição.

Existem diversos determinantes para a formação do relacionamento interorganizacional. Entre eles, OLIVER (1990) apontou: a necessidade, a assimetria, a reciprocidade, a eficiência, a estabilidade e a legitimidade. A decisão para iniciar um relacionamento entre as organizações é, frequentemente, baseada em múltiplos determinantes. Essa autora ressaltou que alguns fatores afetam esses determinantes, como a existência de normas e regulamentações, ameaças externas, compatibilidade entre os participantes, custos e benefícios da relação, ambientes incertos e arriscados e desaprovação e indiferença institucional.

De acordo com NEVIN (1995), a formação e manutenção do relacionamento interorganizacional estão baseadas no princípio da reciprocidade. Por sua vez, a reciprocidade enfatiza a cooperação e a coordenação entre as organizações ao invés de dominação, poder e controle, que são considerados fontes de conflito no relacionamento. De forma complementar, HAKANSSON (1992b), citado por OMTA et al. (2001), apresentou a necessidade de troca de recursos como a principal razão para formação e manutenção de relacionamentos dentro das redes.

No âmbito do sistema agroindustrial e diante da crescente demanda dos consumidores por qualidade e segurança e da tecnologia desenvolvida para o agronegócio, as firmas têm adotado nova postura quanto à sua estrutura organizacional. Nesse sentido, RADEMAEKERS (2000) considerou que uma firma deve estar em processo contínuo de renovação e extensão dos seus relacionamentos com fornecedores, clientes e até mesmo concorrentes. Do ponto de vista gerencial, esses relacionamentos promovem a união de competências essenciais e de habilidades; e, do ponto de vista econômico, de ativos e recursos. Essa união permite a construção de vantagem comparativa dentro do sistema agroindustrial.

Considerando os relacionamentos interorganizacionais cooperativos, RING e VAN DE VEN (1994) identificaram fatores que os influenciam. O primeiro fator está relacionado com as incertezas existentes nesses relacionamentos, como incertezas quanto ao futuro e ao comportamento dos parceiros. Nesse caso, a confiança é base fundamental para guiar os relacionamentos.

O segundo fator está relacionado com a eficiência e equidade para alcançar um relacionamento cooperativo. A equidade consiste na equivalência de benefícios para as partes envolvidas. Os referidos autores assumiram que os agentes são motivados a buscar equidade e eficiência para construir e manter uma reputação que lhes irá permitir manter o relacionamento sob condições de incerteza, incluindo os investimentos específicos realizados.

O terceiro fator está relacionado com a resolução interna de disputas. Também baseada na confiança, essa resolução está atrelada a garantias institucionais, que envolvem contratos e salvaguardas. Quanto maiores o compromisso e a realização de investimentos específicos, mais as firmas tendem a se beneficiar com a manutenção do relacionamento. Aqueles autores chamaram atenção para a tendência de substituição de contratos informais por formais, à medida que o relacionamento se consolida.

O último fator trata da importância do papel de cada parceiro no relacionamento, ou seja, RING e VAN DE VEN (1994) sugeriram que o comportamento individual dos parceiros pode variar quando se trata de um relacionamento interorganizational. Esse fator é especialmente importante para análise do alinhamento dos objetivos dentro de uma ação coletiva. Essa é uma questão bastante abordada pela sociologia, o alinhamento dos objetivos do indivíduo com os do grupo.

Na ausência de mecanismos de incentivo e controle, podem surgir desde oportunismo (*free-riders*) até conflitos relacionados com disputa de poder e com a distribuição equitativa dos benefícios, que irão interferir no desempenho da ação coletiva.

Com base nesta revisão, pode-se concluir que as redes são estruturas dinâmicas adaptáveis a situações de instabilidade. Assim, as ações coletivas horizontais e verticais existentes no setor agrícola, especificamente no segmento de FLV, podem ser consideradas estruturas adequadas para análise do objeto de estudo desta tese.

O próximo passo consiste na caracterização da distribuição desses produtos no Brasil. No capítulo seguinte serão analisados o mercado consumidor, o varejo, o atacado e o produtor rural, caracterizando, assim, o cenário que permitiu a emergência das ações coletivas existentes.

3. DISTRIBUIÇÃO DE FRUTAS, LEGUMES E VERDURAS NO BRASIL

Neste capítulo estão discutidos os principais aspectos relacionados à distribuição de FLV no Brasil. Buscou-se analisar a evolução desse processo no tempo, diante dos diferentes momentos da conjuntura econômica. Vale ressaltar que se trata de uma visão geral, em que o escopo de análise foi o espaço geográfico nacional. É sabido que existem características regionais que não estão discutidas em profundidade neste capítulo, no qual se buscou desenhar um cenário mais amplo, de forma a possibilitar o entendimento do ambiente de ocorrência das ações coletivas horizontais e verticais nas diferentes regiões onde foram analisadas.

Assim, o capítulo está organizado em quatro partes. Em primeiro lugar é feita uma caracterização do mercado consumidor e, em seguida, estão discutidos os principais agentes envolvidos no processo de distribuição de FLV: o setor atacadista, o setor varejista, e a produção agrícola.

A Figura 3.1 ilustra a organização do capítulo.

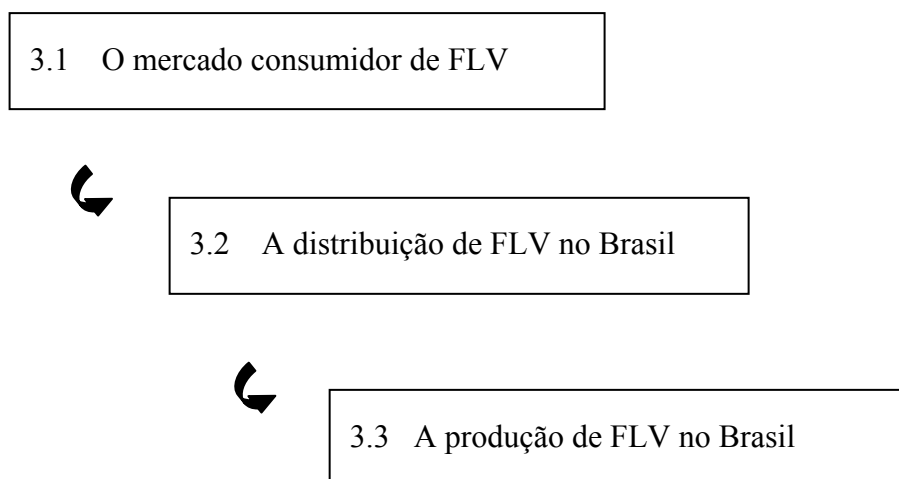
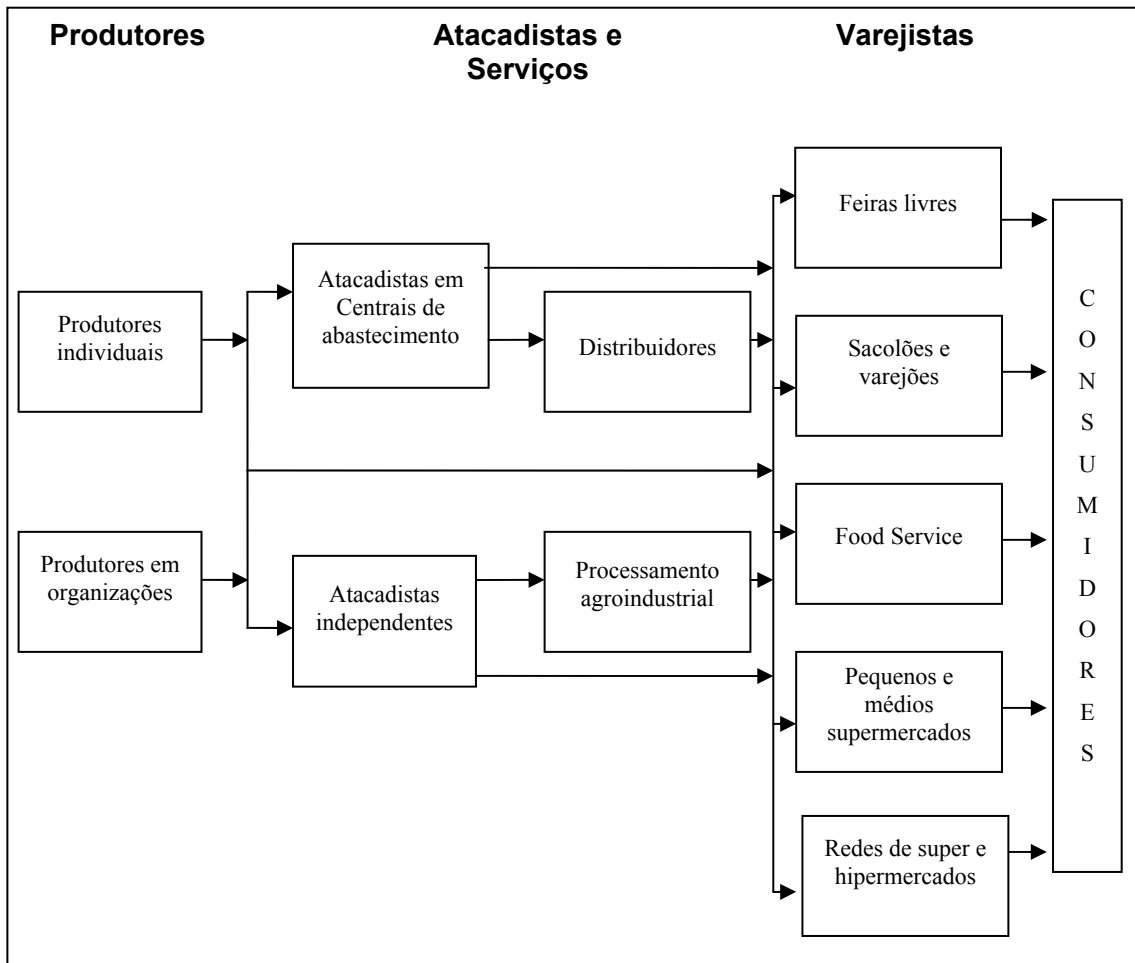


FIGURA 3.1 - Representação esquemática do capítulo.

A horticultura²¹ é tida como uma das principais alternativas de negócio para a pequena propriedade rural. Dentre os produtos hortícolas, a fruticultura e a olericultura destacam-se como atividades importantes no agronegócio brasileiro. Alguns fatores colaboram para o estabelecimento da fruticultura, como: o crescimento da oferta de áreas irrigadas no semi-árido brasileiro; a melhoria da tecnologia de produção, em especial de variedades de clima temperado; o incentivo do governo para exportação de tropicais; rendimentos maiores do que aqueles provenientes de atividades tradicionais, como pecuária e produção de grãos. Já a horticultura se destaca ainda por ser o principal gerador e multiplicador de empregos na agricultura (CAMARGO FILHO, 1999b). Somente a produção de hortaliças gera oito vezes mais empregos por hectare do que a produção de grãos e cereais; além disso, para cada emprego no setor produtivo hortícola, cinco outros postos de trabalho são gerados ao longo da cadeia produtiva (CAMARGO FILHO, 1999; SILVEIRA, 1999).

Os canais de distribuição de FLV no Brasil envolvem agentes de diferentes níveis. De acordo com MAINVILLE (2002), os principais canais podem ser definidos como públicos, por meio de Centrais de Abastecimento (CEASAs), ou privados, por meio de agentes pertencentes à iniciativa privada. Os principais canais estão ilustrados na Figura 3.2. em seguida estão caracterizados e discutidos os principais agentes envolvidos nos canais de distribuição de FLV: o mercado consumidor; os aspectos relacionados com a distribuição, como o papel do atacado e do varejo; e a produção primária.

²¹ A horticultura engloba: a olericultura (cultivo de hortaliças), a fruticultura (cultivo de frutas), a floricultura e paisagismo (cultivo de flores e plantas ornamentais), viveiricultura (produção de mudas) e o cultivo de ervas medicinais, aromáticas e condimentares (FILGUEIRA, 1972).



Fonte: Adaptado de MAINVILE (2002).

FIGURA 3.2 - Principais fluxos nos canais de distribuição de FLV.

3.1. O mercado Consumidor de FLV

O consumidor final é considerado o agente dinamizador das mudanças ao longo da cadeia, pois representa os agentes economicamente ativos do processo. De acordo com ZYLBERSZTAJN (2000), o consumidor moderno apresenta mudanças comportamentais que são o resultado da globalização dos hábitos e padrões, preocupações com aspectos relacionados à qualidade e segurança dos alimentos e à valorização do tempo. Esses aspectos implicam a valorização de certos atributos dados aos produtos que provocam mudanças a montante das cadeias produtivas.

As alterações no perfil do consumidor têm provocado mudanças em aspectos de *marketing* em toda a cadeia produtiva. Na produção, observa-se a criação de marcas próprias para os produtos, utilizando embalagens diferenciadas, que levam

informações até o consumidor final. Iniciativas semelhantes são verificadas no atacado. Após selecionados e embalados, os produtos ganham a marca do atacadista como forma de ganhar a fidelidade do cliente. Porém, foi observado, durante a pesquisa empírica, que as iniciativas de criação de marcas encontram grande barreira no varejo, principalmente nos grandes varejistas. Estes, em geral, não incentivam o fortalecimento das marcas, para não aumentar o poder de negociação do fornecedor no momento da aquisição dos produtos. No entanto, é no varejo que as estratégias de *marketing* são mais aplicadas. Percebe-se a utilização das quatro variáveis do composto mercadológico: produto, preço, promoção e distribuição. Assim, algumas dessas variáveis resultaram em mudanças no *layout* das lojas, com o aumento da área reservada a FLV e transferência para o centro ou entrada da loja, posicionando-as como um chamariz para os clientes. A criação de dias de promoção com preços baixos nesse setor é vista como forma de atrair os consumidores. Considerando produtos pré-processados e embalados, os supermercados assumem posição de destaque na comercialização.

A criação de marcas próprias desenvolvidas pelos varejistas consiste numa forte tendência para o setor varejista de alimentos. Países como Inglaterra apresentam cerca de 50% dos produtos com marcas próprias, enquanto no Brasil estas não ultrapassam 10% (NEVES, 2000). Recentemente, essa tendência atingiu o setor de FLV. Observaram-se casos em que, para produtos de qualidade superior, determinadas frutas e hortaliças, sob marca própria, eram provenientes de diferentes fornecedores. MACHADO (2002) considerou que as marcas têm uso limitado no setor de FLV devido à alta perecibilidade dos produtos, o que dificulta manter uma qualidade constante ao longo do tempo.

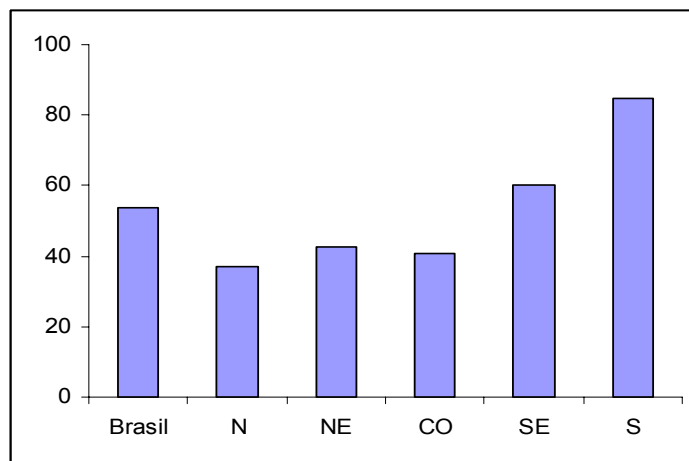
Apesar da importância das cadeias produtivas de FLV, percebe-se que seu consumo é ainda pequeno no Brasil. Enquanto países da Europa consomem em média 120 kg/ano/pessoa de vegetais, o consumo brasileiro é ainda baixo, ou seja, 19 kg/ano/pessoa (VILELA e HENZ, 2000). Dados da Pesquisa de Orçamento Familiar (POF) indicam que a aquisição domiciliar de FLV no período de 2002-2003, considerando-se uma família de 4 pessoas, foi de cerca de 53 kg/ano/domicílio. Esses dados indicam que existe um vasto espaço para crescimento no consumo desses alimentos.

Fatores demográficos, como o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho e a valorização das dietas saudáveis, contribuíram para mudanças nos padrões de consumo. Isso resultou numa demanda por produtos com agregação de valor e serviços. O crescimento das agroindústrias corrobora essa afirmação. De acordo com as Pesquisas de Orçamento Familiar (POF), realizadas pelo IBGE no período de 1987 e 1996, em nove regiões metropolitanas e duas capitais brasileiras houve forte crescimento do consumo de suco de frutas. Em 1987, o consumo anotado foi de 51 milhões de litros, saltando, em 1996, para 112,5 milhões de litros, uma variação de 120%. Essa mesma pesquisa revelou que o consumo de frutas *in natura* cresceu cerca de 10% nesse período, saltando de 5,8 para 6,4 milhões de toneladas anuais.

A agregação de valor em termos da diferenciação no sistema de produção também merece destaque. Nesse sentido, é crescente o consumo de produtos orgânicos, ou seja, aqueles cultivados sem agrotóxicos ou fertilizantes químicos. Além de resultar em produtos seguros e saudáveis, esse sistema de produção promove a sustentabilidade do meio ambiente e contempla aspectos sociais como a não-contratação de mão-de-obra infantil, o registro de funcionários, o pagamento de impostos e a promoção de condições para a melhoria da qualidade de vida. SOUZA e ALCÂNTARA (2005) identificaram a existência de algumas barreiras para a coordenação das cadeias de produtos orgânicos, como dificuldades no abastecimento, descontinuidade da produção e falta de suporte técnico disponível nas instituições tradicionais de pesquisa e extensão. Apesar disso, estima-se que a oferta de produtos orgânicos cresce 20% ao ano no Estado de São Paulo, representando até 26% do faturamento do setor de FLV em algumas redes varejistas (SOUZA e ALCÂNTARA, 2005).

Dados indicam que o consumo de vegetais é maior nas Regiões Sul e Sudeste do Brasil (COSTA e ORTIZ, 2001) do que nas outras (Figura 3.3). Essas duas regiões são apontadas como o maior e mais diversificado mercado de produtos hortícolas da América do Sul, uma vez que concentram grande parte da população, cerca de 57% do total dos habitantes brasileiros (IBGE, 2005). Questões culturais relacionadas com as diversas nacionalidades de imigrantes europeus e asiáticos que vieram para essas regiões, nos séculos 19 e 20, podem ter influenciado o consumo desses produtos.

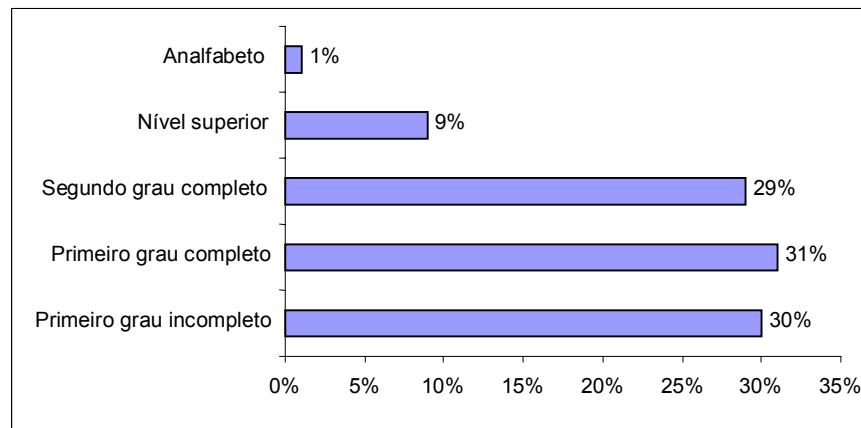
Uma pesquisa de mercado de hortifrutícolas aplicada ao setor supermercadista do Estado de São Paulo, realizada pelo Ministério da Integração Nacional (SAABOR, 1999), apresenta o perfil do consumidor desses produtos. A pesquisa indica que a renda média familiar desse consumidor é de 11,5 salários mínimos, variando um pouco com relação ao interior do Estado e à capital, o que demonstra que para a população de baixa renda o consumo de hortifrutícolas não é considerado essencial.



Fonte: IBGE, 2005.

FIGURA 3.3 - Aquisição domiciliar *per capita* de FLV, em kg, no período de 2002 a 2003.

De acordo com a pesquisa, 75% dos consumidores são mulheres e 90% têm o primeiro ou o segundo grau de escolaridade (Figura 3.4). Esses consumidores preferem comprar hortaliças e frutas vendidas a granel ao invés de produtos embalados. Essa preferência se deve ao fato de que, nos produtos vendidos a granel, a facilidade de perceber atributos de qualidade é maior. Nesse caso, é possível selecionar os melhores frutos, considerando-se que a qualidade é medida em termos de cor, formato, firmeza e integridade do produto, entre outras características. Já os produtos embalados têm como atributos positivos a higiene e a conveniência, além da economia nos custos de mensuração, o que está diretamente relacionado com a transação.

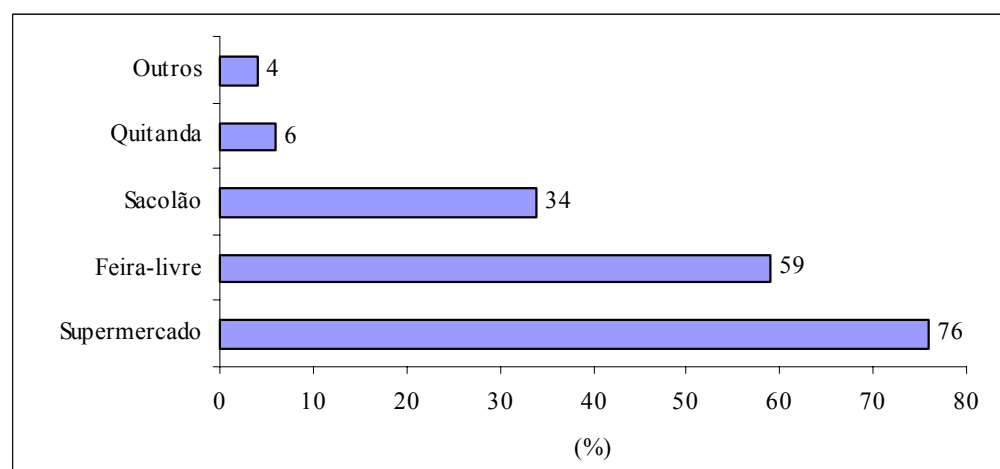


Fonte: SAABOR (1999).

FIGURA 3.4 - Nível de escolaridade dos consumidores de hortaliças e frutas.

SAABOR (1999) reportou que, em 1999, o formato de varejo preferido para a compra de hortifrutícolas era o supermercado em razão, principalmente, da higiene, da praticidade e do atendimento. Nesse ano, a porcentagem correspondente às compras realizadas nos supermercados no Estado de São Paulo era de 47%. Já em pesquisa realizada em 2002 (SAABOR e ROJO, 2002) foi verificado que os supermercados passaram a ser os locais preferidos de compra de hortifrutícolas de 76% dos consumidores paulistas (Figura 3.5).

MAINVILLE (2002) identificou características e pontos fortes dos principais formatos de varejo envolvidos na distribuição de alimentos (Tabela 3.1).



Fonte: SAABOR e ROJO (2002).

FIGURA 3.5 - Locais preferidos para compras de FLV no Estado de São Paulo.

TABELA 3.1 – Principais características dos formatos de varejo envolvidos na distribuição de FLV na cidade de São Paulo.

	Grandes redes de hiper/supermercados	Pequenos e médios supermercados	Sacolões	Feiras-livres
Nº	4	500	24 privados 65 públicos	900
<i>Market share</i>		50%	22%	28%
Pontos fortes	Preço, conveniência (todas as compras num só local)	Preço, conveniência (horário de funcionamento e localização)	Preço, serviço conveniência (horário de funcionamento e localização)	Variedade, serviço, frescor e tradição
Principais produtos	Produtos vendidos a granel, pré-embalados, orgânicos e minimamente processados	Produtos vendidos a granel, pré-embalados, orgânicos e minimamente processados	Produtos vendidos a granel	Vegetais, pré-embalados, orgânicos (especializadas) e minimamente processados

Fonte: Adaptado de MAINVILLE (2002).

Finalmente, buscando alavancar o consumo de FLV, alguns países têm desenvolvido programas de incentivo ao consumo. Entre os mais conhecidos está o programa *Five a day - fruits and vegetables for better health* (cinco frutas e vegetais diários para melhorar a saúde) nos Estados Unidos, que incentiva a população a consumir cinco porções diárias de frutas e vegetais. O programa conta com a participação do setor varejista, no sentido de incentivar o consumidor final, e oferece também treinamento específico para o *food service* (restaurantes e cozinhas industriais). Na Argentina, foi criada a *Asociación Pro Consumo de Frutas y Hortalizas*, promovida pelo Mercado Central de Buenos Aires. Essa associação promove ações de incentivo ao consumo.

No Brasil, visando promover as exportações de frutas nacionais por meio da divulgação no mercado externo das frutas brasileiras e seus derivados, ampliando a presença desses produtos no mercado internacional, o Instituto Brasileiro de Frutas (IBRAF) coordena o Projeto Horizontal de Promoção das Exportações de Frutas Brasileiras em conjunto com a Agência de Promoção de Exportações do Brasil (APEX-Brasil) e as associações do setor. O objetivo do projeto é criar ações estratégicas de cobertura geral para aspectos em que exista uma sinergia e benefício comuns a todos os

setores envolvidos; ações específicas para cada cadeia de frutas; e, por fim, ações de apoio e suporte que possibilitem o acesso de um número maior de produtores e pequenos agronegócios de frutas²².

Ainda relacionado com a fruticultura, o governo federal mantém o Programa de Desenvolvimento da Fruticultura – PROFRUTA, que visa consolidar os padrões de qualidade e competitividade da fruticultura brasileira. Além disso, integra outros programas, como a Produção Integrada de Frutas (PIF) e o Sistema de Integração e Qualificação da Informação. A PIF consiste num conjunto de normas de qualidade e sustentabilidade que enfatizam a proteção do meio ambiente, a segurança alimentar, as condições de trabalho, a saúde humana e a viabilidade econômica, por meio da minimização do uso de agrotóxicos e da utilização de práticas de manejo do solo e da planta.

O Sistema de Integração e Qualificação da Informação consiste num banco de dados estruturado de forma a processar, armazenar, recuperar e disponibilizar informações. É considerado essencial para o processo de coordenação das cadeias e tomada de decisões gerenciais e operacional da PIF²³.

3.2. A Distribuição de FLV no Brasil

De acordo com REARDON et al. (2005), embora haja diferenças entre os países, é possível distinguir três "ondas" de mudanças na estrutura da distribuição mundial de alimentos. O Brasil faz parte da primeira onda, que é caracterizada por uma participação do varejo na distribuição de alimentos que evoluiu de 10-20% no início da década de 1990 até 50-60% no início do ano 2000. Nesse caso, o ponto de inflexão ocorreu no meio da década de 1990. As demais ondas estão relacionadas a outras áreas geográficas e a outros níveis de participação do varejo na distribuição de alimentos. Os referidos autores relataram que a ocorrência das ondas se deve a dois fatores principais relacionados com a demanda e oferta de alimentos. O primeiro está ligado às características socioeconômicas dos países, a exemplo da demanda do consumidor por serviços, diversidade e qualidade dos alimentos, bem como à renda e à urbanização (principalmente aumento da participação da mulher no mercado de trabalho). O segundo

²² Para maiores informações, ver <www.brazilianfruit.org.br e www.ibraf.org.br>.

²³ Para maiores informações, ver <<http://www.agricultura.gov.br/>>.

fator envolve o contexto macroeconômico dos países que permitiu a entrada de investimentos estrangeiros e a adoção de mudanças institucionais e organizacionais nos sistemas de compras das grandes redes varejistas, visando à redução de custos e ao aumento da eficiência.

No Brasil, com a implantação do Plano Real, em meados da década de 1990, observou-se o processo de abertura do mercado, estabilização da moeda e aumento do poder aquisitivo dos consumidores. Esse novo contexto macroeconômico, em que a concorrência na distribuição de alimentos passou a ser mais marcante, possibilitou o acesso do consumidor a uma extensa variedade de novos produtos. Esses fatores, aliados às mudanças nos padrões de consumo de alimentos, construíram um novo cenário na distribuição de alimentos.

Acredita-se que o elo da distribuição foi o maior responsável pelas principais mudanças que ocorreram ao longo das cadeias de FLV nos últimos anos, influenciando a competitividade desse setor. Essas mudanças afetaram não somente a estrutura produtiva, mas os relacionamentos interorganizacionais entre os agentes.

De acordo com GODOY (2005), inicialmente a distribuição de FLV na relação social de troca envolvia canais diretos ou curtos e isso permitia ao consumidor acompanhar toda a trajetória do produto. No entanto, a complexidade da distribuição aumentou à medida que os produtos passaram a ser demandados em maior quantidade e qualidade. Há que se considerar ainda a alta perecibilidade dos produtos, que requerem cuidados especiais de transporte, armazenamento e manipulação, demandando, assim, eficiência logística ao longo das cadeias.

A distribuição de FLV no Brasil é realizada através de dois níveis intermediários principais: o atacado, representado principalmente pelos entrepostos normatizados (CEASAs) e por atacadistas independentes; e o varejo, representado por diferentes formatos. Esses agentes estão caracterizados a seguir:

3.2.1. O Atacado

Os atacadistas são responsáveis pela comercialização de bens ou serviços para clientes que vão revendê-los como varejistas. O setor tem passado por reestruturações devido à concorrência, após a entrada de grandes redes internacionais, que passaram a realizar transações diretamente com os fornecedores/fabricantes.

Buscando manter sua participação no mercado, são observadas mudanças na gestão interna e adoção de tecnologia de informação por parte dos atacadistas (ALCÂNTARA, 1999).

O atacado inclui todas as atividades relacionadas com a venda de bens ou serviços para aqueles que compram para revenda ou uso comercial (KOTLER, 2000). No Brasil, no entanto, existem exceções, ou seja, atacadistas que assumem funções de varejistas, vendendo também para consumidores finais. Os atacadistas têm como função básica “coordenar a produção e o consumo, combinando demandas heterogêneas com suprimentos heterogêneos” (ALCANTARA, 1999).

KOTLER (2000) ainda destacou que a existência desse intermediário é justificada pela sua eficiência em funções como: vendas e promoções; compras e formação de suprimento; quebra de lotes de compras; armazenagem; transporte; financiamento; informações de mercado; etc.

ROSENBLOOM (1999) apontou como principais tipos de atacadistas:

- Atacadistas comerciais: assumem a posse dos produtos, dos estoques e da movimentação física e negociam com o varejo.
- Agentes, “brokers” e comissionados: intermediários que não assumem a posse dos produtos, mas sim a negociação; são em geral comissionados.
- Escritórios de venda dos produtores: são, em geral, operados pelos produtores (indústrias), mas não dividem o mesmo espaço físico com as fábricas.
- Atacadistas especializados: encontrados em alguns setores da economia; trabalham com produtos específicos, como os depósitos e terminais de petróleo e os entrepostos agrícolas.

No Brasil, as CEASAs estão inseridas no grupo dos atacadistas especializados à medida que trabalham com produtos que seguem dinâmicas semelhantes, desde a formação dos preços até a forma como são armazenados e manipulados.

O setor atacadista assume papel importante no suprimento de produtos perecíveis, principalmente porque atendem pequenos e médios varejistas. Estes

apresentam particularidades em seu processo de abastecimento, uma vez que necessitam de lotes pequenos e com maior frequência de compra. Além disso, o número de estabelecimentos de pequeno porte é muito elevado, sendo, assim, a intermediação do processo de distribuição bastante relevante.

Na distribuição de FLV existem dois tipos claros de atacadistas. O primeiro é representado pelos atacadistas permissionários²⁴ das CEASAs. Esses realizam, na grande maioria das vezes, transações de mercado, marcadas por um comportamento conflitante em relação aos outros elos da cadeia. Além disso, estão sujeitos a incertezas e ao oportunismo do mercado. A estrutura organizacional das CEASAs foi criada visando fornecer alimentos para o abastecimento de grandes centros, trabalhando com grandes volumes e sem diferenciação de produtos. Os atacadistas localizados nas CEASAs têm como clientes preferenciais pequenos e médios varejistas, quitandas, mercados municipais e feiras livres.

O segundo tipo é representado pelos atacadistas, localizados dentro ou fora das CEASAs, que buscam agregar valor e serviços à sua competência essencial. Esses promovem o desdobramento das cargas de produtos, selecionando-os, acondicionando-os em embalagens de diversos tamanhos e tipos e realizando operações logísticas. Algumas empresas atacadistas mantêm *Packing Houses*, localizadas próximo às zonas produtoras. Além de desempenharem funções de atacadistas, essas empresas realizam processos de limpeza, tratamento fitossanitário e classificação dos produtos.

Considerando a alta perecibilidade dos produtos hortícolas, os atacadistas, tanto os permissionários das CEASAs quanto os especializados, desempenham papel importante na distribuição. São capazes de fornecer pequenas quantidades de produtos e um *mix* diversificado para atender à demanda do mercado interno, além de intermediarem processos de exportação.

3.2.2. O Varejo

O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não comercial

²⁴ Utiliza-se essa terminologia para o agente (pessoa física ou empresa) que possui recinto de venda, paga condomínio e, portanto, tem permissão para comercializar os produtos dentro da CEASA (CLARO, 1998).

(KOTLER, 2000). Se por um lado os varejistas representam os interesses dos fornecedores à medida que são responsáveis pelo escoamento da produção e, ou, estoques, por outro lado os varejistas buscam satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes. Para equilibrar esses dois interesses, muitas vezes conflitantes, é necessário que o processo de gestão de suprimentos e a comercialização sejam eficientes.

O setor varejista mantém contato direto com o consumidor final, tornando possível identificar o comportamento de compra e as tendências de consumo. O acesso direto aos agentes economicamente ativos do sistema agroalimentar confere aos varejistas a capacidade de coordenar a informação dentro das cadeias de suprimentos.

Os diferentes formatos de loja surgem para atender a diferentes consumidores quanto ao nível de serviço oferecido (KOTLER, 2000). Esses níveis podem ser:

- Auto-serviço: os clientes se dispõem a procurar, comparar e selecionar os produtos em prol de maiores descontos.
- Seleção: os clientes se dispõem a buscar os produtos, no entanto podem optar por pedir auxílio a um funcionário.
- Serviço limitado: os produtos são expostos à venda, no entanto ajuda e informações são disponibilizados pelos funcionários.
- Serviço completo: há vendedores disponíveis para ajudar em todas as fases do processo de compra, que consiste em procurar, comparar e selecionar; esse tipo de varejo envolve alto custo com pessoal e maior número de produtos especializados, além de muitos serviços, resultando num varejo de custo elevado.

Considerando a área de loja, o formato de auto-serviço no varejo de alimentos pode ser classificado como hipermercados (área superior a 5.000 m²), supermercados de grande (2.501 a 5000 m²), médio (1.001 a 2.500 m²) e pequeno (251 a 1000 m²) portes, além de outros formatos como sacolões e varejões com área inferior a 250 m².

De forma mais completa, MOURA (2005) compilou informações de diversos autores, visando classificar os formatos de varejo de alimentos no Brasil. O resultado indica que a distribuição de FLV é feita por diferentes formatos de varejo (Tabela 3.2).

TABELA 3.2 - Classificação dos vários formatos de varejo envolvidos na distribuição de FLV.

Formatos de loja	Áreas de venda/ m ²	Nº médio de itens	Nº de <i>check outs</i>	Seções	Exemplo
Supermercado compacto	300-700	4000	2-6	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar	Supermercado Jóia, Supermercado Ponto final.
Supermercado convencional	700-2500	9000	7-20	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, bazar	Pão de Açúcar, Champion (Carrefour)
Superloja	3000-5000	14000	25-36	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos	Supermercado Marcos, Campeão Supermercados
Hipermercado	7000-16000	45000	55-90	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos	Carrefour, Extra (Pão de Açúcar), Big (Sonae)
Supercenter	12.000-19.000	60000	70-75	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos	Wal-Mart, Condor, Supercenter Angeloni
Loja-depósito	4000-7000	7000	30-50	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, bazar, têxtil, eletrônicos	Stock Center
Clube atacadista	5000-12000	5000	25-35	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar, têxtil, eletrônicos	Makro, Sam's Club

Fonte: Adaptado de MOURA (2005).

Devem ser citados ainda outros formatos de varejo envolvidos na distribuição de FLV, como as feiras livres, os sacolões e os varejões. Esses são formatos especializados em comercializar principalmente FLV. Recentemente, MOURA (2005) caracterizou esses formatos. As feiras livres ocorrem normalmente em vias públicas e em dias determinados, sendo sua ocorrência maior nos grandes centros urbanos, como na cidade de São Paulo. Os principais produtos comercializados são os FLV, podendo também ter alguns cereais. Já os varejões e sacolões são formatos de varejo de auto-serviço mais recentes que comercializam FLV, mas que também podem comercializar

alguns produtos enlatados e itens de mercearia, no caso dos varejões. De acordo com MACHADO (2002), Os sacolões são lojas nas quais as frutas e legumes são vendidos por quilo, tendo o quilo de qualquer produto um único preço, calculado com base na média dos preços de atacado (MACHADO, 2002). Foram criados na década de 1980 pela CEAGESP, com a finalidade de propiciar à população a aquisição de gêneros alimentícios com qualidade e preços controlados.

Por último, os varejões são um grupo de várias lojas especializadas na venda de frutas e legumes, por preços baixos, em um só local (MACHADO, 2002). MOURA (2005) ressaltou que, atualmente, esses dois formatos de varejo vêm sendo usados de forma indiscriminada por comerciantes e que fogem das suas características e propósitos iniciais, confundindo o consumidor.

Hoje, a consolidação das grandes redes multinacionais é fortalecida pelas mudanças nos hábitos alimentares da sociedade, desestruturando os sistemas locais de comercialização, que se mostram incapazes de atender a demandas do consumidor com regularidade, padronização e produção em escala requerida para satisfazer mercados exigentes (GODOY, 2005).

O setor varejista no Brasil tem apresentado uma concentração marcante após a abertura do mercado para o capital estrangeiro, na década de 1990 (SAAB e GIMENEZ, 2000; AMANN e BAER, 2002). Em 1995, as cinco maiores empresas varejistas do Brasil representavam 28% do total do mercado, passando a 41% em 2000 (SUPERHIPER, 2001). As cinco maiores empresas chegaram a representar quase 41% do total do mercado varejista no ano 2000. Em 2004, as cinco maiores empresas varejistas representavam cerca de 40% do faturamento do setor. Esse nível tem se mostrado relativamente constante nos últimos anos (Tabela 3.3). Essa concentração é tida como pequena quando comparada com a de países europeus, entretanto considerável se se considerarem as dimensões continentais do Brasil. De acordo com a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), o varejo de auto-serviço faturou em valor nominal, em 2004, cerca de R\$ 97,7 bilhões, representando um crescimento real de vendas de 2,57%. Além disso, gerou cerca de 739 mil empregos diretos (ABRAS, 2005)²⁵. As principais redes do varejo de alimentos estão representadas na Figura 3.6.

²⁵ Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/super/maio_2005_capa.asp>.

Considerando a distribuição de benefícios dentro das cadeias produtivas de alimentos, é possível afirmar que, em mercados imperfeitos, o retorno de uma atividade não depende apenas da habilidade de realizá-la, mas também da estrutura de mercado e da distribuição de poder entre os diferentes atores envolvidos (HUMPHREY e OETERO, 2000). No Brasil, observa-se que as mudanças na estrutura da distribuição, motivadas principalmente pela consolidação e internacionalização de grandes redes varejistas, resultaram num diferencial de poder muito grande entre essas redes e seus fornecedores.

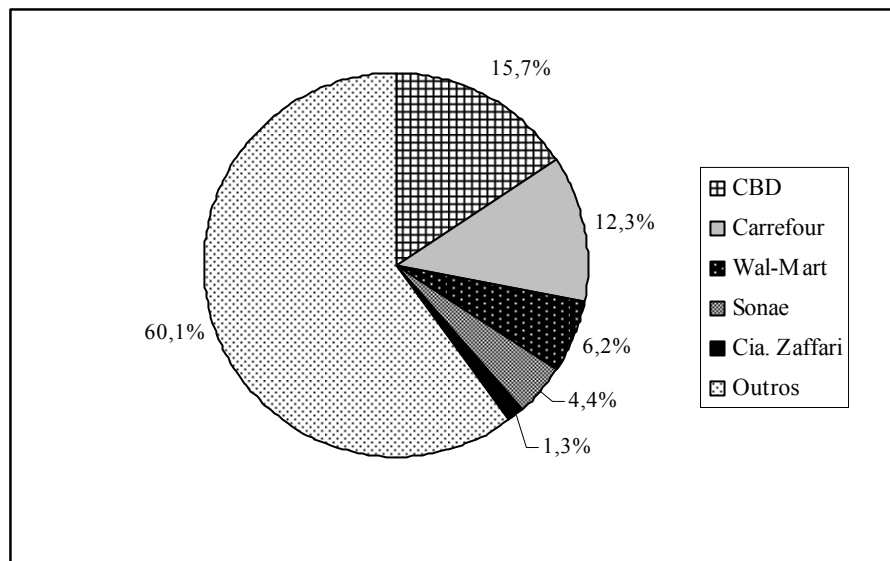
No setor de FLV, essa situação é ainda mais marcante, já que, tradicionalmente, são observados comportamentos conflitantes motivados por disputas de margens. Assim, observa-se que a distribuição de benefícios entre os agentes envolvidos nas cadeias produtivas de FLV no Brasil não acontece de forma equitativa. No entanto, a importância que esse setor tem assumido nos últimos anos tem levado alguns formatos de varejo a reavaliar suas estratégias diante dos seus fornecedores. Nas décadas de 1960 e 1970, as ações governamentais passaram a apoiar a criação das lojas de auto-serviço, com o intuito de controlar os preços dos alimentos. Os principais formatos de varejo na época eram os armazéns, empórios, mercearias e feiras²⁶.

TABELA 3.3 - *Ranking* dos supermercados e evolução da parcela de mercado (*market share*), 2001-2004.

Supermercados	Classificação no <i>ranking</i>			
	2004	2003	2002	2001
Companhia Brasileira de Distribuição (Brasil)	1	1	1	1
Carrefour (França)	2	2	2	2
Wal-Mart (EUA)	3	6		
Sonae (Portugal)	4	3	4	3
Cia. Zaffari (Brasil)	5	7		
Parcela de mercado total (%)	40	37	38,8	39

Fonte: Adaptado de SUPERHIPER (2005).

²⁶ De acordo com CARMO (1996), citado por GODOY (2005), na década de 1960 87% das vendas no varejo eram realizadas pelos formatos citados.



Fonte: *Ranking ABRAS, 2004 (SUPERHIPER, 2005).*

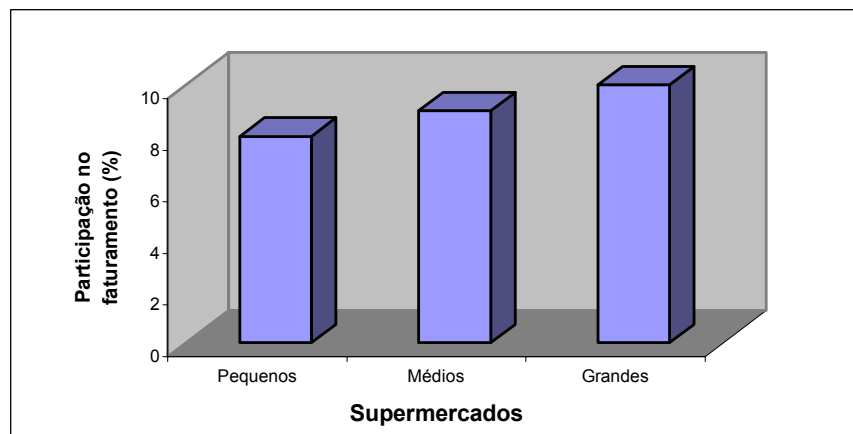
FIGURA 3.6 - Participação das cinco principais redes no mercado varejista em 2004.

No caso de FLV, as feiras livres eram os principais formatos. Ao longo do tempo, esse formato de varejo foi perdendo importância quanto à participação na distribuição total de FLV devido ao crescimento da participação de grandes redes de auto-serviço no abastecimento desses produtos. Entretanto, as feiras livres desempenham, ainda, papel muito relevante na consolidação econômica e social dos sistemas locais da economia, assumindo a condição de um espaço público, socioeconômico e cultural privilegiado. GODOY (2005) chamou atenção para os vínculos que são criados entre os consumidores e os feirantes. Principalmente no caso de feiras livres especializadas, como feiras de produtos orgânicos. Nesses casos, devido às características dos consumidores, como preocupação com a segurança do alimento, a valorização da vida e o bem-estar, as feiras livres assumem um papel relevante na distribuição, pois prevalece a relação direta entre produtor e consumidor final (KNY et al., 2005).

O setor de FLV é considerado, principalmente no caso das grandes redes de supermercados, muito interessante, por se tratar de um setor capaz de incrementar o tráfego interno de clientes e aumentar a frequência de visita às lojas. Ele funciona como forte atrativo para o público com maior poder aquisitivo. Entretanto, nos últimos anos, o

setor tem-se mostrado bastante rentável, respondendo a cerca de 10% do faturamento das lojas (FAULIN e AZEVEDO, 2003). Além disso, a relação preço/custo excede 130% em alguns produtos de maior valor, como os orgânicos, hidropônicos, embalados e pré-processados (MAINVILLE e PETERSON, 2005).

Dados da pesquisa de mercado, realizada pelo Ministério da Integração Nacional no setor supermercadista do Estado de São Paulo, indicam que a participação de FLV no faturamento dos supermercados varia em função do porte da loja (Figura 3.7): quanto maior a loja, maior o rendimento. Isso é explicado pelo poder de negociação exercido pelas grandes redes de auto-serviço, que mantêm os grandes hipermercados. Devido ao fato de as compras serem centralizadas, as redes adquirem os produtos a preços mais baixos, além de exigirem qualidade superior.



Fonte: SAABOR (1999).

FIGURA 3.7 - Participação do setor de FLV no faturamento das lojas.

O poder de negociação das grandes redes de supermercados tem feito com que surjam diferentes exigências. O processo iniciou-se com a exigência de prazos de pagamento mais longos por parte dos varejistas. Em seguida, a negociação de preços passou a ser mais difícil com a inserção de itens como promoções e descontos. Além disso, a compra passou a ser centralizada, exigindo dos fornecedores entrega em escala e horários programados. Por fim, a demanda crescente por produtos de qualidade impôs a rastreabilidade aos produtos e garantias de segurança do alimento.

De acordo com SUPERHIPER (2005), os hipermercados detêm a maior parte do faturamento do setor, cerca de 56,7%²⁷. No entanto, as lojas de pequeno e médio portes são de grande importância para o setor varejista. Em 2001, foram responsáveis por 56% do abastecimento de alimentos (COSTA e ORTIZ, 2001), atingindo cerca de 70% nas principais regiões metropolitanas (SEBRAE, FIPE, 2004). Em 2004, as lojas de pequeno e médio portes apresentaram maior crescimento em detrimento das lojas de grande porte. Esse crescimento se deve, em parte, às estratégias de suprimentos e posicionamento adotadas, como a formação de centrais de compras compostas por lojas de pequeno e médio portes. Juntas, essas lojas têm maior poder de negociação diante da indústria.

De acordo com relatório SEBRAE/FIPE (2004), as mudanças tecnológicas e institucionais que se acumularam nas últimas décadas possibilitaram o crescimento do grau de concentração no varejo de alimentos. A tecnologia da informação é considerada o principal elemento tecnológico dessa mudança estrutural. Já os aspectos institucionais estiveram relacionados com a diminuição das barreiras à mobilidade do capital e aos investimentos externos diretos.

O setor supermercadista é considerado importante canal de distribuição de FLV, sendo responsável por cerca de 50% dos produtos consumidos no país (REARDON e BERDEGUÉ, 2002). Na cidade de São Paulo, esse valor é de cerca de 30%, devido a características inerentes aos grandes centros, como distâncias até os supermercados, valorização das lojas de vizinhança e feiras livres nos bairros.

A questão locacional é relevante em todos os formatos de varejo, à medida que o consumidor busca conveniência. Assim, a facilidade de acesso e de estacionamento são aspectos importantes na preferência do consumidor por determinado formato de varejo.

O mercado de refeições fora do lar (*food service*) encontra-se em franca expansão. Para abastecê-lo com FLV, é necessário atender a uma série de requisitos, basicamente relacionados a aspectos de qualidade e segurança, além da regularidade de oferta (FARINA e MACHADO, 1999). Destaca-se também a alta especificidade demandada em relação aos produtos, como qualidade, peso, ponto de maturação etc. Devido à expansão do *food service* no Brasil, esse parece ser um mercado promissor

²⁷ A base desse dado são 497 empresas, ou 59,2% do setor (SUPERHIPER, 2005).

para as empresas, ou propriedades rurais que forem capazes de atender às suas necessidades.

Nesse cenário, são identificados três canais principais na distribuição de FLV. O primeiro deles consiste no canal tradicional, envolvendo as estruturas públicas de distribuição (CEASAs). O segundo consiste na distribuição através do varejo de auto-serviço, especificamente as grandes redes varejistas. O terceiro constitui o canal internacional, mais comumente utilizado para a exportação de frutas.

- Canais tradicionais - CEASAs

A comercialização de FLV no Brasil tem ocorrido tradicionalmente através das CEASAs. Essas centrais consistem em entrepostos atacadistas que comercializam os produtos para vários formatos de varejo e, ocasionalmente, para o consumidor final. Foram criadas na década de 1960, pelo governo federal, em todas as capitais e principais cidades brasileiras, o que permitiu a organização e expansão da comercialização de produtos hortifrutigranjeiros, por meio da concentração de compradores e vendedores num mesmo local. A criação dessas centrais foi muito importante também para a divulgação de informações de mercado e formação de preços.

As Ceasas foram criadas com o intuito de organizar e concentrar o mercado atacadista em uma estrutura de nível nacional.

Trata-se de um mercado *spot*, em que os preços são formados de acordo com a oferta e demanda dos produtos. Não há interferência do governo na negociação e formação de preços, sendo ele apenas responsável pelo gerenciamento do espaço e das atividades, como num condomínio.

Existem mais de 90 unidades distribuídas em todos os estados brasileiros. A CEAGESP, localizada na cidade de São Paulo, é um dos maiores entrepostos do mundo. Por lá passam cerca de 25% do volume de frutas, legumes e verduras comercializados em todos os entrepostos do Brasil (GUTIERREZ, 1999).

Nas últimas décadas, diversos problemas têm sido atribuídos a esse sistema de comercialização:

- Devido a um sistema logístico ineficiente, os produtos são manipulados várias vezes, reduzindo sua qualidade e aumentando as perdas.

- A grande maioria dos produtos é ainda comercializada em caixas de madeira, não-higienizáveis, sem padronização ou informações de origem, e manipulada sem os devidos cuidados, o que ocasiona elevadas perdas pós-colheita; estima-se que as perdas físicas no processo de distribuição de alimentos variam de 40 a 75% do total produzido, dependendo do produto (ROCHA e MONTEIRO, 1999).
- O sistema de comercialização exige vistoria individual e venda por consignação no mercado.
- Os permissionários passaram a atuar também como agentes financeiros, assumindo riscos de não-recebimento.

A falta de políticas de investimento e modernização das centrais tornou-as ultrapassadas dentro do contexto dos novos arranjos dos canais de distribuição de produtos hortícolas. Segundo FARINA e MACHADO (1999), os centros de distribuição gerenciados pelo governo não conseguiram instituir um sistema eficiente e sustentável para suprir o fornecimento de alimentos frescos que protegesse os produtores contra o poder de mercado de alguns agentes e que fosse capaz de se adaptar rapidamente às mudanças desse mercado.

Em razão dos problemas apontados nesse sistema de comercialização e das necessidades dos consumidores, a CEAGESP acumulou, de 1991/1992 a 1998, uma perda da movimentação física de mercadorias da ordem de 15%, equivalente a 400 mil toneladas anuais, ou US\$240 milhões (JUNQUEIRA, 1999).

A gestão de suprimentos é feita de forma diferenciada para os atacadistas especializados daquela usada pelos permissionários das CEASAs. Percebe-se que ferramentas gerenciais são utilizadas de forma mais intensiva e eficiente pelos atacadistas especializados, que buscam trabalhar com estoques mínimos. No caso dos permissionários das CEASAs, a gestão de suprimentos e estoques não é formalizada, ou seja, não existe um procedimento sistematizado. Os relacionamentos mantidos entre os permissionários e seus fornecedores são, na maioria das vezes, informais, e a reputação tanto do produtor quanto do permissionário é muito importante. Considerando-se a gestão de estoques, os permissionários realizam as compras intuitivamente, e a previsão

de demanda é baseada na experiência. Dessa forma, conseguem reduzir as perdas no estoque a um índice considerado razoável por eles.

São observadas diferentes formas de transações que ocorrem nesse canal, as quais são caracterizadas a seguir:

- a) *Compra especulativa*: o produto é entregue ao permissionário ainda na lavoura ou nas CEASAs, sem preço previamente determinado (nota fiscal em branco). Após a venda, cujo preço varia de acordo com a oferta e a procura, uma taxa de comercialização de 18% é descontada. Dependendo da negociação, são descontados o frete e as embalagens; o pagamento é feito após 30 dias, sendo esse o tipo mais comum de transação. Trata-se de uma transação de mercado, sem compromissos futuros. Os produtores mostraram-se insatisfeitos com a incerteza relacionada com o preço de venda, no entanto temem buscar novos clientes, pois a inadimplência neste segmento é muito alta.
- b) *Contratos informais*: trata-se de uma estrutura de governança híbrida. Nesse caso, produtores descapitalizados têm suas lavouras financiadas por atacadistas, principalmente da CEAGESP, através de contratos informais. O financiamento pode ser parcial ou total. O produtor fornece a mão-de-obra e a terra, enquanto os atacadistas, os insumos. A condição básica é que toda a produção seja destinada ao agente financiador. Os produtos deixam as lavouras com nota fiscal sem o valor de venda, e, na maioria das vezes, o produtor não sabe por que preço seu produto foi vendido. São os atacadistas quem realizam os cálculos de custo de produção e repassam a diferença para os produtores. Normalmente, o pagamento dos fornecedores é feito somente no fim da safra. Nesse tipo de transação, o comportamento oportunista é comumente observado devido, principalmente, à assimetria informacional. Os produtores sujeitam-se a essa situação por dois motivos: dificuldade de acesso ao crédito para financiar lavouras; e certeza de pagamento, já que a inadimplência é uma das principais preocupações daqueles que comercializam por meio desse canal.

Os contratos formais não são comumente observados entre produtores e atacadistas das CEASAs, porém, destacou que alguns contratos informais envolvem elevado nível de comprometimento de ambas as partes com a transação. Isso foi

particularmente observado na análise de relacionamentos colaborativos, como aqueles analisados nesse trabalho.

A pesquisa empírica realizada neste trabalho revelou o aumento na especificidade dos ativos comercializados por meio dos atacadistas localizados nas CEASAS. Foi observado que houve aumento no nível de exigência em termos de qualidade, quantidade, diversidade e regularidade dos produtos demandados no período de 2002 a 2005²⁸. Outra mudança observada foi a utilização de padrões privados, desenvolvidos e requeridos pelos clientes dessas empresas. Tais mudanças refletem uma evolução no relacionamento entre os atacadistas e seus clientes. Anteriormente, principalmente em se tratando de hortaliças, a distribuição por meio desse canal estava condicionada a transações no mercado *spot*, sem compromissos de venda futura, portanto sem necessidade de investimentos específicos à transação nem no relacionamento entre os clientes. No momento da realização desta pesquisa, incluindo empresas que comercializavam frutas, verificou-se que a concorrência e o aumento no nível de exigência dos clientes provocaram a reorganização dos relacionamentos interorganizacionais dentro desse canal. Exigências, antes observadas entre grandes redes varejistas e atacadistas especializados ou produtores rurais, passaram a ser feitas também entre os atacadistas e seus fornecedores. Isso colaborou, inclusive, para que fossem estabelecidos relacionamentos colaborativos (cooperação vertical) entre os agentes desse canal, como discutido no capítulo 5 deste trabalho.

Embora o maior volume de comercialização de FLV ainda seja feito através das CEASAs, os grandes varejistas de auto-serviço têm criado formas alternativas e mais efetivas para adquirir seus produtos. Esse assunto é abordado no próximo item.

- *Novos arranjos – Redes de supermercados*

Os novos canais de distribuição foram desenhados a partir da necessidade de eficiência no suprimento de FLV para o auto-serviço. Envolve atacadistas especializados, capazes de fornecer produtos com regularidade, qualidade e preços competitivos e produtores rurais capazes de atender às exigências do varejo. Em vez de depender exclusivamente do mercado, ou de onerar os custos via integração

²⁸ Comparar com LOURENZANI, 2003.

vertical, as redes de auto-serviço têm adotado formas híbridas (contratos) para realizar as transações.

Para as grandes redes de auto-serviço, a falta de regularidade do fornecimento desses produtos na quantidade, padrão de qualidade e variedade desejados levou à adoção de estruturas para a realização das transações comerciais e logísticas, as centrais de compras e de distribuição. As grandes redes têm adotado centrais próprias para a aquisição de FLV, em que as compras são feitas, em geral, diretamente dos produtores ou de atacadistas especializados. As centrais de distribuição foram estabelecidas visando a uma logística mais eficiente no recebimento e na distribuição. Com a implantação dessas estruturas, buscou-se evitar problemas relacionados com a ineficiência do sistema tradicional de comercialização, por meio das centrais de abastecimento (CEASAs). Além disso, a gestão de estoques é feita de forma sistematizada, buscando-se estoques mínimos, mas suficientes para suprir as lojas, e exigindo reposição contínua por parte dos fornecedores. As entregas são diárias, e cada fornecedor tem um horário específico para descarregar os produtos. No entanto, as centrais de abastecimento ainda têm importante papel na formação de preços e como regulador da demanda.

As empresas que utilizam esse tipo de estrutura apontaram, como principais vantagens, a redução no custo de aquisição da ordem de 20%, em média, com relação ao atacado convencional; a possibilidade de exercer controle total sobre a qualidade dos produtos (especificidade do produto); e a eliminação dos intermediários. Porém, os custos logísticos envolvidos são muito altos, já que todas as entregas são feitas nas centrais, onde os lotes são subdivididos; novos lotes são formados com um *mix* de produtos e, em seguida, distribuídos para as lojas. Devido à perecibilidade dos produtos, o processo logístico deve ser rápido e eficiente.

A utilização de padrões privados próprios para as hortaliças e frutas, estabelecidos pelas principais redes varejistas, consiste numa tentativa de informar o fornecedor da qualidade necessária para atender às exigências do consumidor. Tais padrões determinam desde o ponto de colheita até os tipos de embalagens em que os produtos serão entregues. A imposição de padrões privados constitui uma forma de coordenar a cadeia, em que as grandes redes são os agentes coordenadores. Os padrões públicos foram estabelecidos pelas CEASAs, entretanto se observa a crescente

utilização de padrões privados por parte dos varejistas. De acordo com o MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL (2002), 72% dos supermercados cariocas empregam padrões privados para estabelecer os critérios dos produtos demandados.

Considerando-se os mecanismos utilizados na comercialização dos produtos nesse canal, podem ser identificadas diferentes formas de governança, caracterizadas a seguir:

- a) *Compra especulativa*: compras no mercado, buscando menores custos. Consiste numa transação de mercado em que o oportunismo e o risco moral (*moral hazard*) são altos, além do risco da falta do produto no momento em que é demandado. Este tipo de transação ocorre, geralmente, entre supermercados e permissionários das CEASAs e é complementar aos outros tipos, ocorrendo em situações de falta de produto no mercado, preços altos, baixa qualidade ou “quebras” de safras.
- b) *Integração vertical*: nesse caso, a empresa integra a produção primária. Este é um tipo de transação que apresenta dificuldades devido à diversidade e quantidade de produtos vendidos; trata-se de uma estrutura de governança do tipo “hierarquia”, que é indicada quando a incerteza, assim como as especificidades dos ativos, é muito alta. Esse tipo de transação é observado quando há integração vertical por parte de pequenos e médios varejistas em situações com problemas de qualidade (frescor), principalmente no caso de hortaliças de folhas, e em situações em que a rastreabilidade foi utilizada como estratégia de *marketing*, como observado no caso de orgânicos.
- c) *Estruturas híbridas*: Neste tipo de transação são utilizados contratos formais ou informais, que especificam as características da transação; assim, os fornecedores garantem o escoamento da produção, enquanto os compradores, o fornecimento dos produtos, atendendo às especificidades exigidas. No entanto, freqüentemente os contratos feitos entre fornecedores e centrais de compras das grandes redes de auto-serviço beneficiam as duas partes de forma bastante desigual, devido ao poder de negociação exercido pelas redes.

A adoção de uma forma de transação não exclui as outras. BROUSSEAU e CODRON (1997) relataram que a adoção de diferentes formas de transação para o suprimento de frutas pode ser uma estratégia eficiente. Isso é observado em algumas

grandes redes de auto-serviço, em que o fornecimento é feito mediante contratos (formas híbridas) ou mercado. Apesar das mudanças no processo de aquisição de FLV por parte das grandes redes, a CEAGESP continua a ser importante fonte para formação de preços e suprimento de alguns segmentos do varejo, principalmente pequenos varejistas, mas também para completar, esporadicamente, o *mix* de produtos demandados pelas grandes redes.

Observa-se que existem conflitos relacionados com o comportamento dos agentes dos canais de distribuição. Um exemplo é o desequilíbrio com relação ao poder de negociação das grandes redes de auto-serviço, que detêm grande parcela do mercado varejista, sobre seus fornecedores. Nas transações realizadas entre produtores rurais e redes de auto-serviço, observa-se que, se por um lado as redes garantem a compra de determinados produtos de um fornecedor, por outro não permitem que este desenvolva sua própria marca. Dessa forma, as redes dificultam o fortalecimento do produtor rural, tornando mais fácil o processo de alteração de fornecedores quando conveniente.

Esse conflito também foi observado nos relacionamentos entre produtores rurais e atacadistas. Nesse caso, os conflitos são causados por disputas de margens e pela assimetria de informações que permite o surgimento de comportamentos oportunistas. Entretanto, são observadas algumas iniciativas de parcerias como a participação de atacadistas no financiamento de lavouras. De acordo com ZANQUETTO FILHO (2003), as parcerias em cadeias de suprimentos consistem no relacionamento entre empresas, a fim de alcançarem objetivos e benefícios específicos. Elas são normalmente criadas para aumentar o desempenho operacional e financeiro de cada membro do canal. Apesar de os produtores rurais se mostrarem insatisfeitos com os acordos de parceria, eles consistem numa possibilidade de acesso ao crédito para produtores descapitalizados, já que existem a dificuldade de acesso ao crédito e a aversão aos financiamentos tradicionais por parte dos produtores (LOURENZANI, 2003).

Buscando transpor os conflitos, iniciativas de coordenação da cadeia têm sido verificadas por parte dos grandes varejistas, por meio das exigências a respeito da origem dos produtos (rastreadibilidade) e da qualidade. Isso faz com que os elos a montante trabalhem de forma mais coordenada para atenderem às necessidades do

varejo. Algumas iniciativas também têm sido observadas por parte das associações que congregam produtores de hortaliças orgânicas. Essas associações representam importante papel no planejamento da produção e na comercialização.

MACHADO (2002) relatou que a principal estratégia de coordenação, adotada pelas grandes redes nas transações com produtores e consumidores, é a criação de padrões privados. Assim, é possível informar aos produtores a qualidade desejada dos produtos comercializados e atender às exigências de qualidade do consumidor. Esse autor destacou que são necessários investimentos específicos para a implantação do sistema. O pagamento de preço-prêmio por produtos dentro das especificações constituiria uma forma de incentivar os agentes a realizar tais investimentos. Entretanto, o risco relacionado ao não-cumprimento dos contratos é considerado elevado para ambas as partes, prejudicando a implantação desse incentivo.

Uma pesquisa realizada pelo MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL (2004) em redes supermercadistas nos Estados do Rio de Janeiro e Minas Gerais revela que os supermercadistas acreditam que é necessário promover o setor de FLV entre os consumidores. Eles esperam que os fornecedores possam atuar dentro do supermercado, por meio da distribuição de material informativo ou mantendo promotores dentro das lojas.

Vale destacar que nem sempre as iniciativas de coordenação buscam ganhos compartilhados ao longo da cadeia. A imposição de preço e de padrões privados, além da variação de quantidade, e a regularidade na aquisição de produtos por parte do varejo, levam os produtores à incerteza e insegurança para o planejamento da produção e comercialização. No entanto, ações colaborativas incentivadas pela confiança entre os agentes podem reduzir as incertezas e incentivar relacionamentos orientados para o longo prazo.

- *Canais Internacionais*

Os canais internacionais se referem à exportação, principalmente de frutas, para outros países. Este canal não é tratado como foco do estudo, pois se refere a um canal com muitas especificidades e no qual não seria possível avaliar o grau de cooperação a jusante no escopo desta pesquisa. Entretanto, é importante ressaltar que o comércio internacional de frutas é um canal bastante atrativo para os produtores

brasileiros. De acordo com GONÇALVES et al. (2004), os saldos das exportações de frutas cresceram de US\$ 984 milhões em 1997 para US\$ 1,6 milhão em 2003, nas cadeias produtivas de frutas. A análise das exportações de frutas *in natura* revelou que no período de 1997 a 2004 os saldos positivos na balança comercial aumentaram 27 vezes (VICENTE et al., 2005).

As entrevistas realizadas com grupos que utilizam canais internacionais apontaram como principal benefício os maiores preços alcançados. No entanto, há um alto nível de especificidades dos ativos exportados, implicando muitos investimentos. Além disso, esse mercado está sujeito a variações cambiais, que podem tornar a transação pouco atrativa financeiramente, comprometendo relacionamentos de longo prazo. Assim, a incerteza é uma variável relevante para a decisão sobre o canal de distribuição.

Considerando os canais internacionais, é importante destacar um aspecto de cooperação vertical envolvendo produtores e grupos de produtores e varejistas europeus e americanos, o *Fair Trade*. Este pode ser traduzido como comércio justo, ou comércio ético e solidário e é um modelo de relação comercial baseado em três características principais: produção ambientalmente correta, organização socialmente justa e economicamente viável.

De acordo com a *International Federation of Alternative Trade* (IFAT):

"O comércio justo consiste em uma parceria comercial, baseada em diálogo, transparência e respeito, que busca maior equidade no comércio internacional. Ele contribui para o desenvolvimento sustentável através do oferecimento a produtores marginalizados de melhores condições de troca e maiores garantias dos seus direitos."

De acordo com a *Business Meets Social Development* (BSD)²⁹ a lógica do comércio ético e solidário é possibilitar ao pequeno produtor vender o seu produto o mais diretamente possível para o consumidor esclarecido e, assim, desligar-se do sistema convencional de comércio. Os produtores têm como benefícios o acesso facilitado a mercados e financiamentos visando ao desenvolvimento social e econômico das comunidades rurais no mundo todo. Acordos de comércio ético e solidário buscam estabelecer preços mínimos e demandas de longo prazo, como forma de reduzir a

²⁹ BSD é parceira no Brasil da "FLO - Fair Trade Labelling Organizations International" para palestras e eventos, serviços de apoio e auditorias do selo de Comércio Justo. Mais informações, ver <http://www.bsd-net.com/bsd_brasil/fairtrade.html>.

exposição de pequenos produtores às flutuações de mercado. Os acordos buscam pagar preços acima dos de mercado (preços “justos”) e aproximar consumidores e produtores, como forma de excluir os intermediários ao longo das cadeias produtivas; além disso, os acordos buscam disponibilizar pré-financiamento da produção, informação e acesso a mercados, como forma de gerar oportunidades de negócios para pequenos produtores. Os consumidores são beneficiados por receberem produtos com garantia de origem, conhecendo, assim, as condições de produção e o processo de desenvolvimento dos produtos.

O mercado externo é o grande consumidor de produtos do comércio justo e solidário. O mercado de produtos do comércio justo e solidário movimentou em 2001, na Europa, mais do que US\$ 230 milhões anuais, segundo estimativa da European Fair Trade Association, incluindo tanto produtos artesanais quanto produtos alimentícios com selo de *Fair Trade* (GRÜNINGER e URIARTE, 2005). Nos Estados Unidos e no Canadá o mercado gira em torno de US\$ 100 milhões.

O Brasil tem se destacado como possível mercado consumidor de produtos do comércio ético e solidário. Assim, iniciativas têm sido observadas, como a abertura de lojas exclusivas para esses produtos em importantes capitais brasileiras e a tentativa de comercializar esses produtos em lojas de supermercados, direcionados para consumidores conscientes e de maior poder aquisitivo.

Para atestar que os produtos atendem a essas especificações, há empresas certificadoras internacionais de *Fair Trade*. No Brasil, entre os produtos certificados estão, principalmente, artesanatos e frutas *in natura*.

3.3. A Produção de FLV no Brasil

Os produtores rurais são aqueles diretamente envolvidos no processo de produção agropecuária, responsáveis pela produção da matéria-prima. A produção agrícola é considerada um elo bastante complexo, pois há uma interação de diferentes aspectos, como os tecnológicos, mercadológicos, de recursos humanos e ambientais (ZYLBERSZTAJN, 2000).

No Brasil, observa-se que, a partir da década de 1990, os produtores rurais enfrentaram uma realidade muito diferente daquela vivida até então, devido à crise dos mecanismos tradicionais de política agrícola e à competição globalizada dos

mercados (NANTES e SCARPELLI, 2001). A diminuição da interferência do governo na agropecuária, aliada a mudanças no ambiente concorrencial revelou ineficiências ligadas, em especial, à agricultura familiar. Nesse contexto foram desenvolvidas políticas voltadas para esse segmento, entre elas o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF)³⁰.

Buscando alternativas viáveis para os pequenos produtores e produtores familiares, a produção de FLV parecia uma idéia promissora para geração de renda, evitando o empobrecimento e abandono da atividade agropecuária por parte de um grande contingente de população rural. Essa alternativa se mostrava atrativa à medida que a atividade exigia mão-de-obra intensiva e áreas de cultivo reduzidas. No entanto, as mudanças no ambiente concorrencial também desencadearam alterações no nível de exigência dos principais agentes nos canais de distribuição, resultando na exclusão daqueles incapazes de atender aos novos padrões. Os patamares de qualidade, em especial com a imposição de padrões privados, e níveis mínimos de escala exigidos apontam as formas coletivas de organização como pré-condição de entrada de agricultores familiares nos principais canais de distribuição. As ações coletivas nesse meio buscam transpor as dificuldades, tornando possível o acesso a canais mais rentáveis, evitando, assim, possíveis processos de exclusão.

O Brasil se destaca por diferenças regionais marcantes relacionadas à produção de FLV. Essas diferenças estão relacionadas com os sistemas de produção, a tecnologia, a capitalização e o nível gerencial adotado, entre outros. Essas diferenças são resultantes de políticas agrícolas e macroeconômicas, de aspectos culturais e comportamentos dos mercados ao longo do tempo. Dessa forma, torna-se difícil efetuar recomendações universais sem considerar especificidades regionais e considerar questões sociais, econômicas e gerenciais relacionadas com os produtores rurais.

As diferenças relacionadas com as características dos produtos estudados nessa pesquisa também devem ser consideradas. Apesar de apresentar pontos em comum, como a reduzida área mínima economicamente viável e a utilização de mão-de-obra intensiva, a fruticultura e a olericultura diferem quanto ao ciclo produtivo e, conseqüentemente, ao tempo de retorno do capital. Essas características refletem na estrutura fundiária e nas relações de trabalho envolvidas nessas atividades.

³⁰ O objetivo do PRONAF é fortalecer a agricultura familiar contribuindo para gerar empregos e renda rurais e urbanas e melhorar a qualidade de vida dos agricultores familiares (BRASIL, 2005).

Com base na Lei nº 8.629, de 25 de fevereiro de 1993, o INCRA utiliza o conceito de módulo fiscal para a classificação de um imóvel rural quanto ao tamanho. A pequena propriedade corresponde ao imóvel rural de área compreendida entre um e quatro módulos fiscais. Já a média propriedade corresponde ao imóvel rural de área superior a quatro e até 15 módulos fiscais. A grande propriedade corresponde ao imóvel com área superior a 15 módulos fiscais. De acordo com a classificação dos imóveis rurais utilizada pelo INCRA, o número de pequenas propriedades corresponde à grande maioria do número total de estabelecimentos agrícolas no Brasil.

A Tabela 3.4 revela que cerca de 49% dos estabelecimentos agrícolas no Brasil é de pequeno e médio portes. Existem diferenças regionais, como é o caso do nordeste, onde 67% dos estabelecimentos são de pequenas propriedades, inferiores a 10 ha.

TABELA 3.4 - Porcentagem dos estabelecimentos por grupo de área total, segundo mesorregiões do Brasil.

	< 10 ha	10-100 ha	100-200 ha	Total
Brasil	49,43	39,43	5,07	4.859.865
Norte	30,21	48,66	11,67	446.175
Nordeste	67,51	25,97	2,91	2.326.413
Sudeste	34,08	50,96	7,45	841.661
Sul	37,66	55,35	3,23	1.003.180
Centro-oeste	13,38	45,77	13,00	242.436

Fonte: IBGE (2005).

Considerando a olericultura no Brasil, observa-se que esse tipo de atividade econômica ocorre, principalmente, em pequenas unidades de produção. De acordo com o Censo Agropecuário de 1995/1996 (IBGE, 2005), a horticultura, juntamente com produtos de viveiro, ocupa cerca de 0,3% da área ocupada com atividade econômica no Brasil (Tabela 3.5). Apesar de pequeno, esse número torna-se significativo à medida que a reduzida escala de produção para que a atividade seja rentável, o curto prazo entre as fases de plantio e colheita (atividade de ciclos curtos) da maioria das olerícolas e a demanda intensiva de mão-de-obra são importantes fatores

que tornam essa atividade atrativa para pequenos produtores e para a agricultura familiar.

**TABELA 3.5 - Área ocupada com atividade econômica no Brasil e regiões:
horticultura e produtos de viveiro.**

	Área (hectare)	%
Brasil	1.023.644,44	0,29
Norte	119.967,50	0,21
Nordeste	194.701,01	0,25
Sudeste	422.015,18	0,66
Sul	216.881,13	0,49
Centro-Oeste	70.079,61	0,05

Fonte: IBGE (2005).

Considerando a fruticultura, o Brasil apresenta vantagens competitivas na produção de frutas devido a condições adequadas de cultivo em relação a outros países. As condições climáticas do Brasil permitem o cultivo de grande diversidade de frutas. A tecnologia utilizada também tem tornado capaz a produção ao longo do ano, evitando flutuações extremas de produção sazonal. Outra vantagem está relacionada aos mercados. Diferentemente de países como o Chile, onde a produção de frutas é voltada para o mercado externo, o Brasil possui também um mercado doméstico significativo capaz de absorver grande parte da produção de frutas.

Os dados do Censo Agropecuário de 1995/1996 indicam que quase 5% da área ocupada com atividade econômica no Brasil era de lavouras permanentes³¹(Tabela 3.6). Percebe-se que a Região Centro-Oeste é aquela que apresenta menor área de lavouras permanentes no país. Isso se deve à aptidão regional para produção de lavouras temporárias como o cultivo de grãos.

³¹ Lavouras permanentes são aquelas em que a colheita envolve mais que um ciclo produtivo. Nessa classificação está incluída a grande maioria das frutas, além de outros produtos como café e borracha (IBGE, 2005).

**TABELA 3.6 - Área ocupada com atividade econômica no Brasil e regiões:
lavouras permanentes.**

	Área (hectare)	%
Brasil	17.170.239,93	4,86
Norte	2.930.584,49	5,02
Nordeste	5.634.317,07	7,20
Sudeste	6.794.044,10	10,60
Sul	950.627,94	2,14
Centro-Oeste	70.079,61	0,79

Fonte: IBGE (2005).

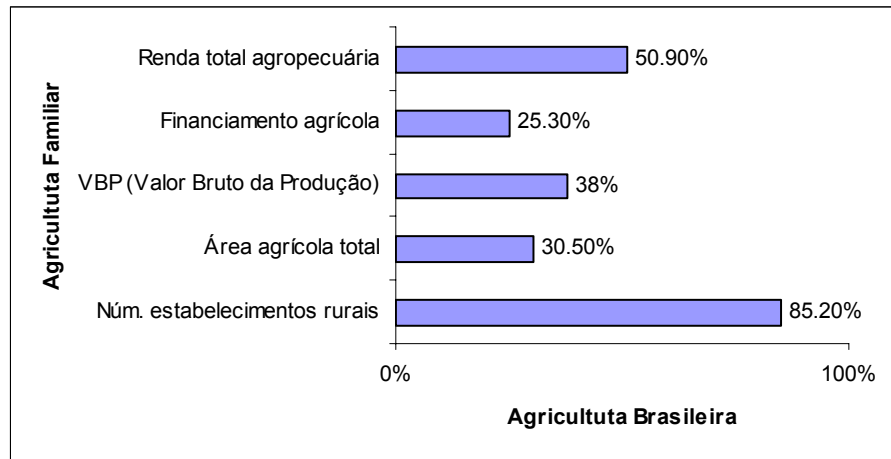
O Censo Agropecuário de 1995/96 revelou que os agricultores familiares somam 4,13 milhões de estabelecimentos rurais, representando 85,2% dos quase 5 milhões de estabelecimentos existentes no Brasil. Esses estabelecimentos familiares ocupam 30,5% da área agrícola total, respondendo por 37,9% do VBP – Valor Bruto da Produção Agropecuária Nacional, o que equivale a cerca de R\$ 18,5 bilhões (IBGE, 2005). Emprega ainda cerca de 13,8 milhões de pessoal, o que equivale a mais de 57% da mão-de-obra agropecuária (Figura 3.8).

A agricultura familiar é considerada importante, do ponto de vista estratégico, para manutenção dos empregos, distribuição de renda e garantia de abastecimento em quantidade e qualidade socialmente justas (IBGE, 2005).

Percebe-se que, devido ao perfil da produção de FLV e ao ambiente concorrencial, os pequenos produtores e os produtores familiares enfrentam algumas dificuldades em atender às exigências dos canais de comercialização, já discutidas anteriormente. Considerando as agroindústrias, estas estão relacionadas, principalmente, com o atendimento aos padrões de qualidade, os prazos de pagamento longos (refletindo no capital para custeio da atividade), o volume elevado, a localização das empresas (custo do frete) e a falta de estrutura gerencial e tecnológica (ZERIO et al., 2005).

Já no caso da distribuição por meio de atacadistas e varejistas, a pesquisa empírica revelou que as dificuldades estão relacionadas, principalmente, ao atendimento das exigências de segurança do alimento, aos padrões de qualidade, ao volume e a regularidade de fornecimento e à diversidade de produtos a serem ofertados. Além desses aspectos, a demanda por um nível de organização gerencial e de adoção de

tecnologia também consiste em dificuldades para o pequeno produtor e o agricultor familiar.



Fonte: IBGE (2005).

FIGURA 3.8 – Representatividade da agricultura familiar na agricultura brasileira (1995/1996).

4. METODOLOGIA

A investigação científica requer uma estrutura metodológica adequada para a resolução do problema envolvido na pesquisa, indicando o modo mais apropriado de atender aos objetivos propostos.

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam o estudo. A Figura 4.1 ilustra o encadeamento dos itens que compõem a metodologia.

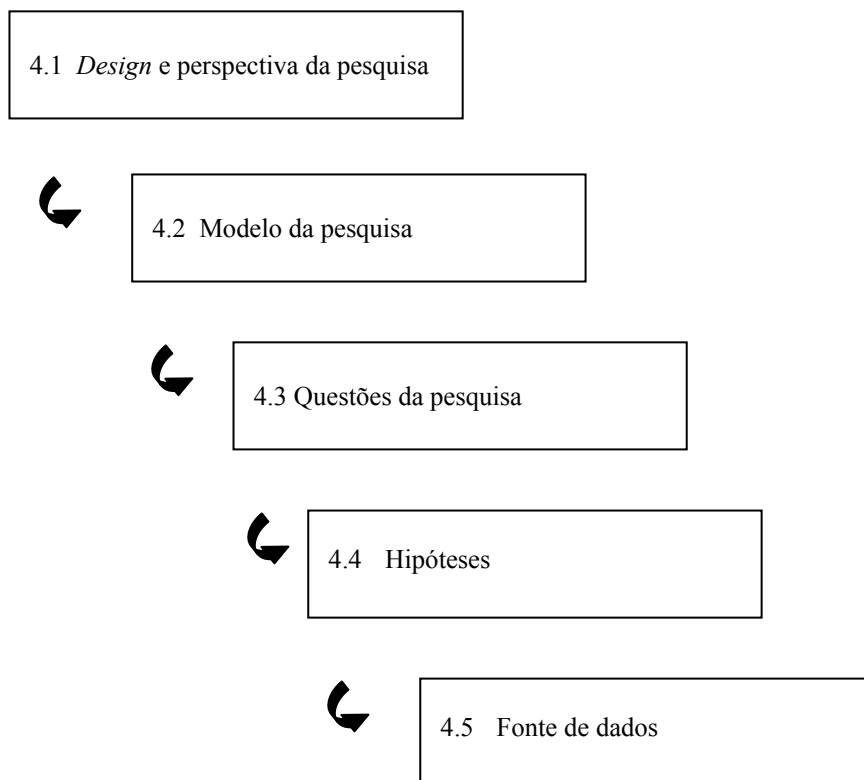


FIGURA 4.1 - Representação esquemática da metodologia de pesquisa.

4.1. Design e Perspectiva da Pesquisa

MOURA CASTRO (1978a) definiu a metodologia como um conjunto de regras de como proceder no curso da investigação. Segundo o que sugeriu MOURA CASTRO (1978b), esta pesquisa segue um modelo teórico-empírico: parte-se de uma

formulação teórica, confrontando-a com a realidade mediante a observação empírica. O procedimento adotado é indutivo, pelo qual se buscou fazer algumas generalizações com base na observação de limitado número de eventos específicos, respeitando as limitações do método empregado.

A opção pelo tipo de pesquisa a ser empreendido neste trabalho foi a qualitativa. Alguns autores, segundo TRIVIÑOS (1990), chegam a classificar a pesquisa qualitativa como um simples exercício especulativo, sem valor para a ciência. GHOURI et al. (1995), entretanto, argumentaram não ser a natureza do método que lhe confere confiança ou o define como científico, mas a sua adequação aos propósitos do problema de pesquisa a ser estudado ou respondido.

A pesquisa qualitativa mostra-se adequada para estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas relações sociais (GODOY, 1995a). De acordo com essa autora, trata-se de um método em que não há interesse em enumerar e medir os eventos analisados, nem em empregar instrumental estatístico na análise dos dados; mas que envolve a obtenção de dados descritivos sobre os indivíduos, o ambiente e as relações, por meio do contato direto do pesquisador com a situação estudada.

A autora ainda apontou algumas características básicas para a pesquisa qualitativa: ter o ambiente natural como fonte de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; o investigador se preocupa com a perspectiva das pessoas em relação às coisas; e os pesquisadores utilizam o enfoque indutivo para análise de dados. No método indutivo devem ser consideradas três etapas fundamentais: a observação do fenômeno, a descoberta da relação entre eles e a generalização da relação (MARCONI e LAKATOS, 2003).

GODOY (1995b) esclareceu que a pesquisa qualitativa pode ser conduzida de diferentes formas, entre as quais a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia podem ser apontados como principais.

De acordo com o problema a ser estudado e os objetivos propostos, foi adotada uma estrutura metodológica que se mostrou mais adequada. Concluiu-se que esta é uma pesquisa descritiva, em que o método de coleta de dados é qualitativo. A pesquisa descritiva considera que todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados. A pesquisa tem caráter prescritivo, uma vez que as informações relevantes foram obtidas a partir da análise de relacionamentos interorganizacionais

cooperativos (horizontais e verticais) já existentes entre pequenos produtores de hortícolas e entre estes e seus canais de distribuição.

Assim, para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa foi utilizada uma pesquisa bibliográfica para levantamento de dados secundários, em seguida, a utilização de estudo multicaso, sendo este um método qualitativo, cujo objeto de análise é uma unidade, que é analisada em profundidade (GODOY, 1995b). AAKER e DAY (1990) acrescentaram que, no estudo de caso, os dados são obtidos a partir de observação e entrevista dirigidas a pessoas envolvidas na situação. Porém, dados secundários podem ser complementares para a análise do caso. YIN (1994) ressaltou que o estudo de caso é aconselhável quando se quer avaliar o fenômeno dentro do seu contexto. Esse autor relatou que vários estudos de caso são aconselháveis para análise de fenômenos complexos. Esse método foi adotado devido à possibilidade de permitir compreender, através do acesso e obtenção de informação a partir de diferentes empresas, as diferentes formas de relacionamento existentes nos diferentes canais envolvidos no processo de distribuição de produtos hortícolas. Além disso, permite um recorte temporal necessário para a análise.

4.2. Modelo da Pesquisa

Com o objetivo de determinar os condicionantes para a inserção dos pequenos produtores rurais no processo de aquisição de FLV das grandes redes de auto-serviço e de outros importantes canais de distribuição, propôs-se a estrutura a seguir (Figura 4.2).

Como citado anteriormente, foram analisadas as ações coletivas como forma de inserção de pequenos produtores de FLV em canais de distribuição. A estrutura metodológica apresentada propõe a análise de estruturas organizacionais, baseadas na cooperação como grupos informais, associações e cooperativas.

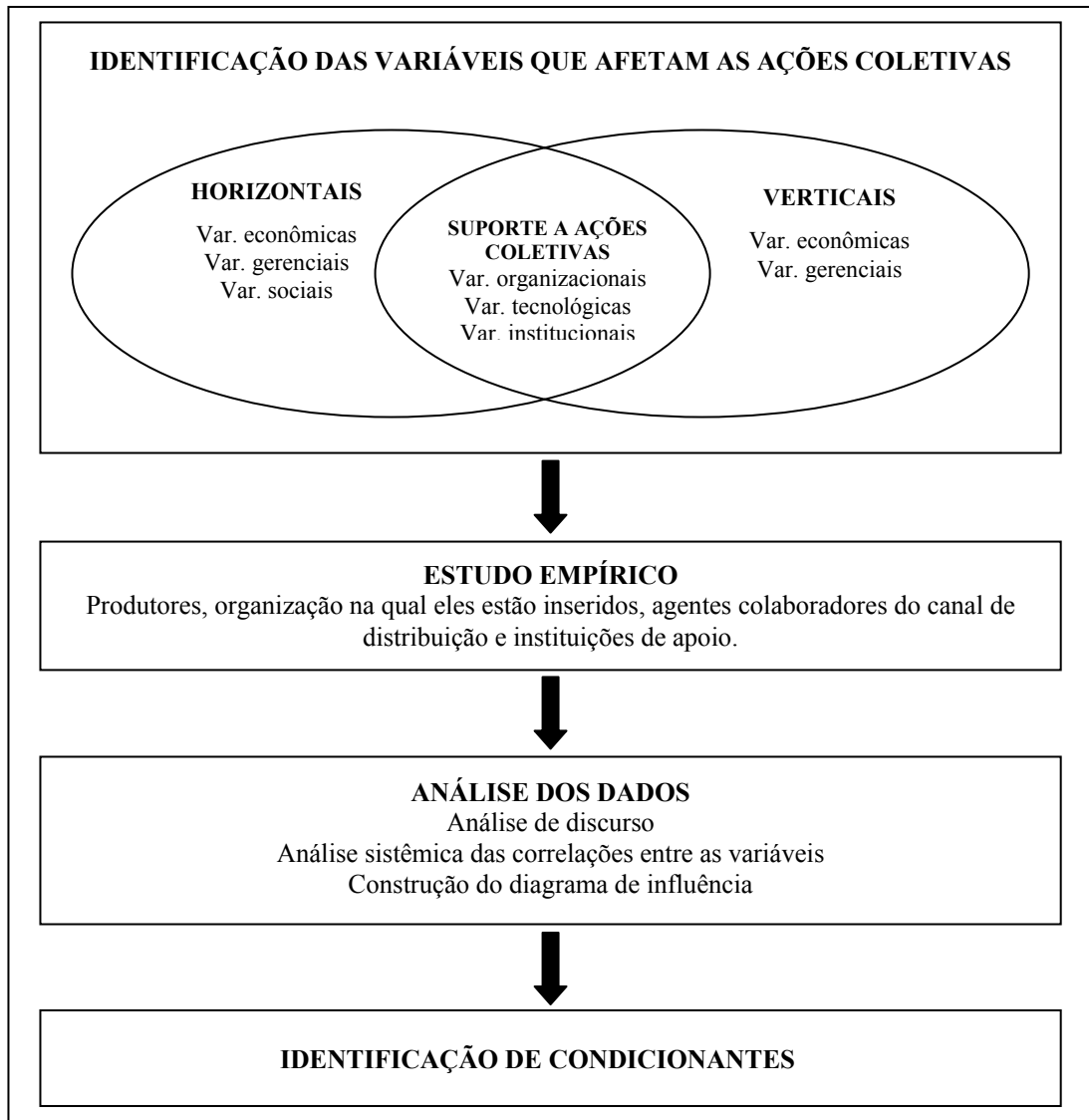


FIGURA 4.2 – Estrutura metodológica.

A descrição das etapas propostas nesta estrutura metodológica é apresentada a seguir:

4.2.1. Identificação das variáveis

Para alcançar esse objetivo, diversas variáveis foram identificadas a partir da teoria consultada (OLIVER, 1990; OSTROM, 1990; BAKER, 1992; BRASS e BURKHARDT, 1992; HAKANSSON, 1992; HEIDE, 1994; DYER, 1997; COLEMAN,

1998; ZAHEER et al.,1998; ALTERBURG e MEYER-STAMER, 1999; AMATO NETO, 2000; HUMPHREY, J.; OETERO, 2000; MURDOCH, 2000; ZINELDIN, M. A.; JONSSON, 2000; OLSON, 2001; FUTTEMA et. Al. 2002; HARDMAN, 2002; BATT, 2003; KOTZAB, H.; TELLER, 2003; BOHMAN et al., 2004; CLARO, 2004; GRANDORI e SODA, 1995; BUERGER et al.,2005). Estas estão agrupadas em variáveis organizacionais, institucionais, tecnológicas, sociais, gerenciais e econômicas. As variáveis foram classificadas como aquelas que afetam os relacionamentos horizontais (Tabela 4.1), aquelas que afetam os relacionamentos verticais (Tabela 4.2) e aquelas que influenciam e suportam as ações coletivas (Tabela 4.3). As variáveis horizontais e verticais visam responder a questões como: o que levou o grupo a formar uma ação coletiva horizontal? Quais as variáveis que condicionam as ações coletivas horizontais e verticais? Quais as dificuldades encontradas? Quais são os ganhos observados? Quais as fontes de sucesso? Quais as fontes de insucesso? Já as variáveis que suportam as ações coletivas visam identificar a estrutura necessária para suportar a ação coletiva, como a tecnologia e os sistemas de regulação.

4.2.2. Estudo empírico

De forma a operacionalizar a análise, foram realizados estudos de caso, método que possibilita a análise do objeto em profundidade. Recomenda-se a realização de estudos multicaso em função da complexidade do objeto de análise. Foram selecionados somente casos de sucesso para a análise. Essa escolha é justificada pela busca de identificação de condicionantes para o sucesso das ações coletivas. A utilização desses casos propiciou a execução da pesquisa a partir dos objetivos pré-definidos, no tempo proposto e com os recursos disponíveis.

Após a identificação dos casos de sucesso foi realizada uma análise de pares. Esse tipo de análise permitiu uma visão mais precisa dos condicionantes dos esforços coletivos. Além disso, a análise de pares, envolvendo produtores, as organizações nas quais estão inseridos, agentes colaboradores do canal de distribuição e instituições de apoio, permitiu analisar o relacionamento de forma mais clara, já que era esperado certo grau de dificuldade de obtenção de dados considerados estratégicos pelas empresas.

Com base nas variáveis identificadas foram construídos diferentes roteiros de entrevistas direcionados para o grupo, para o produtor que faz parte desse

grupo, para um cliente identificado como parceiro em uma ação coletiva e para instituições de apoio.

TABELA 4.1 – Variáveis que afetam os relacionamentos horizontais.

VARIÁVEIS QUE AFETAM OS RELACIONAMENTOS HORIZONTAIS		
Variáveis sociais	Variáveis gerenciais	Variáveis econômicas
– Capital social (confiança, orientação para longo prazo)	– Planejamento	– Investimentos específicos à transação (<i>sunk costs</i>)
– Etnia	– Informação (fluxo de informação)	– Dependência (volatilidade do consumo, investimentos)
– Religião	– Marketing	– Especificidade dos ativos
– Tamanho do grupo	– Recursos humanos	– Incerteza (ambiental, concorrência)
– Homogeneidade dos grupos (incluindo gênero)	– Qualidade	– Frequência
– Equidade	– Custos	– Economias de tamanho
– Liderança	– Compromisso	– Volatilidade dos preços
– Interesses coletivos x individuais	– Existência do <i>free-rider</i>	
– Cultura associativa		
– Confiança		

TABELA 4.2 – Variáveis que afetam os relacionamentos verticais.

VARIÁVEIS QUE AFETAM OS RELACIONAMENTOS VERTICAIS		
Variáveis sociais	Variáveis gerenciais	Variáveis econômicas
– Capital social (confiança, orientação para longo-prazo)	– Qualidade	– Investimentos específicos à transação (<i>sunk costs</i>)
– Etnia	– Planejamento	– Dependência (volatilidade do consumo, investimentos)
– Religião	– Informação (troca de informação)	– Incerteza (ambiental, competição entre empresas)
– Tamanho do grupo	– Flexibilidade	– Reputação
– Homogeneidade dos grupos (incluindo gênero)	– Áreas funcionais envolvidas	– Cooperação
– Equidade	– Projetos conjuntos	– Rentabilidade
– Liderança	– Marketing	
– Interesses coletivos x individuais	– Logística	
– Cultura associativa	– Existência do <i>free-rider</i>	
– Confiança		

TABELA 4.3 – Variáveis que suportam as ações coletivas.

VARIÁVEIS QUE SUPORTAM AS AÇÕES COLETIVAS		
Variáveis organizacionais	Variáveis tecnológicas	Variáveis institucionais
– Tipo de organização	– Nível de sofisticação tecnológica	– Sistemas de regulação
– Estrutura organizacional	– Nível de investimento em tecnologia	– Programas especiais
– Nível de formalização		– Suporte do governo
– Parcerias		

4.2.3. Delimitação da amostra

Como parte crucial do processo de desenvolvimento da pesquisa, é necessária a delimitação do espaço de análise, ou seja, a definição do recorte analítico

do trabalho. As unidades de análise foram agentes do canal de distribuição de diferentes organizações (formais ou informais) que adotavam ações coletivas na comercialização de FLV. Essas organizações estavam inseridas, ou não, em *clusters* regionais, ou arranjos produtivos locais, ou em pólos de produção. Os casos estavam organizados em associações, cooperativas ou mesmo em grupos informais.

A existência de cooperação horizontal e vertical (formal ou informal) entre produtores e outros agentes envolvidos no processo de distribuição foi o critério para a seleção dos casos analisados. Foram desenvolvidos quatro roteiros de entrevistas dirigidos para cada agente a ser entrevistado: responsável pela gestão da organização; produtor rural que fazia parte da organização; cliente que mantinha relacionamento cooperativo; e instituição colaboradora, quando existente.

Foram realizados dois casos para cada região brasileira, totalizando 10 estudos de caso (Figura 4.3). Todos os agentes foram escolhidos de forma intencional, não-probabilística, atendendo a critérios que tiveram relevância para o problema estudado e que foram definidos com base nos dados secundários. A escolha dos casos foi baseada em: (1) referências encontradas nos dados secundários pesquisados; (2) dados divulgados por associações e órgãos representativos do setor; (3) sugestão de pares por empresas envolvidas em ações coletivas relacionadas à comercialização de FLV; e (4) pesquisadores, provenientes de instituições públicas e privadas, ligados ao tema em questão. Além disso, foi feita uma exaustiva busca por casos que se aplicavam às exigências em instituições de pesquisa e extensão como:

- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), em especial o Centro de Pesquisa em Mandioca e Fruticultura, o Centro Nacional de Pesquisas de Hortaliças, a Embrapa Semi-Árido e a Embrapa Amazônia Oriental.
- Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), em especial o Programa de Promoção em Igualdade em Gênero, Raça e Etnia.
- Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (Emater) do Distrito Federal, do Pará e de Rondônia.
- Serviço de Apoio à Pequena e Média Empresa (SEBRAE), em especial o SEBRAE/SP, SEBRAE/RR, SEBRAE/PA.
- Instituto de Desenvolvimento Agrário, Assistência Técnica e Extensão Rural de Mato Grosso do Sul (IDATERRA).

- Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS).
- Universidade de Brasília (UNB).
- Secretaria do Desenvolvimento Agrário do Mato Grosso do Sul.
- Agência Rural – Goiás.
- Universidade Federal de Pernambuco.
- Empresa Baiana de Desenvolvimento Agrícola S.A. (EBDA).
- Brazilian Grape Market Board (BGMB).
- Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB).
- Organização Internacional Agropecuária (OIA/Brasil).

Na amostra foram identificados diversos casos e considerados aqueles que mantiveram as exigências de seleção no momento da pesquisa e que foram considerados casos de sucesso. Ao todo foram realizadas 33 entrevistas pessoais, em todas as regiões do Brasil, no período de novembro de 2004 a abril de 2005.



FIGURA 4.3 – Estudos de caso realizados por região brasileira.

4.2.4. Análise dos dados

Como parte da análise dos resultados empíricos, foram construídos diagramas a partir de cada estudo de caso, de forma a facilitar o entendimento do leitor. Os diagramas não representam uma relação completa de causa e efeito, mas ilustrações (fotografias) dos aspectos reportados como fatores de sucesso na coordenação entre as partes. Ou seja, esses diagramas não são estruturas sistêmicas, mas ilustrações (eventos) que evidenciariam as principais variáveis (positivas) que promoveram o sucesso dos casos (padrões de comportamento).

A identificação das variáveis que compõem os diagramas foi feita com base na análise de conteúdo. Essa técnica é utilizada para tornar replicáveis e validar inferências de dados que se apresentam na forma textual, envolvendo procedimentos especializados para processamentos de dados na forma científica (FREITAS e JENISSEK, 2000). A técnica permite a identificação da idéia por respondente, em que é observada a ênfase dada a cada resposta durante as entrevistas. A freqüência de repetição das respostas é parte do processo de análise. De acordo com FREITAS e JENISSEK (2000), a análise de conteúdo permite analisar em profundidade uma informação a partir do comportamento, opiniões e idéias, apresentadas na forma verbal ou escrita.

Nesse trabalho, a identificação das variáveis só foi possível porque na construção do roteiro de entrevistas houve o cuidado de elaborar perguntas que contemplavam todas as variáveis eleitas na etapa anterior da pesquisa, com base na revisão teórica.

4.2.5. Identificação de condicionantes

Após a análise dos dados coletados na pesquisa empírica, foi desenvolvido um diagrama sistêmico genérico, de forma a contemplar todos os casos analisados. O diagrama de *loop* causal consiste numa estrutura sistêmica que possibilita a visualização da inter-relação entre as principais variáveis que foram consideradas relevantes para o estabelecimento e manutenção das cooperações horizontal e vertical. O ponto de partida, ou ponto central, do diagrama sistêmico genérico é o acesso a canais de comercialização, que se traduz no acesso a canais mais rentáveis. Esse ponto foi

considerado como central, pois consiste na principal razão para a formação dos grupos. Além disso, consiste no objetivo principal da pesquisa, que é a inserção de pequenos produtores em canais de distribuição que permitam ganhos compartilhados. Por meio da análise desse diagrama foi possível pressupor pontos de alavancagem³² e identificar os condicionantes que possibilitaram a ação coletiva e o acesso aos mercados.

4.3. Questões da Pesquisa

As questões da pesquisa são elaboradas visando guiar a investigação. As questões são formuladas de forma a indicar as informações necessárias para alcançar os objetivos propostos. São elas:

1. É possível identificar variáveis que condicionem as ações coletivas horizontais envolvendo pequenos produtores?
2. As ações coletivas horizontais influenciam a construção de ações coletivas verticais?
3. Ações coletivas são identificadas como uma alternativa viável para pequenos produtores de FLV?

4.4. Hipóteses

As hipóteses são descritas como possíveis respostas às questões da pesquisa. Suas funções são propor explicações para certos fatos e orientar a busca por outras informações (MARCONI e LAKATOS, 2003). Neste trabalho são apresentadas três hipóteses:

1. É possível identificar condicionantes para ações coletivas envolvendo produtores de pequeno porte.
2. As ações coletivas horizontais influenciam o processo de estabelecimento de ações coletivas verticais.
3. É possível a inserção de produtores de pequeno porte em canais de distribuição por meio de ações coletivas que possibilitem a coordenação das cadeias produtivas, através da melhoria da capacidade gerencial.

³² Pontos de alavancagem são aqueles nos quais pequenas modificações provocam efeitos ampliados em todo o sistema.

Buscando entender a correlação entre os objetivos específicos, as questões da pesquisa, as hipóteses e as variáveis analisadas, foi desenvolvida a estrutura ilustrada na Figura 3.5. Dessa forma, foi possível verificar que existem grupos de variáveis, eleitas com base na teoria, capazes de corroborar ou refutar as hipóteses. Estas, por sua vez, respondem às questões da pesquisa, que foram formuladas de forma a alcançar os objetivos propostos.

Objetivos específicos	Questões da pesquisa	Hipóteses	Variáveis
Analisar as formas de coordenação e estruturas de governança existentes entre os diferentes agentes dos canais	<i>As ações coletivas horizontais influenciam a construção de ações coletivas verticais?</i>	As ações coletivas horizontais influenciam o estabelecimento de ações coletivas verticais	Var. econômicas Var. gerenciais Var. organizacionais
Analisar as exigências impostas em relação aos produtos, processos e capacidade gerencial			Var. gerenciais Var. organizacionais
Verificar ações coletivas horizontais envolvendo pequenos produtores e verticais entre estes e seus canais de distribuição	<i>Ações coletivas são identificadas como uma alternativa viável para pequenos produtores de FLV?</i>	É possível a inserção de pequenos produtores em canais de distribuição por meio de ações coletivas	Var. sociais Var. econômicas Var. gerenciais
Analisar como as ações coletivas influenciam as transações e o relacionamento entre os agentes	<i>É possível identificar condicionantes para as ações coletivas horizontais envolvendo pequenos produtores?</i>	É possível identificar condicionantes para ações coletivas envolvendo pequenos produtores	Var. econômicas Var. gerenciais Var. sociais Var. organizacionais Var. tecnológicas Var. institucionais
Elaborar recomendações que possibilitem a inserção de pequenos produtores nos canais de distribuição			

FIGURA 4.4 - Correlações entre os objetivos específicos, as questões da pesquisa, as hipóteses e as variáveis analisadas.

4.5. Fontes de Dados

BOYD e WESTFALL (1987) consideraram a redução de custos e de tempo e a facilidade de obtenção como as principais vantagens do uso de dados secundários. Entretanto, a dificuldade de se encontrar dados que satisfaçam a

necessidade do projeto é apontada como a principal desvantagem. Nesta pesquisa foram consultados dados publicados em periódicos, livros, *sites* da Internet, teses e dissertações, além de fontes de informações estatísticas. Foram revisadas também as principais linhas teóricas que orientam o trabalho. Essas informações permitiram o entendimento e a análise da estrutura do varejo alimentar brasileiro, bem como da produção e distribuição de FLV.

No estudo em questão, a escassez de dados e a existência de dados conflitantes foram as principais barreiras ao uso de dados secundários, levando à necessidade de realização de entrevistas para coleta de dados primários. Para a coleta desses dados foram elaborados roteiros de entrevistas semi-estruturados, de acordo com o segmento em que o entrevistado está inserido (APÊNDICE A).

5. RESULTADOS

5.2 Análise Empírica

Como citado anteriormente, foram selecionados casos que mantinham certo nível de cooperações horizontal e vertical no processo de comercialização de FLV. Com base no conjunto de entrevistas referentes a cada caso, foi elaborada uma descrição do funcionamento dos grupos, bem como das variáveis que condicionaram o estabelecimento e a manutenção da cooperação. Em seguida foram construídos diferentes diagramas simplificados, visando traduzir os casos para uma representação gráfica. Os diagramas foram desenvolvidos de forma a auxiliar o entendimento dos casos, à medida que ilustram as principais variáveis que influenciaram o sucesso da cooperação.

Para a construção dos diagramas, observou-se, caso a caso, quais foram as variáveis mais importantes para a formação e manutenção da ação coletiva horizontal; e quais aquelas que promoveram, favoreceram e fortaleceram a ação coletiva vertical, o que resultou no relacionamento com canais mais rentáveis. É importante destacar que os diagramas elaborados para cada caso são estáticos; neles estão ilustradas as correlações entre as variáveis que levaram ao sucesso.

A seguir estão descritos os estudos de caso ilustrados pelos respectivos diagramas.

5.1.1. Região Sudeste

Associação Passiflora de Produtores Rurais de Adamantina e Região - APRAR

A Associação Passiflora de Produtores Rurais de Adamantina e Região (APPAR) é uma associação de produtores de maracujá formada em 2004. O grupo já trabalhava de forma conjunta, como um grupo informal, antes da formação da associação. No momento das entrevistas, o grupo era formado por 52 pequenos produtores de Adamantina (SP) e região. Trata-se de um grupo heterogêneo em termos de tamanho de área (variação de 12 a 30 ha), de nível tecnológico adotado e de nível de renda. Foi observado também que não existe equidade quanto à distribuição de benefícios entre os indivíduos. Por exemplo, épocas em que o mercado não é capaz de

absorver toda a produção, o cliente mais próximo escolhe quem são os produtores que devem enviar os produtos. Esse fato contribui para a falta de equidade dentro do grupo. No entanto, serve de incentivo para que os produtores realizem, individualmente, melhorias em termos de qualidade. Assim, percebe-se que a equidade não foi um fator determinante para a existência da colaboração horizontal nesse caso.

Outros fatores, como interesses individuais alinhados com os interesses coletivos e os benefícios provenientes da escala de produção e do compartilhamento de informações, serviram como incentivo para os indivíduos cooperarem.

No momento da entrevista, os produtores não haviam percebido, de forma explícita, os benefícios da cooperação horizontal, nem a existência da cooperação vertical. Entretanto, apesar de tantos fatores desfavoráveis, a análise revelou que, de forma tácita, os produtores cooperam entre si para acessar o canal de comercialização à medida que compartilham informações como preços pagos, técnicas de produção, inovações e potenciais clientes, além de contribuírem para minimizar custos logísticos. Verticalmente, percebe-se que o cliente tem interesse na manutenção e ampliação da colaboração porque considera que a qualidade do produto oferecido é superior à dos demais fornecedores, consistindo num diferencial. Dessa forma, percebe-se que a cooperação horizontal proporcionou condições para o estabelecimento da cooperação vertical.

A principal razão apontada para o estabelecimento da associação foi aumentar o volume de produto, já que a quantidade produzida individualmente era insuficiente para arcar com custos de transporte. No momento da entrevista havia um incentivo para a adesão de novos associados, como divulgação da associação por meio de propagandas em rádio. O crescimento no número de associados é importante para possibilitar a aquisição de maquinário para realização de seleção e classificação dos produtos.

Ao longo do ano, o grupo comercializava os produtos para diferentes atacadistas localizados na CEAGESP (Figura 5.1). O cliente parceiro, indicado pela associação, é um desses atacadistas. As principais razões para essa indicação foram: a) a confiança no cliente, relacionada, principalmente, a questões de pagamento; b) longo tempo de relacionamento; e c) principal cliente em termos de quantidade fornecida.

A análise do caso revelou que a confiança, a redução da incerteza, a qualidade e a escala de produção foram as principais variáveis citadas pelos entrevistados que permitiram o acesso ao canal de distribuição. Nesse caso, a confiança colaborou para a escolha inicial do canal de comercialização pelos produtores. Ela está relacionada, principalmente, à segurança em relação ao pagamento, já que a inadimplência é bastante presente nesse tipo de transação. O prazo de pagamento mais curto também foi um fator relevante na escolha do canal de comercialização. O tempo de relacionamento entre os indivíduos e o atacadista e a recorrência da transação (frequência) foram fatores que colaboraram para a construção da reputação tanto do cliente quanto do fornecedor, o que levou ao estabelecimento da confiança por ambas as partes.

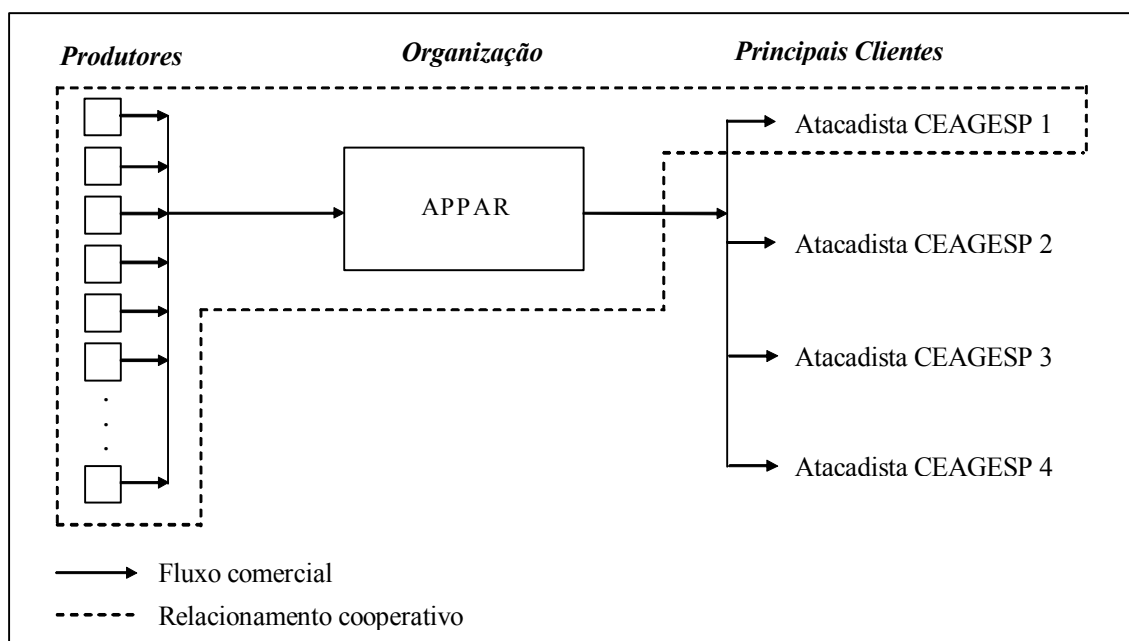


FIGURA 5.1 – Rede de relacionamentos da APRAR.

Percebe-se que, à medida que existe confiança entre as partes, há um incentivo para a continuidade do relacionamento (frequência), que, por sua vez, aumenta a reputação do cliente, fortalecendo a confiança entre os parceiros. Com base nessa confiança e na especificidade do produto, ou seja, a qualidade do produto em conformidade com as exigências do canal, a cooperação vertical foi estabelecida. Para o cliente, a cooperação vertical é importante, porque permite maior troca de informações

com o fornecedor. Assim, torna-se possível diminuir incertezas por meio de previsões de safra e ter acesso a mais informações sobre as características do produto e do processo produtivo. Para o grupo, a cooperação vertical implica troca de informações sobre as exigências do mercado, técnicas de produção e tendências. Essa cooperação levou à redução da incerteza, contribuindo para a construção de um relacionamento orientado para o longo prazo. O cliente realiza encontros e visitas aos campos de produção como forma de reforçar a cooperação vertical.

A qualidade, outra variável-chave para acesso ao canal, foi afetada por diversos fatores. O apoio institucional, na forma de apoio técnico, foi um fator externo importante para a qualidade. O grupo recebe apoio técnico da Casa da Agricultura, que orienta sobre técnicas de produção. O grupo também recebe apoio gerencial do Sebrae, que oferece orientação para que o grupo alcance um selo de certificação de qualidade. Essa variável não está presente no diagrama, porque não afeta a inserção no canal em questão, mas a certificação é um diferencial competitivo importante para o grupo, oferecendo condições para que o grupo acesse outros canais. Dessa forma, a certificação pode ser considerada uma ameaça à colaboração vertical com esse canal, mas um incentivo para a colaboração horizontal. A qualidade também é influenciada pelo compartilhamento de informação entre os produtores especialmente sobre inovações e técnicas de plantio. Outra variável que contribui para a qualidade do produto é a escala de produção. Esta é relevante porque permite a seleção e classificação dos produtos, por meio de maquinário adequado, tornando possível a formação de lotes de venda com padrões diferenciados. Nesse sentido, a associação tem planos de longo prazo, como a aquisição de maquinário para a classificação do maracujá. Para tal, necessitam de maior volume de produção, o que deve ser alcançado com a entrada de novos associados.

Percebe-se que a variável qualidade, além de influenciar diretamente o acesso ao canal e a cooperação vertical, é afetada por um número considerável de outras variáveis, como a escala de produção e o compartilhamento de informações.

A escala de produção também é considerada condicionante do acesso ao canal porque, individualmente, o custo de transporte seria inviável para os produtores. Assim, ela é influenciada, diretamente, pela cooperação horizontal, cujo resultado é o aumento da escala de produção e a troca de informações.

Com base nas entrevistas, percebeu-se que diversas variáveis sociais contribuíram para a cooperação horizontal, a exemplo da cultura associativa. Trata-se de um grupo heterogêneo, em termos de tamanho de área, renda e nível tecnológico adotado. A cultura associativa é ainda incipiente, no entanto os objetivos individuais estão alinhados com os objetivos coletivos, o que contribui para o capital social, reforçando a cultura associativa e permitindo a cooperação horizontal.

Observou-se que o grupo se mostrou satisfeito com a cooperação vertical estabelecida com o agente em questão devido, principalmente, à rentabilidade. Percebeu-se que a renda gerada pela transação correspondeu às expectativas individuais dos produtores (interesses individuais). Esta é considerada uma condição para que os indivíduos possam cooperar, já que passam a ter objetivos comuns (interesses coletivos).

O Quadro 5.1 a seguir apresenta um resumo das principais características do caso APRAR.

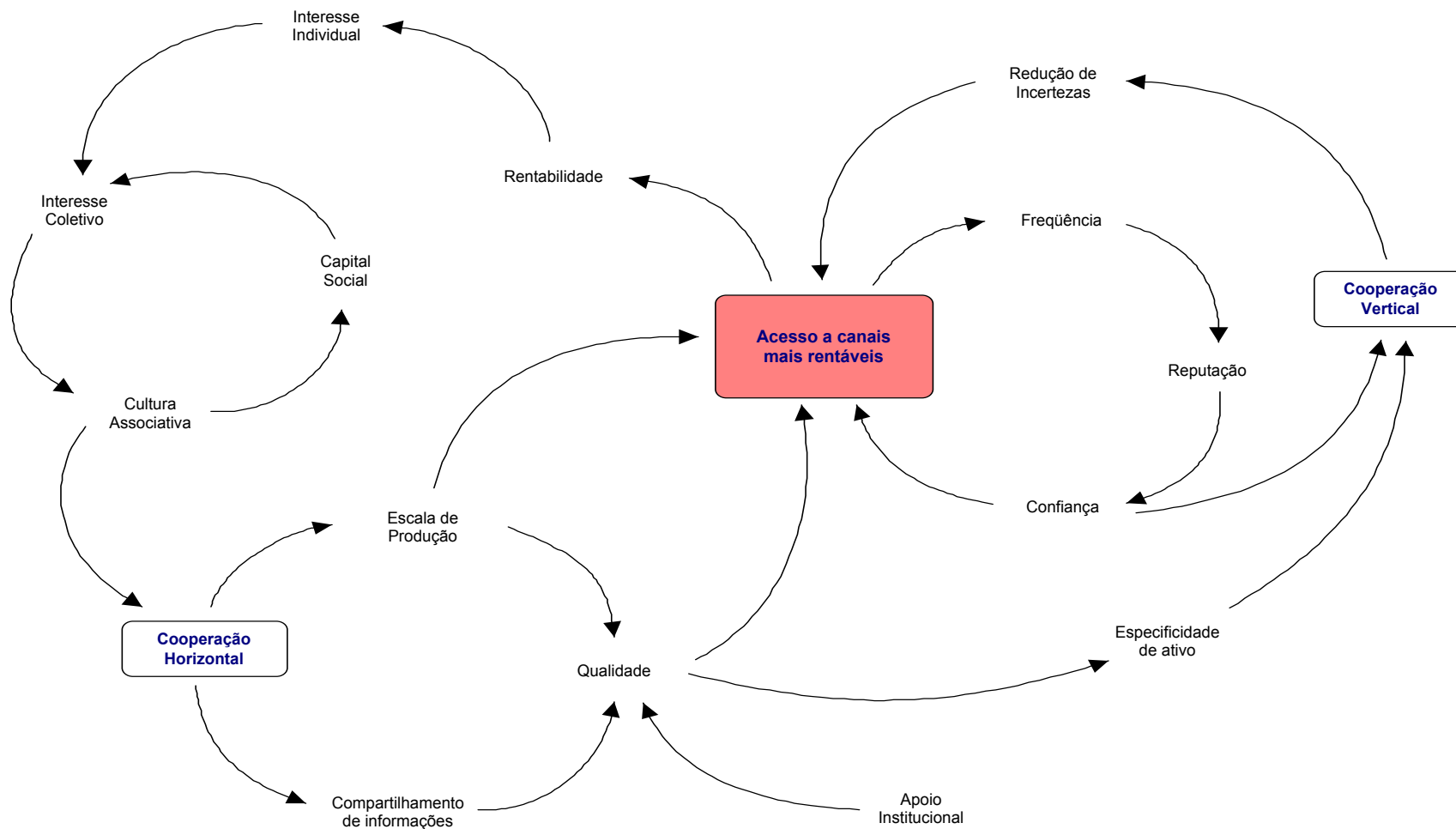
QUADRO 5.1 – Características do caso da Associação dos Produtores Rurais de Adamantina e Região.

Associação dos Produtores Rurais de Adamantina e Região	
Ano de criação do grupo	2004
Número de associados	52
Área das propriedades	12 a 30 hectares
Principais produtos	Maracujá
Número total de entrevistas realizadas	4
Data de realização das entrevistas	Novembro de 2004

Fonte: entrevistas realizadas.

O diagrama que representa o funcionamento da ação coletiva que envolve a Associação Passiflora de Produtores Rurais de Adamantina e seu parceiro comercial com que mantém relacionamento cooperativo está ilustrado na Figura 5.2.

APPAR



IGURA 5.2 – Diagrama representativo da ação coletiva do caso APPAR.

Cooperativa Agrícola de Ibiúna - CAISP

A CAISP é uma cooperativa formada por produtores de hortaliças da região de Ibiúna, cidade localizada nos arredores da Grande São Paulo. Foi instituída em 1997, iniciando-se as atividades de comercialização em 1998. Atualmente, a cooperativa é formada por 35 cooperados.

No momento da formação da cooperativa, a principal atividade conjunta era a aquisição de insumos em maior escala e melhores condições de pagamento. Posteriormente, a principal atividade passou a ser a comercialização em conjunto. Para operacionalizar essa atividade, a cooperativa mantém um núcleo formado por 22 produtores, que consiste no grupo de produção. Esse grupo é formado por produtores comprometidos em comercializar parte da sua produção por meio da cooperativa. O grupo arca com os custos relacionados com a comercialização, como estrutura de *packing-house* e contratação de funcionários capacitados para assistência técnica e comercialização.

O principal produto cultivado e comercializado pelo grupo é a alface, mas a cooperativa oferece cerca de 200 produtos. A agregação de valor aos produtos é feita na forma de embalagens diferenciadas, como bandejas, ou na forma de oferta de produtos diferenciados, como orgânicos, hidropônicos e cogumelos.

O grupo é bastante heterogêneo em termos de nível tecnológico adotado e renda proveniente da atividade agrícola. De acordo com a cooperativa, todos recebem igualmente os benefícios oferecidos pela cooperativa, assim como assistência técnica e informação. Entretanto, embora todos tenham acesso aos mesmos benefícios, as decisões são tomadas individualmente, o que resulta em diferenciais de eficiência e organização na produção e qualidade dos produtos.

A participação dos produtores na comercialização é delimitada por meio do estabelecimento das cotas, que favorecem aqueles que ofertam produtos com maior qualidade e menor índice de falhas. Esse mecanismo não assegura a equidade de benefícios para todos os cooperados, nesse caso o acesso a canais mais rentáveis, mas serve de incentivo para os interesses coletivos. Assim, foram estabelecidos alguns mecanismos de incentivo e controle para regular as ações individuais dos produtores, de forma a assegurar a cooperação horizontal. Esses mecanismos estão discutidos posteriormente. Se, por um lado, a organização da participação individual dos

produtores ameaça a equidade no grupo, por outro lado a etnia é um fator inerente ao grupo que colabora para a cooperação horizontal. O grupo é formado por descendentes de japoneses com tradição no cultivo de hortaliças. Nesse caso, a etnia colaborou para o capital social do grupo, permitindo a cooperação horizontal. Dessa forma, a etnia foi uma variável importante para anular ou diminuir os efeitos negativos da falta de equidade e da heterogeneidade dos grupos.

Para a cooperativa, os benefícios da comercialização conjunta estão relacionados com os preços recebidos, especialmente com a diminuição da flutuação de preços ao longo do ano. O acesso a canais mais rentáveis só é possível porque os produtores têm poder de negociação elevado devido, principalmente, ao volume, à regularidade e à variedade de produtos comercializados. O volume de produtos comercializados em conjunto também possibilitou a realização de investimentos em tecnologia e estrutura logística.

Como citado anteriormente, as quantidades a serem comercializadas por meio da cooperativa são estabelecidas por meio de cotas, sendo estas definidas para o produtor para o verão e o inverno. À medida que o produtor atende às cotas e eventuais demandas-extras, sua cota é aumentada para a estação seguinte³³. Caso o produtor não seja capaz de atender às cotas por motivos técnicos ou gerenciais, esta será diminuída na próxima estação. Caso seja comprovado oportunismo por parte do produtor, como não cumprimento da cota devido à realização de venda para outros canais, ele será penalizado e poderá ser até excluído do grupo.

A cooperativa ainda instituiu outros mecanismos para incentivar o comprometimento dos produtores com a comercialização conjunta. O principal mecanismo está relacionado com uma premiação, na forma de aumento de cotas no inverno, para aqueles que comercializam quantidades superiores à sua cota nos períodos de verão. Para o produtor rural, isso é bastante positivo à medida que no inverno a oferta de produtos é maior, os custos de produção são menores e os preços de mercado praticados são, geralmente, baixos quando comparados com os praticados no verão. Considerando que os contratos de fornecimento mantidos pela cooperativa garantem

³³ A produção de hortaliças, em especial de hortaliças de folhas, apresenta uma variação sazonal muito forte em função da variação climática. No verão, os custos de produção são mais altos, e a qualidade é mais difícil de ser controlada. Assim, as falhas são mais comuns nessa estação do ano.

uma certa uniformidade de preços ao longo do ano, cotas elevadas no inverno são desejáveis para os produtores.

A cooperativa comercializa parte dos seus produtos sob marca própria. Aliada a atributos de qualidade, a marca própria traz benefícios, como maior reconhecimento da cooperativa pelos consumidores finais e fortalecimento do relacionamento entre a cooperativa e seus clientes, já que a interrupção de fornecimento pode levar a uma frustração do consumidor final. A cooperativa também fornece produtos para serem comercializados sob marcas próprias das redes de supermercados.

Os principais canais de comercialização no momento da entrevista eram redes de supermercados. Nesses casos, os produtos eram entregues diretamente no ponto de venda, não passando por Centrais de Distribuição ou envolvendo intermediários no processo devido à vida pós-colheita muito curta. A eficiência na distribuição desses produtos, principalmente considerando aspectos logísticos, é determinante na qualidade final do produto e no acesso a canais de distribuição. Dessa forma, a cooperativa investiu em estrutura logística, visando atender às necessidades dos clientes. A inexistência de intermediários no processo de distribuição também permite à cooperativa reter maiores margens na comercialização.

A cooperativa também comercializava com restaurantes, no entanto o baixo volume de produtos demandados por restaurante onerava os custos de transporte. A rede de relacionamentos da CAISP está ilustrada na Figura 5.3.

O cliente com quem a cooperativa mantém relacionamento mais próximo é uma grande rede de supermercados que está entre as maiores redes do Brasil. Essa rede absorvia, no momento da entrevista, cerca de 40% da produção da cooperativa. O relacionamento mais próximo com esse cliente proporcionou benefícios muito importantes para a cooperativa. Dentre eles, pode ser citado o acesso à informação. Nesse caso, a troca de informações ocorreu na forma de treinamento e capacitação dos produtores da cooperativa, de forma a atender às especificidades dos produtos da rede, especialmente em termos de qualidade e segurança do alimento. O conhecimento absorvido pelo grupo sobre as especificidades demandadas por esse canal conferiu ganhos para a cooperativa relacionados com o planejamento da produção e a possibilidade de implantação de rastreabilidade. Isso proporcionou à cooperativa uma

melhoria na qualidade dos produtos e na gestão dos processos, tornando-os capazes de acessar também outros canais de distribuição.

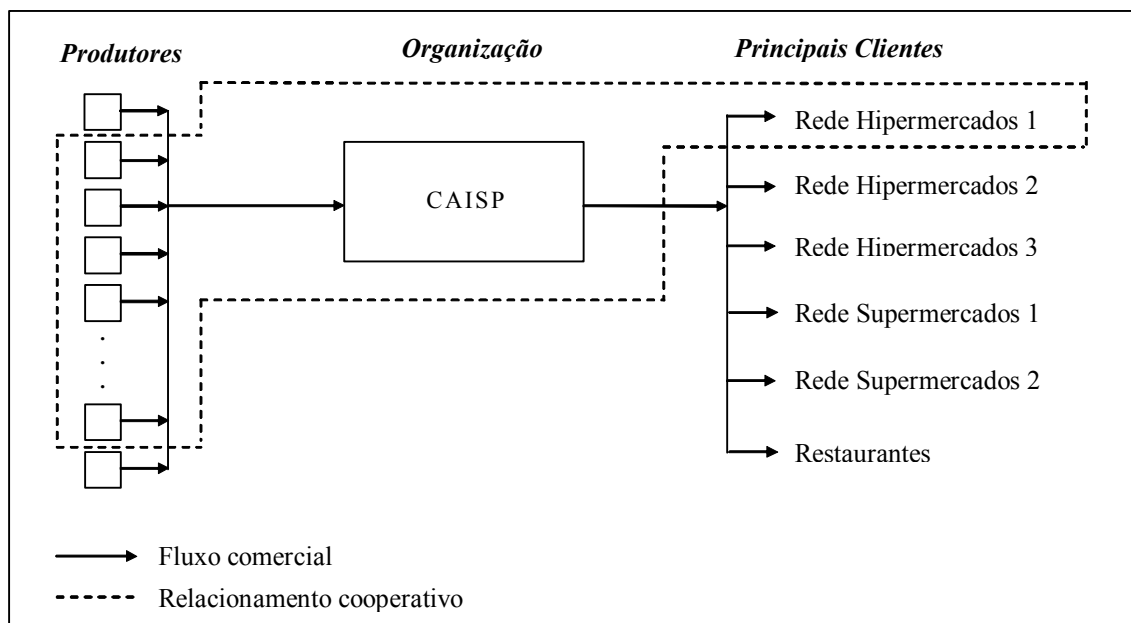


FIGURA 5.3 – Rede de relacionamentos da CAISP.

Apesar das melhorias em termos das características dos produtos demandados e do poder de negociação do grupo, observou-se que os preços não são influenciados pela cooperativa, mas ditados pelo cliente. Nesse caso, o poder de negociação não influenciou o estabelecimento do preço, como em outros casos analisados, mas sim o acesso ao canal, considerado importante devido à rentabilidade apresentada.

Por parte do cliente, a cooperação vertical é importante porque o custo de buscar novos fornecedores é maior do que o custo de investir em parcerias com os fornecedores correntes. A empresa atende o consumidor final, assim questões relacionadas com a segurança do alimento são muito rígidas. Dessa forma, mantém padrões rígidos de exigências para os produtos comercializados. Os fornecedores que atendem às exigências da rede são premiados com o fornecimento para lojas com maiores volumes de vendas. A empresa apontou a regularidade no fornecimento e a qualidade como razões para manter a colaboração vertical com o grupo em questão.

A cooperativa apontou barreiras para a cooperação vertical, como as exigências do cliente de participação nas promoções de loja e "enxovais de produtos" em lojas novas e o fato de o preço não ser uma variável negociável entre os agentes. Entretanto, os benefícios financeiros, a troca de informações e o desenvolvimento de projetos conjuntos são suficientes para incentivar a continuação da cooperação.

A cooperativa utiliza tecnologia da informação para operacionalizar a cooperação vertical. Utiliza Internet para troca de informações com clientes e alguns cooperados. Há também troca eletrônica de dados com clientes, como notas fiscais, pedidos e programação de entrega de produtos. A cooperativa mantém ainda um *site* na Internet com informações sobre a sua história, sua linhas de produtos e pontos de venda dos produtos, dentre outras.³⁴

O Quadro 5.2 a seguir apresenta um resumo das principais características do caso APRAR.

QUADRO 5.2 – Características do caso da Cooperativa Agrícola de Ibiúna.

Cooperativa Agrícola de Ibiúna	
Ano de criação do grupo	1998
Número de cooperados	22
Área das propriedades	2 - 46 hectares
Principais produtos	Alface e outras hortaliças
Número total de entrevistas realizadas	3
Data de realização das entrevistas	Abril de 2005

Fonte: entrevistas realizadas.

O diagrama que representa o funcionamento da ação coletiva que envolve a CAISP e seu parceiro comercial, com que mantém relacionamento cooperativo, está ilustrado na Figura 5.4.

³⁴ Ver <http://www.caisp.com.br/>.

CAISP

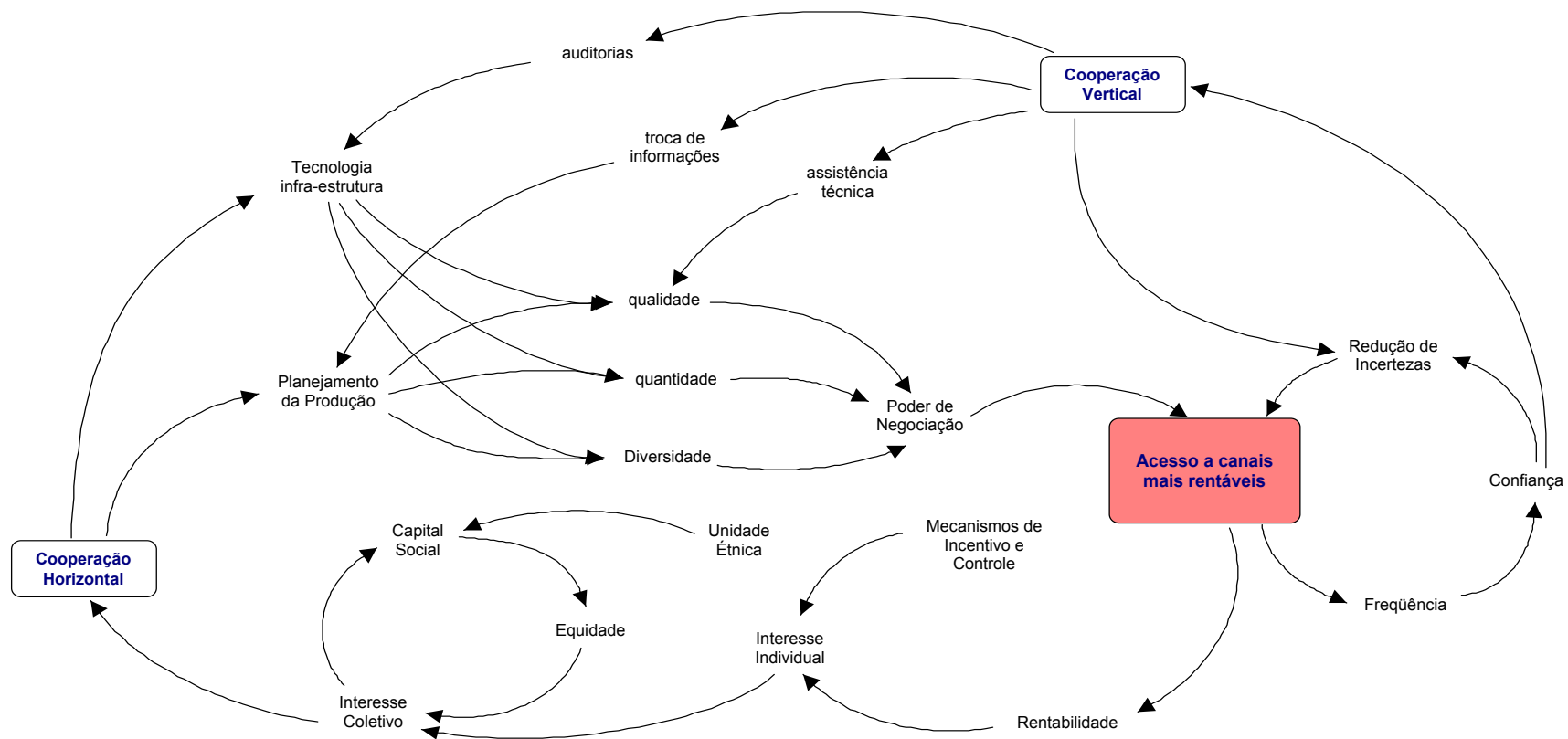


FIGURA 5.4 – Diagrama representativo da ação coletiva do caso CAISP.

5.1.2. Região Nordeste

Associação de Produtores do Vale – APROVALE

A Associação de Produtores do Vale é localizada em Petrolina, PE, no Vale do Rio São Francisco. É uma associação que foi formada em 2001, com o intuito de comercializar frutas nos mercados interno e externo. Além disso, adquirem insumos em conjunto e fornecem assistência técnica aos associados. A formação do grupo possibilitou a construção de um *packing-house*, estrutura para a realização de procedimentos pós-colheita de frutas. Essa estrutura foi determinante para acesso a canais de distribuição devido à qualidade e padronização alcançados.

O grupo é heterogêneo quanto ao tamanho da propriedade, que variam de 4 a 35 ha. No entanto, os produtores apresentam um nível tecnológico semelhante, resultando em qualidade de produtos relativamente homogênea. Os principais produtos comercializados são manga e uva, mas trabalham também com outras frutas como coco, goiaba e acerola.

O grupo exporta a maior parte da sua produção, cerca de 60%. Apesar da possibilidade de maior rentabilidade na venda para o mercado externo, o mercado interno é considerado mais importante, porque envolve menor grau de incerteza. Considerando o mercado interno, o principal produto comercializado é a manga.

A comercialização dos produtos no Brasil ocorre por meio de atacadistas, principalmente localizados em Centrais de Abastecimento (CEASAs). No caso dos atacadistas localizados na CEAGESP, percebe-se que não há diferenças significativas nos preços praticados, mas há esforços de venda diferenciados, refletindo na escolha de determinado cliente em detrimento de outro. Nesse caso, os preços não são estabelecidos *a priori*. Os preços são formados no mercado e pagos ao grupo após a venda do atacadista. Ainda assim, eles acreditam que esse canal permite maior flexibilidade e oferece menores riscos. Como ilustrado na Figura 5.5, o cliente, apontado pelo grupo como aquele com quem mantém relacionamento cooperativo, é um atacadista localizado na CEAGESP.

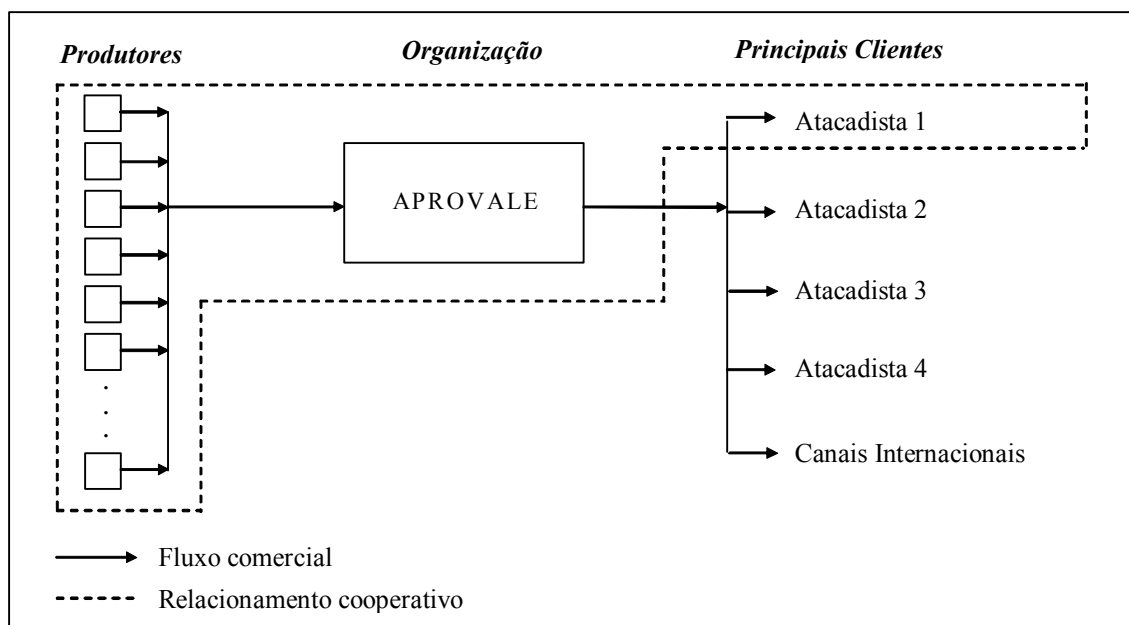


FIGURA 5.5 – Rede de relacionamentos da APROVALE.

Com base nas entrevistas, verificou-se que as variáveis: preço, qualidade, reputação e incerteza foram aquelas que influenciaram diretamente a decisão do grupo e a decisão do cliente em estabelecer e manter a colaboração vertical. Para o grupo, essa decisão pode ser traduzida como acesso ao canal considerado mais importante. Para o cliente, a decisão de estabelecer um relacionamento cooperativo consiste no interesse na manutenção e ampliação da cooperação.

O preço foi apontado como condição para a transação por ambas as partes. O grupo considera que esse foi o principal fator que o levou a realizar transações com esse cliente. Percebeu-se que o poder de negociação foi um dos benefícios mais importantes alcançados pelo grupo, influenciando a negociação do preço. Nesse caso, o poder de negociação é fortalecido pela regularidade de fornecimento e pela escala de produção, que foram consideradas vantagens da associação sobre o produtor individual. Para o cliente, o preço pago funciona como um mecanismo para incentivar o grupo a manter a relação, ou seja, um mecanismo para incentivar o comprometimento do grupo com o cliente. Esse comprometimento é considerado importante para o cliente, porque a regularidade no fornecimento, oferecida pelo grupo ao longo do ano, é um diferencial competitivo muito importante para a empresa.

A qualidade do produto, traduzida como adequação às exigências do cliente, também foi determinante para possibilitar o acesso do grupo ao canal preferencial. A qualidade foi considerada um diferencial que possibilita o acesso a outros canais e é afetada pelo planejamento da produção, pelo apoio técnico recebido da EMBRAPA e pela tecnologia pós-colheita alcançada com a construção do *packing-house*. A qualidade é considerada pelo grupo como uma "facilidade de venda". Além disso, os preços variam conforme a qualidade e os padrões dos produtos.

Outro fator condicionante para o acesso a esse canal foi a reputação. Esta foi considerada a base da confiança construída ao longo do tempo de recorrência das transações (frequência) entre os agentes. Além disso, a reputação colaborou também para a redução da incerteza. A incerteza nesse caso está relacionada com a idoneidade do cliente, já que problemas como inadimplência são relativamente comuns nesse meio.

Foram identificadas relações indiretas entre a cooperação horizontal e a cooperação vertical, corroborando a hipótese de que a cooperação horizontal era necessária para o estabelecimento da cooperação vertical entre clientes e pequenos produtores.

Foi identificado que diversas variáveis contribuíram para o fortalecimento da cooperação horizontal. A cultura associativa foi aquela que afetou mais diretamente a cooperação. As entrevistas revelaram que os produtores têm um nível de capital social que colaborou para a cooperação horizontal. Os indivíduos percebem os benefícios provenientes do grupo como acesso a certificações (EurepGap³⁵, PIF, APPCC³⁶), a tecnologia (*packing-house*) e a canais de comercialização.

Percebeu-se que a cultura associativa foi um fator que colaborou para que o grupo alcançasse um elevado nível de equidade, já que os indivíduos têm igual poder de decisão (voto). A equidade, por sua vez, colaborou para o crescimento dos interesses coletivos à medida que os indivíduos compreendem a importância da sua participação no grupo e os benefícios que provêm da sua participação. Esses fatores incentivam o

³⁵ EUREPGAP (EUREP - Euro Retailers Produce Worlding Group e GAP - Good Agricultural Practice) é um protocolo criado por grandes supermercadistas europeus com o objetivo de garantir a segurança alimentar dos produtos que são oferecidos aos consumidores daquele continente.

³⁶ Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle que identificam os perigos potenciais à segurança do alimento desde a obtenção das matérias-primas até o consumo, estabelecendo determinadas medidas de controle e monitorização que garantam, ao final do processo, a obtenção de um alimento seguro e com qualidade (ANVISA, 2005) - <<http://www.anvisa.gov.br/alimentos/appcc.htm>>

fortalecimento do capital social que, por sua vez, reforça a cultura associativa. Assim, interferências internas e externas que visem a fortalecer qualquer uma dessas variáveis tendem a reforçar a cooperação horizontal. No caso específico, a promoção de encontros visando ao compartilhamento de experiências entre os indivíduos, a confiança que existe entre eles e a tomada de decisões comuns orientadas no longo prazo são fatores que colaboram para o aumento do capital social e fortalecimento da cooperação horizontal.

O diagrama revela que a cooperação horizontal influencia positivamente o planejamento da produção (quanto, quando e como produzir). O planejamento visa possibilitar maior regularidade no fornecimento de frutas e aumentar a escala de produção. As iniciativas para afetar a regularidade no fornecimento estão relacionadas ao incentivo de indução à floração da manga e da uva em períodos de entressafra, visando a melhores preços. Já a escala de produção possibilita redução no custo unitário de frete e no poder de negociação do grupo. A qualidade do produto também é afetada pelo planejamento da produção, já que esta variável contempla questões como o sistema de produção a ser adotado e as épocas de plantio e colheita. A qualidade do produto e o poder de negociação são variáveis relevantes no estabelecimento do preço, considerado por ambas as partes como um ponto crucial para a transação. Assim, percebe-se que o planejamento da produção é uma variável importante capaz de influenciar outras variáveis que permitiram acesso a esse canal.

O apoio institucional teve importante destaque nesse caso, colaborando para o fortalecimento da cultura associativa, por meio de ações do SEBRAE. O apoio institucional também foi relevante na forma de apoio comercial, também por parte do SEBRAE, por meio de treinamentos e palestras. A capacitação do grupo colaborou positivamente para o poder de negociação e, conseqüentemente, para o estabelecimento dos preços. O apoio institucional, na forma de apoio técnico, influenciou o planejamento da produção e a qualidade do produto. Este último fator consistiu num ponto importante para o estabelecimento da cooperação vertical. Foi identificado que a qualidade do produto consiste numa especificidade do ativo que, juntamente com a confiança, determinaram o estabelecimento da cooperação vertical. A iniciativa da cooperação partiu do cliente que tinha confiança no grupo, com base na reputação construída ao longo do tempo, à medida que as transações se repetiam (frequência) e

cuja especificidade do produto satisfazia suas necessidades. Essa confiança permitiu a troca de informações e projetos conjuntos, resultando na participação no planejamento da produção. Essa participação acontece por meio do planejamento conjunto de safra. No entanto, foi observado que essa iniciativa ainda é incipiente na prática. A cooperação vertical contribuiu ainda para a diminuição da incerteza da transação, mesmo que contratos formais não estejam presentes.

Finalmente, a rentabilidade foi considerada a variável-chave para realimentar todo o sistema. Percebe-se que a rentabilidade da transação tem atendido às expectativas individuais dos produtores dentro do grupo (interesses individuais). Dessa forma, os indivíduos têm incentivos para agir de forma cooperativa, reforçando os interesses coletivos. Estes influenciaram positivamente a cooperação horizontal, que, por sua vez, afetou o planejamento da produção e, conseqüentemente, a cooperação vertical e o acesso a canais mais rentáveis.

O Quadro 5.3 apresenta um resumo das principais características do caso APROVALE.

QUADRO 5.3 – Características do caso da APROVALE.

Associação de Produtores do Vale	
Ano de criação do grupo	2001
Número de indivíduos	23
Área das propriedades	4 - 35 hectares
Principais produtos	Manga e uva
Número total de entrevistas realizadas	3
Data de realização das entrevistas	Março de 2005

Fonte: entrevistas realizadas.

O diagrama que representa o funcionamento da ação coletiva que envolve a APROVALE e seu parceiro comercial com que mantém relacionamento cooperativo está ilustrado na Figura 5.6.

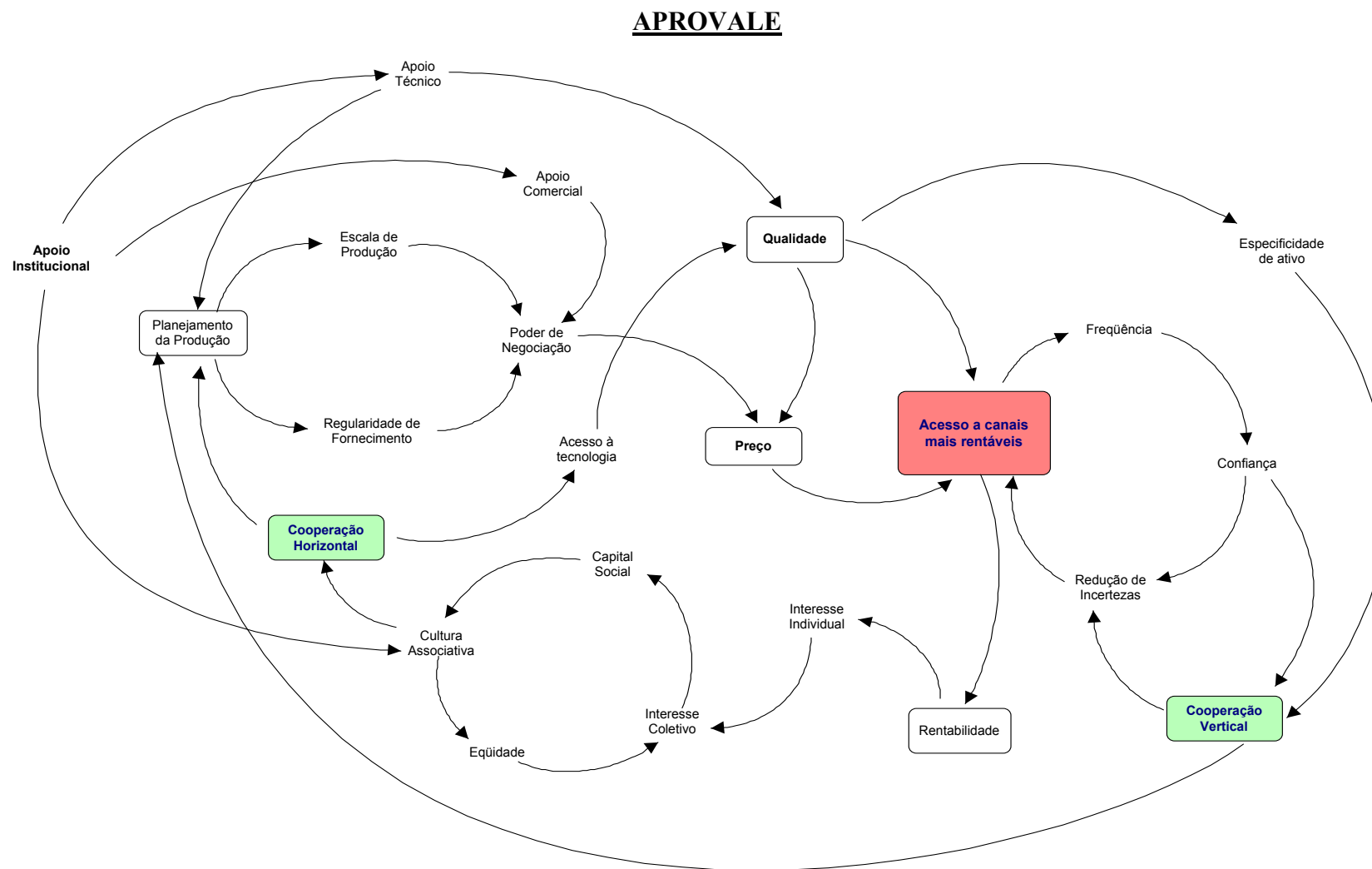


FIGURA 5.6 – Diagrama representativo da ação coletiva do caso APROVALE.

Cooperativa Agrícola de Juazeiro - CAJ

A CAJ é uma cooperativa instituída em 1994 para comercialização de frutas. Parte de seus cooperados pertencia à antiga Cooperativa Agrícola de Cotia. Após a extinção desta, um grupo de maioria japonesa (cerca de 80%) formou a CAJ. No momento da entrevista, a cooperativa era formada por 74 cooperados, no entanto a etnia não era considerada critério de seleção. No momento, cerca de 40% dos cooperados são japoneses. O grupo é heterogêneo quanto ao tamanho das propriedades, que variam de 3 a 50 ha, com média de 10 a 15 ha. Conseqüentemente, a renda dos proprietários é também heterogênea, devido às quantidades produzidas. No entanto, o nível tecnológico dos produtores é semelhante, o que permite um padrão de qualidade semelhante por parte dos produtores.

A cooperativa foi criada, principalmente, para que os produtores alcançassem economias de escala. Isso proporcionou acesso a mercados à medida que foi possível realizar investimentos em infra-estrutura, como a construção de câmaras frias, por exemplo, e viabilizar a logística de transporte.

No momento das entrevistas, além da comercialização dos produtos, a cooperativa atuava também na aquisição de insumos, no fornecimento de assistência técnica e na logística. O quadro administrativo da cooperativa tinha como orientação a realização de atividades de comercialização, assim como assistência técnica, para que o produtor pudesse se dedicar integralmente à sua área de competência, a produção.

Os principais produtos comercializados são uva para mesa e manga, sendo a primeira a principal cultura. Há um estatuto interno ditando as normas, direitos e deveres dos cooperados, bem como da cooperativa. O estatuto prevê a exclusão de quem descumprir as normas.

Há o compromisso estabelecido para que toda a produção seja comercializada em conjunto. No entanto, devido ao fato de não atuar de forma expressiva na exportação de manga, houve uma flexibilização para que essa comercialização pudesse ser feita individualmente. No momento da entrevista, a cooperativa comercializava cerca de 80% da produção de uva para o mercado externo, principalmente União Européia e Estados Unidos. De acordo com a cooperativa, o mercado externo apresenta como benefício o pagamento de preços mais altos. No entanto, o risco associado à transação é também superior. Esse risco está associado ao

fato de as transações acontecerem em um curto intervalo de tempo, já que as compras são concentradas em períodos do ano.

Já o mercado interno tem como vantagens o consumo mais uniforme ao longo do ano. Outro fator importante é a possibilidade de programar a colheita de acordo com a oferta das outras regiões produtoras, conferindo maior flexibilidade na comercialização. No entanto, existe grande volatilidade de preços nesse mercado devido à oscilação de demanda e da oferta ao longo do ano.

No caso da manga, quase toda a produção é comercializada no mercado interno. As vantagens e desvantagens relacionadas à comercialização da uva também se aplicam à manga.

A escala de produção foi muito importante no início da cooperativa devido ao fato de a escala de produção possibilitar acesso a mercados e redução de custos logísticos. Hoje, apesar de relevante, deixou de ser fator determinante para sua atividade à medida que a cooperativa já atingiu uma escala que julga ser adequada. Assim, os critérios para entrada de novos indivíduos são bem rígidos. Um deles é a localização das propriedades, que não devem estar muito distantes da sede da cooperativa, onde está localizada a câmara fria. Esse critério foi estabelecido para evitar conflitos entre os cooperados devido ao fato de a cooperativa fornecer assistência técnica, cujas despesas são divididas entre todos os cooperados. Assim, buscam evitar o "efeito imperceptível" descrito por OLSON (2001) e que é mais recorrente em grandes grupos.

Outro critério de seleção de novos entrantes é o tamanho da propriedade. Os produtores interessados em fazer parte da cooperativa devem deter a posse da terra, e as áreas produtivas devem ser superiores a 10 ha para a uva e superiores a 20 ha para a manga. Esse critério foi estabelecido, pois a experiência demonstrou que áreas menores que esses valores tornam os investimentos necessários para acessar a qualidade exigida para atender a mercados de exportação inviáveis financeiramente.

O nível tecnológico também é considerado um critério de seleção. De acordo com a cooperativa, somente aqueles que mantêm uma estrutura produtiva adequada e adotam processos visando à qualidade são capazes de oferecer produtos diferenciados.

Por fim, os objetivos individuais alinhados com os objetivos coletivos são importantes para a entrada de novos membros. Dessa forma, a cooperativa busca evitar comportamentos oportunistas e a existência de caronas (*free-rider*). A análise das entrevistas indica que a rentabilidade das transações atende às expectativas individuais de cada cooperado. Isso contribui para o fortalecimento dos interesses coletivos, já que estes permitem a cooperação horizontal, a vertical e, conseqüentemente, a recorrência da transação.

Percebeu-se que a cooperativa se preocupava em desenvolver mecanismos para incentivar e manter a confiança e inibir a concorrência entre os cooperados. Isso é feito por meio do compartilhamento da informação entre todos os cooperados e na promoção de eventos como reuniões e dias de campo³⁷. Além disso, os cooperados são incentivados a participar de forma ativa nas decisões estratégicas e operacionais do grupo. A cooperativa busca trabalhar de forma transparente, realizando auditorias internas a cada três meses, troca anual do conselho fiscal e troca da diretoria a cada dois anos. Todos os cooperados são incentivados a participar de viagens técnicas promovidas pela cooperativa de forma a conhecer as tendências, as exigências dos clientes e a qualidade do seu produto no ponto de venda.

Esses mecanismos fortalecem a confiança dos cooperados, levando a um maior comprometimento com o grupo. Esses fatores reforçam os interesses coletivos e inibem a presença do carona (*free-rider*). A cooperação horizontal é diretamente influenciada pela confiança, o que resulta na possibilidade de planejamento de safras e estabelecimento de padrões de qualidade superiores, de forma a acessar mercados lucrativos. Outro fator importante é o comprometimento com o cliente, à medida que as expectativas do grupo estão sendo atendidas.

A cooperativa procura diversificar seus clientes. Assim, foram listados vários clientes com quem mantém um relacionamento mais próximo, considerados parceiros. Para a seleção de um cliente parceiro, a cooperativa considera os seguintes requisitos: a confiança e a reputação do cliente, principalmente relacionadas à pontualidade no pagamento; o nicho de mercado em que o cliente atua; e os esforços de venda desse cliente.

³⁷ Dia de campo é uma atividade de extensão amplamente utilizada para capacitação de produtores rurais. Trata-se de um evento onde os resultados de determinada conduta ou atividade são demonstrados na prática para um grupo de pessoas.

A rede de relacionamentos da CAJ envolve diversos clientes atacadistas e varejistas (Figura 5.7). O cliente apontado como aquele com quem mantém um relacionamento mais próximo foi um atacadista localizado na CEAGESP. Trata-se de uma empresa de comercialização de frutas comuns e frutas exóticas. Além da CAJ, a empresa mantém relacionamento mais próximo com outros fornecedores. A cooperativa apontou como fatores que contribuíram para o estabelecimento e manutenção desse relacionamento: a transparência, a confiança e o comprometimento no relacionamento. A qualidade e a regularidade no fornecimento também são fatores importantes.

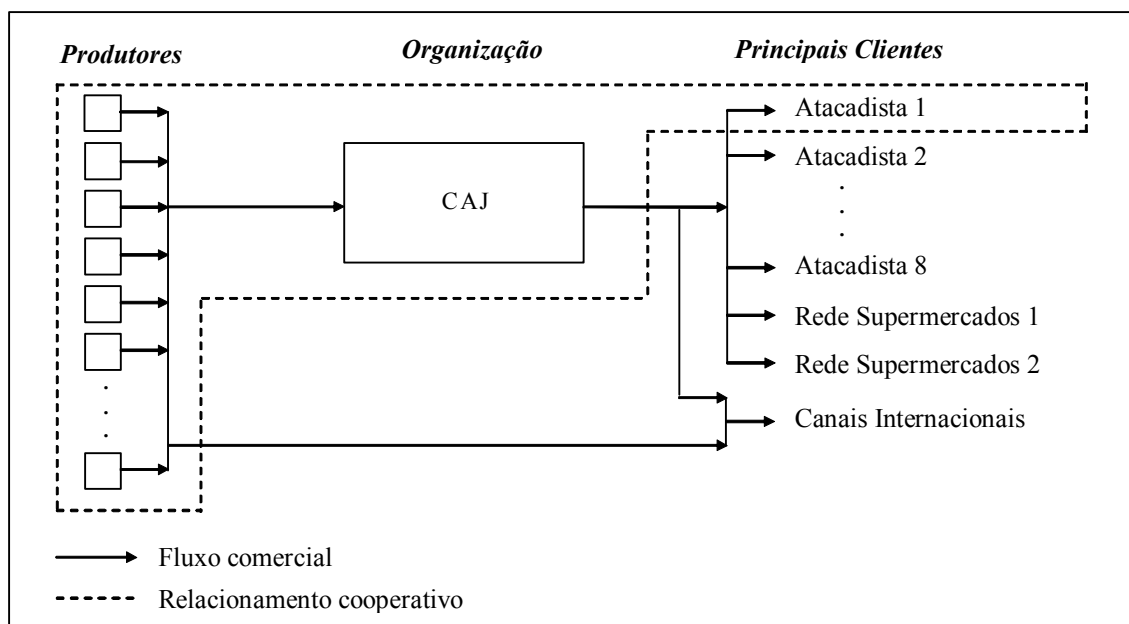


FIGURA 5.7 – Rede de relacionamentos da CAJ.

Já o principal benefício proveniente da cooperação vertical seria a confiança no cliente parceiro. A distância entre o comprador e o fornecedor é um fator que permite comportamentos oportunistas por parte dos agentes, à medida que a qualidade do produto não pode ser verificada pelo fornecedor. O fato de a empresa compradora se localizar em São Paulo enquanto o fornecedor está localizado em Juazeiro, na Bahia, poderia criar um cenário propício para ações oportunistas, dada a dificuldade de monitoramento. No entanto, a confiança e a reputação do cliente colaboraram para que se estabelecesse uma cooperação vertical entre a cooperativa e o

atacadista. Isso permitiu o compartilhamento de informações sobre expectativa de safras e exigências dos pontos de venda.

Do ponto de vista do cliente, verificou-se que o comprometimento da cooperativa com o fornecimento de produtos em termos de qualidade e regularidade foi o principal benefício dessa colaboração vertical. Nesse sentido, é possível manter o fornecedor comprometido em atender às especificidades dos produtos, exigidas pelo mercado, e realizar planejamento e projetos conjuntos.

O Quadro 5.4 apresenta um resumo das principais características do caso Cooperativa Agrícola de Juazeiro.

QUADRO 5.4 – Características do caso da Cooperativa Agrícola de Juazeiro.

Cooperativa Agrícola de Juazeiro	
Ano de criação do grupo	1994
Número de indivíduos	74
Área das propriedades	3 - 50 hectares
Principais produtos	Manga e uva
Número total de entrevistas realizadas	3
Data de realização das entrevistas	Março de 2005

Fonte: entrevistas realizadas.

O diagrama que representa o funcionamento da ação coletiva que envolve a CAJ e seu parceiro comercial com que mantém relacionamento cooperativo está ilustrado na Figura 5.8.

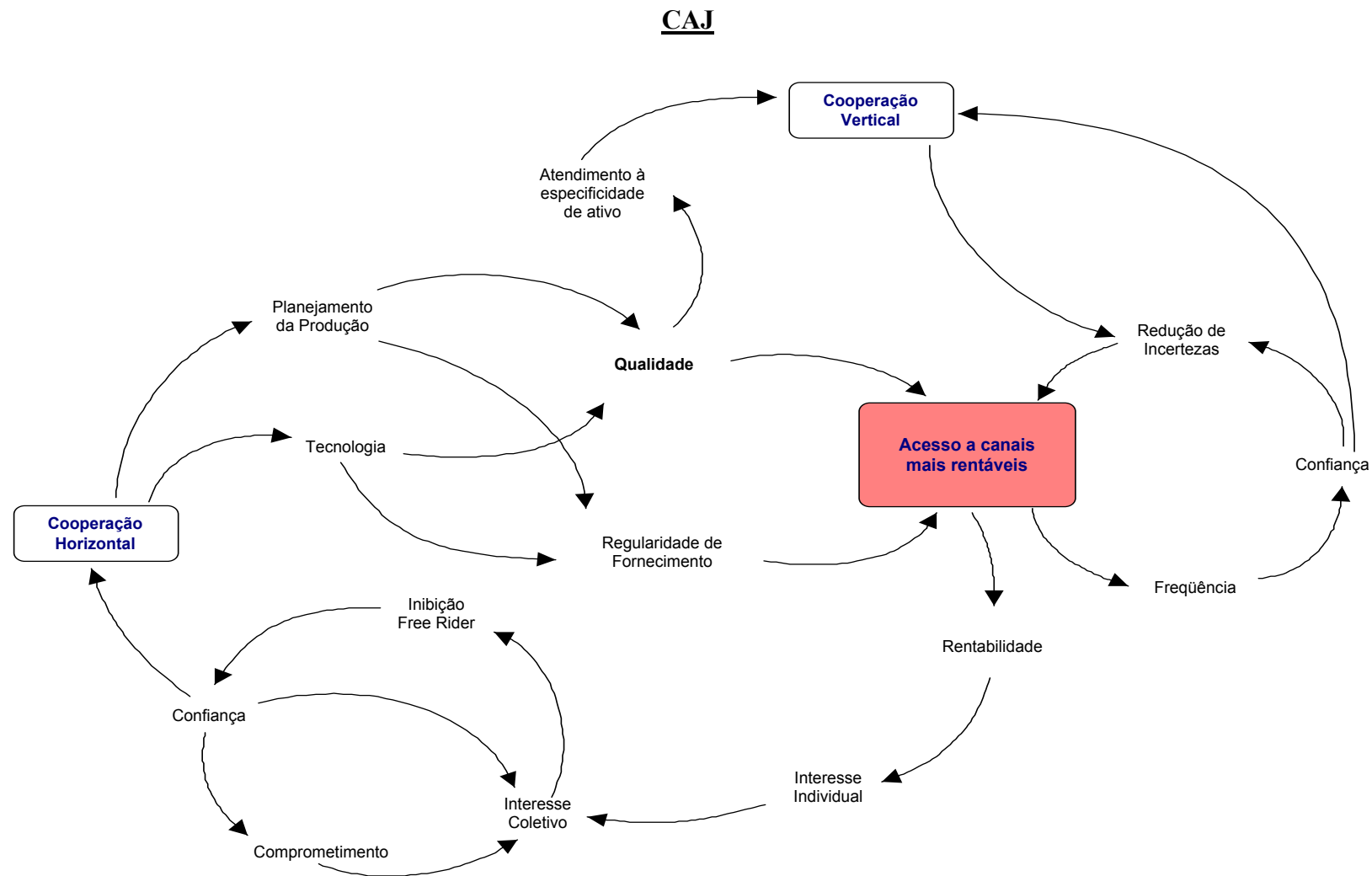


FIGURA 5.8 – Diagrama representativo da ação coletiva do caso CAJ.

5.1.3. Região Norte

Descrição Cooperativa Agrícola Mista de Tomé-Açu – CAMTA

A CAMTA é uma cooperativa formada por descendentes de japoneses localizada na região de Tomé-Açu, Pará. A colônia japonesa chegou à região em 1929 e se iniciou na atividade agrícola de forma associativa, fundando a primeira cooperativa agrícola em 1931, a Cooperativa de Verduras do Acará. Durante a Segunda Guerra Mundial, a colônia passou por dificuldades, tendo suas atividades interrompidas. Com o fim da guerra, em 1949, os cooperados foram reunidos novamente e oficializados como Cooperativa Agrícola Mista de Tomé-Açu.

Atualmente, a CAMTA atua em diferentes áreas de atividade, como produção, beneficiamento e comercialização de frutas regionais tropicais, de pimenta-do-reino e de cacau. As principais frutas comercializadas são maracujá, açaí, cupuaçu e acerola. A cooperativa também agrega valor aos produtos, processando e comercializando polpa de frutas.

No momento da entrevista, a cooperativa era composta por 113 cooperados. Para que um agricultor seja cooperado da CAMTA, ele deve deter a posse da terra. Além disso, são verificados a idoneidade e o potencial produtivo da área. A cooperativa busca criar parcerias com pequenas associações e cooperativas locais. A CAMTA oferece assistência técnica e, em troca, os parceiros se comprometem em comercializar suas produções por meio dela. Dessa forma, a CAMTA ganha escala de produção e regularidade de fornecimento dos seus produtos no mercado, além de possibilitar um melhor planejamento.

De acordo com o estatuto interno, todos os cooperados devem comercializar a totalidade da produção por meio da cooperativa. Entretanto, a cooperativa acredita que cerca de 30 a 40% dos produtores são leais à cooperativa; o restante comercializa também por meio de outros canais. Não há sanções previstas no estatuto, mas, quando essas situações ocorrem, os produtores são penalizados com a retirada de benefícios como a assistência técnica.

A história da cooperativa revela que existiram conflitos dentro do grupo que estavam relacionados, principalmente, às diferenças de pensamento entre as diferentes gerações de cooperados. Os mais velhos consideravam a tradição japonesa como forma de orientar a organização das atividades e decisões da cooperativa. Já as

gerações daqueles que nasceram e foram educados no Brasil tinham outra forma de orientar as decisões da cooperativa. A resolução desses conflitos foi feita ao longo do tempo, com adaptação de ambas as partes. A direção da cooperativa era toda composta por japoneses, que tomavam as decisões que julgavam corretas. No entanto, ao longo do tempo sentiram dificuldades, como a comunicação e adaptação às novas tecnologias. A direção da cooperativa passou, então, a ser compostas por japoneses e nisseis e apenas por nisseis num momento posterior. Percebe-se, assim, que, apesar dos conflitos, o capital social dos indivíduos é bastante fortalecido devido aos aspectos étnicos e à forma de enfrentar as dificuldades de forma conjunta, desde a chegada da colônia ao Brasil.

Percebe-se que o grupo é homogêneo quanto ao nível tecnológico, à renda e à situação financeira. O tamanho das propriedades varia bastante porque há produtores que realizam outras atividades fora da cooperativa, como a criação de gado. Para atividades relacionadas à cooperativa, as áreas variam de 20 a 30 ha. A homogeneidade contribui para coesão e confiança dentro do grupo e, conseqüentemente, a cooperação horizontal. Outro fator que contribui para a cooperação horizontal é a garantia de preços pagos ao produtor. A entrada de uma agroindústria concorrente na região levou a CAMTA a realizar contratos de exclusividade com os produtores. Esses contratos garantem o pagamento de pelo menos 60% do preço internacional praticado. Esse foi um mecanismo encontrado para evitar que os produtores interrompam o fornecimento de produtos.

A cooperação horizontal permitiu que as decisões gerenciais tomadas pelos produtores como a escolha dos produtos e o sistema de produção adotado fossem orientadas por um planejamento conjunto, visando atender às demandas de mercado. A troca de informações e experiências entre os indivíduos é outro fator importante, que influencia a qualidade dos produtos e a coesão do grupo. Além disso, a cooperação horizontal também permitiu a implantação da rastreabilidade, possibilitando acesso a certificações necessárias para exportação e que consistem num diferencial perante os seus concorrentes no mercado interno. O desenvolvimento de padrões próprios estabelecidos pela cooperativa é um fator que auxilia o atendimento às necessidades dos clientes, à medida que produtos em não-conformidade não são aceitos na cooperativa.

Com base nas entrevistas, verificou-se que os principais benefícios do grupo provêm do acesso a canais de distribuição. Esses benefícios são percebidos na forma de redução de incertezas quanto à comercialização. Outro benefício está relacionado com a troca de informações entre os produtores e o acesso à assistência técnica.

As variáveis qualidade, escala de produção e regularidade foram aquelas relacionadas diretamente ao acesso aos mercados. Os benefícios da comercialização conjunta estão relacionados, principalmente com a escala de produção e a possibilidade de agregação de valor. A escala de produção viabilizou a montagem de uma estrutura de beneficiamento de frutas e a fabricação de polpa de frutas. O maior volume de produto também influenciou o poder de negociação com os clientes, o que afeta diretamente os preços. A qualidade é influenciada pela assistência técnica oferecida pela cooperativa e incentivada por meio de premiações.

O apoio institucional foi considerado importante para o desempenho da empresa, na forma de incentivos fiscais oferecidos pelo governo do Estado e assistência técnica e gerencial, oferecidas pelo SEBRAE. O apoio recebido foi muito importante para que a cooperativa pudesse alcançar condições necessárias para iniciar a exportação de polpa de frutas para países muito exigentes em qualidade e segurança do alimento como Estados Unidos, Japão, Alemanha.

A cooperativa desenvolveu uma marca, sob a qual comercializa parte dos seus produtos. Os benefícios notados com a utilização da marca foram a fidelização e a confiança dos consumidores finais nos produtos da cooperativa.

A distribuição é realizada por meio de diferentes canais como distribuidores autorizados, o mercado externo e o principal canal em termos de volume são os distribuidores autorizados, responsáveis por cerca de 65 a 70% da produção. A cooperativa comercializa os produtos para diferentes pontos-de-venda, como supermercados, por meio de atacadistas que distribuem os produtos em vários estados brasileiros. Esse canal apresentou como vantagens a garantia de venda e a possibilidade de planejamento conjunto. As desvantagens desse canal são os preços menores e a incerteza em relação ao pagamento. A rede de relacionamentos da CAMTA está ilustrada na Figura 5.9.

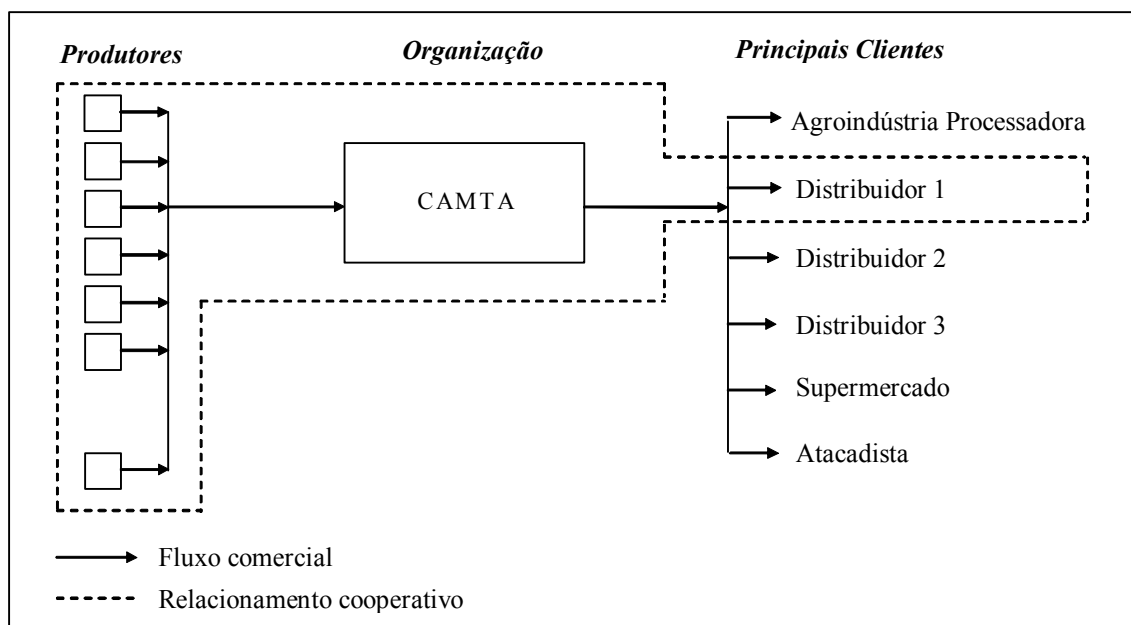


FIGURA 5.9 – Rede de relacionamentos da CAMTA.

O cliente apontado por manter um relacionamento mais próximo foi um distribuidor de polpa de frutas localizado em Belém. Esse agente tem exclusividade na distribuição das polpas de fruta da CAMTA na região. O distribuidor tem a CAMTA como fornecedor preferencial desde o início do seu negócio. Assim, existe uma confiança estabelecida entre as partes.

Percebe-se um elevado nível de cooperação vertical entre os agentes envolvidos nesse canal de distribuição. O distribuidor mantém *freezers*, identificados com a logomarca da CAMTA, nos supermercados. Ele colabora oferecendo material de propaganda e dividindo despesas na promoção dos produtos, além de manter agentes nos pontos de venda para evitar quebra da cadeia do frio e realizar a reposição e promoção de produtos. Por sua vez, alguns supermercados oferecem *freezers* próprios, também identificados com a logomarca da cooperativa, para disposição dos produtos da CAMTA. Em contrapartida, a cooperativa oferece prazos maiores para clientes mais antigos ou bonificações quando os distribuidores atingem metas de vendas.

O Quadro 5.5 apresenta um resumo das principais características do caso Cooperativa Agrícola Mista de Tomé-Açu.

QUADRO 5.5 – Características do caso da Cooperativa Agrícola Mista de Tomé-Açu.

Cooperativa Agrícola Mista de Tomé-Açu	
Ano de criação do grupo	1949
Número de cooperados	113
Área das propriedades	20 - 30 hectares
Principais produtos	Maracujá, açaí, cupuaçu e acerola
Número total de entrevistas realizadas	3
Data de realização das entrevistas	Março de 2005

Fonte: entrevistas realizadas.

O diagrama que representa o funcionamento da ação coletiva que envolve a CAMTA e seu parceiro comercial com que mantém relacionamento cooperativo está ilustrado na Figura 5.10.

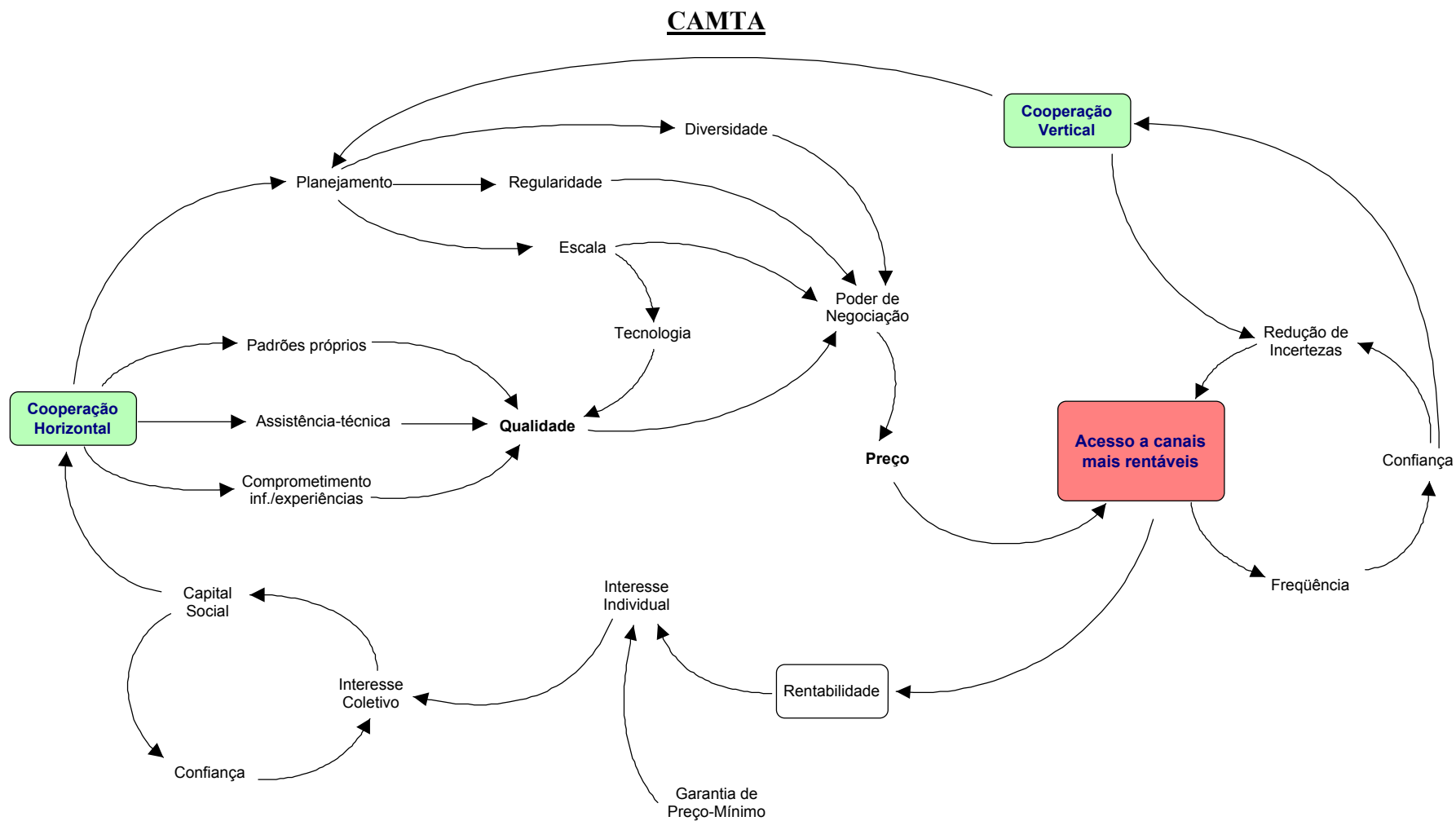


FIGURA 5.10 - Diagrama representativo da ação coletiva do caso CAMTA.

NOVA AMAFRUTAS

A Nova Amafrutas foi criada após a falência, em 2000, da empresa Amafrutas Ltda, com sede em Benevides, causando prejuízos para os agricultores fornecedores de frutas, trabalhadores da fábrica de suco concentrado de maracujá e para a economia regional e nacional. A Amafrutas era uma empresa privada de capital externo que passou por diferentes donos antes de abrir processo de falência.

Nesse momento, os produtores e empregados da indústria uniram-se para recuperar o empreendimento. Foi criada então a Central de Cooperativas Nova Amafrutas em 2001. Esta é formada por três cooperativas: Cooperativa Agrícola Mista de Produtores (CAMP) e Cooperativa de Produção Agroextravista do Pará (COOPAEXPA) formadas pelos produtores de frutas e Cooperativa de Produção Agroindustrial (COOPAGRI) formada pelos trabalhadores da fábrica. A Nova Amafrutas mantém também a Escola para o Desenvolvimento de Negócios Sustentáveis na Amazônia (DENSA).

O apoio institucional por parte do governo e de outras organizações foi muito relevante no início das atividades da cooperativa. No momento da entrevista, a cooperativa recebia apoio de diversas instituições ligadas ao governo de Estado do Pará e ao governo federal. A Nova Amafrutas participa ainda de parcerias com instituições ligadas ao governo do Estado e ao governo federal para distribuição de suco concentrado de maracujá e açúcar para organizações da sociedade civil sem fins lucrativos. O Programa Suco Solidário visa atender a organizações que atendem a pessoas em situação de pobreza ou projetos voltados para a melhoria da condição de vida da população.

A cooperativa de produtores é composta por 2.300 famílias localizadas em 113 núcleos que estão distribuídos em 20 municípios, num raio de 300 km da agroindústria. A Central de Cooperativas Nova Amafrutas é responsável pelo estabelecimento do planejamento estratégico. A partir desse planejamento, cada cooperativa deve fazer seu próprio planejamento e, a partir destes, o planejamento de cada núcleo. A Central de Cooperativas mantém um programa denominado Planejamento e Gestão da Propriedade voltado a auxiliar o produtor rural no seu planejamento, visando atender às metas estabelecidas para cada núcleo. Esse ponto foi

considerado um desafio para a Central de Compras, pois o nível organizacional das propriedades é muito heterogêneo.

Enquanto a Central de Cooperativas atua na definição de metas e objetivos, a COOPAGRI é responsável pela gestão administrativa, financeira, produtiva e comercial da central. As outras cooperativas trabalham a gestão da produção.

As cooperativas de produção e extração de frutas são formadas apenas por produtores familiares. Novos entrantes devem atender ao requisito de participar de grupos formados por 10 a 50 pessoas. Atendendo a esses requisitos, os produtores passam por um processo de informação e conscientização a respeito do funcionamento da cooperativa. Os cooperados atuais são monitorados regularmente. A partir desse monitoramento alguns cooperados podem ser afastados por fatores como baixa produtividade, faltas em excesso, falta de interesse no trabalho e falta de disponibilidade no trabalho em equipe.

Quando são requisitadas vagas na COOPAGRI, é realizado um processo de seleção e de integração de novos trabalhadores.

As principais atividades desempenhadas pelo grupo são o treinamento, o planejamento e a comercialização de polpa de frutas e suco concentrado. Os principais produtos comercializados são maracujá, laranja, abacaxi e acerola.

Os produtores ligados às cooperativas de produção e extração têm o compromisso de entregar toda a produção para ser beneficiada na agroindústria. Busca-se evitar o desvio de produtos para outros canais, por meio de conscientização. Caso o problema venha a persistir o cooperado é excluído do grupo.

Devido aos padrões de qualidade exigidos pelo mercado, a qualidade dos produtos é determinante para a atividade. Como forma de incentivo aos produtores, é realizado o pagamento de um preço-prêmio sobre a qualidade no recebimento. Também por exigência do mercado, principalmente dos clientes internacionais, a cooperativa realizou investimentos para alcançar selos de certificação e implementar a rastreabilidade dos produtos.

Considerando os produtores e extratores, o número de cooperados é bastante grande, 2.800 famílias. De acordo com a teoria, a presença de *free-riders* é um fator que ameaça a coesão de grandes grupos, sendo necessária a aplicação de mecanismos que desencorajem essa prática. Nesse caso, o monitoramento do

comportamento dos indivíduos, a conscientização, a motivação e a promoção de compartilhamento de informações entre os cooperados são os mecanismos utilizados para evitar a presença do *free-rider* e evitar comportamentos oportunistas por parte de alguns indivíduos.

Percebe-se que toda a organização é orientada visando benefícios econômicos a partir de uma base produtiva bem estruturada socialmente. Observa-se, por exemplo, que dentro da agroindústria as diferenças salariais entre os cargos é mínima quando comparada com empresas privadas. A organização acredita que os benefícios econômicos são importantes para motivar os indivíduos. Dessa forma, os objetivos individuais de cada produtor são contemplados, contribuindo, dessa forma, para o fortalecimento dos objetivos coletivos. À medida que o grupo tem objetivos coletivos alinhados com os objetivos individuais, seu capital social é fortalecido, colaborando para cooperação horizontal. Ressalta-se também que o capital social fortalecido tende a inibir a presença do *free-rider*, assim como inibir comportamentos oportunistas.

No momento da entrevista, a Nova Amafrutas comercializava seus produtos para os mercados externo e interno. Toda comercialização era feita por meio de um agente intermediário, que não assumia a posse do produto, apenas intermediava as vendas tanto no mercado externo quanto interno. As exportações são feitas principalmente para os Estados Unidos, Canadá e União Européia. Esse mercado apresenta como vantagens a grande quantidade demandada, a isenção de impostos para exportação e a forma de pagamento. A proporção de vendas para esse mercado varia conforme o produto, mas é bastante relevante.

A comercialização no mercado nacional é feita principalmente para empresas de alimentos, mas também para agroindústrias processadoras. Existem os clientes fixos com quem a cooperativa mantém relacionamento mais próximo e outros clientes que realizam compras esporadicamente. Com os clientes mais próximos mantém contratos que especificam as características do produto, a quantidade mínima de entrega e o preço (Figura 5.11).

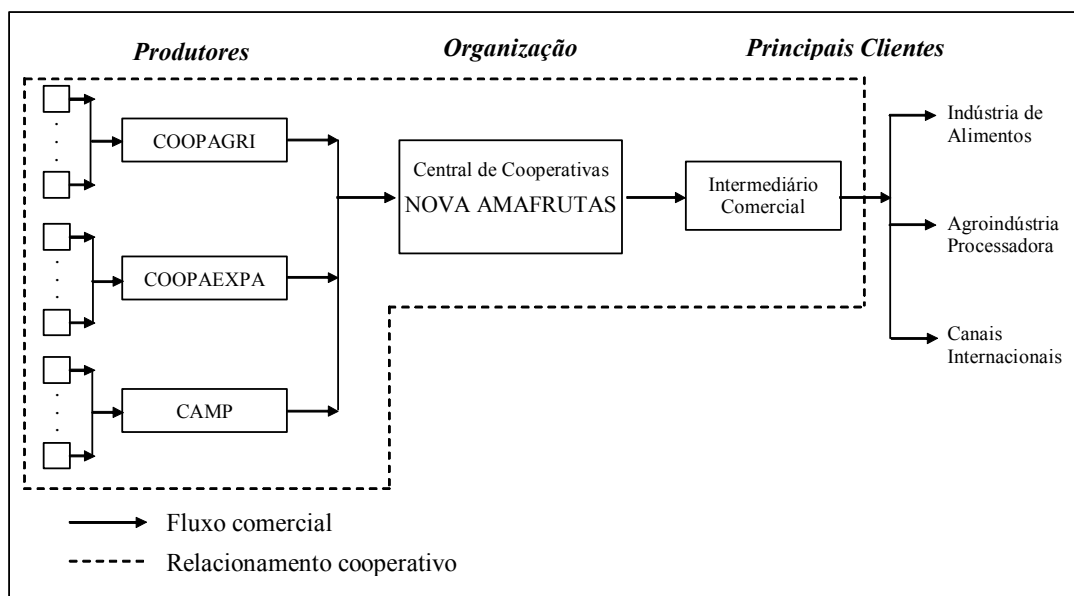


FIGURA 5.11 – Rede de relacionamentos da NOVA AMAFRUTAS.

Para análise da ação coletiva, o intermediário comercial foi considerado o cliente com quem a cooperativa mantém relacionamento mais próximo. Essa empresa atua na comercialização de matérias-primas alimentícias. Há troca de informações em relação à demanda do mercado e às exigências dos clientes. A Nova Amafrutas colabora compartilhando previsão de safras e orientando a produção para a demanda de mercado corrente. Dessa forma, a empresa interfere no planejamento da produção da Nova Amafrutas. Além disso, há uma afinidade, por parte da empresa, com os aspectos sociais que ela contempla, como a fixação do homem no campo e o incentivo à agricultura familiar. Esse fato pode ser utilizado como apelo mercadológico para os produtos da Nova Amafrutas no mercado externo, principalmente. Outra variável importante que contribuiu para a cooperação vertical entre a empresa e a Nova Amafrutas é a confiança. Esse fator está relacionado com a manutenção do fornecimento, ou seja, com a redução da incerteza e com o comprometimento de ambas as partes.

O Quadro 5.6 apresenta um resumo das principais características do caso Nova Amafrutas.

QUADRO 5.6 – Características do caso da Nova Amafrutas.

Nova Amafrutas	
Ano de criação do grupo	2001
Número de cooperados	2800
Área das propriedades	0,5 a 3 hectares
Principais produtos	Maracujá, laranja, abacaxi e acerola
Número total de entrevistas realizadas	3
Data de realização das entrevistas	Março de 2005

Fonte: entrevistas realizadas.

O diagrama que representa o funcionamento da ação coletiva que envolve a NOVA AMAFRUTAS e seu parceiro comercial com que mantém relacionamento cooperativo está ilustrado na Figura 5.12.

NOVA AMAFRUTA

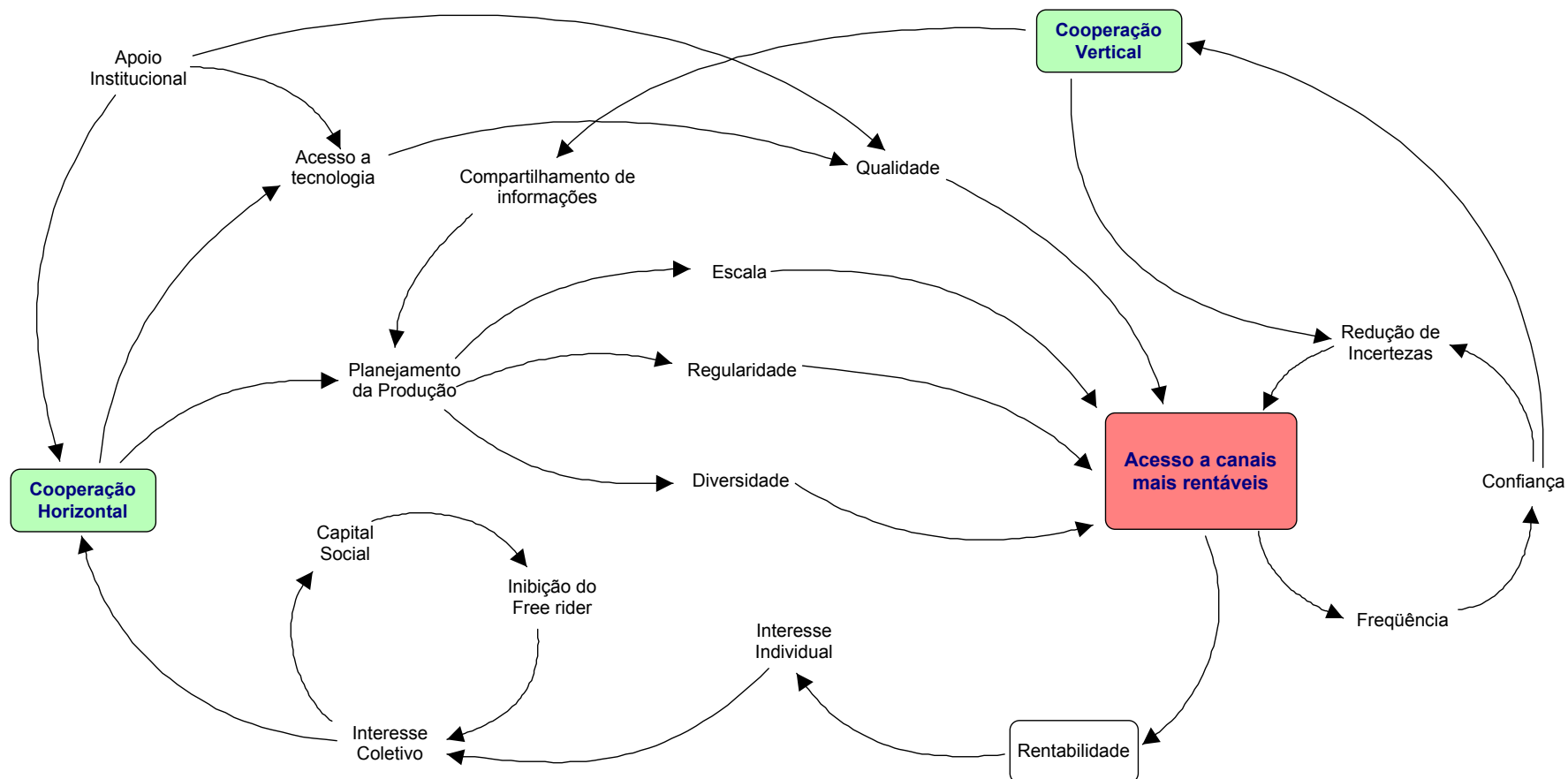


FIGURA 5.12 - Diagrama representativo da ação coletiva do caso NOVA AMAFRUTAS.

5.1.4. Região Centro-Oeste

Cooperativa Agrícola da Região de Planaltina - COOTAQUARA

A organização iniciou-se há mais de 10 anos na forma de grupo informal com poucos produtores, que se reuniram com o intuito de acessar mercados. Em 1998, o grupo criou uma associação que, em 2001, deu origem à Cooperativa Agrícola da Região de Planaltina, DF, a COOTAQUARA, formada com 22 produtores de hortaliças. No momento da entrevista, a cooperativa era composta por 60 cooperados, produtores de hortaliças, principalmente pimentão, que se formaram visando à comercialização conjunta de produtos. Antes da formação da cooperativa, a venda era feita por meio de intermediários. Os problemas relacionados, principalmente, com a inadimplência e incerteza da venda aos intermediários, levaram à necessidade de acessar novos mercados, permitindo a orientação para o longo prazo.

Até o início de 2005, a cooperativa apresentava uma particularidade, comercializava produtos de cooperados e de não-cooperados, pois existia uma demanda de mercado não atendida. Após esse período, os cooperados decidiram não comercializar produtos de fora da cooperativa como forma de incentivar os indivíduos a fazer parte do grupo formalmente.

Com base nas entrevistas, verificou-se que os principais benefícios do grupo provêm do acesso a canais de distribuição. Esses benefícios são percebidos na forma de maiores preços e redução de incertezas quanto à comercialização. Outro benefício é o acesso a insumos, já que a aquisição é feita em conjunto, permitindo a compra de lotes maiores com menor custo unitário.

Existe um incentivo à entrada de novos cooperados, pois a cooperativa não consegue atender à demanda do mercado. No momento da entrevista, a cooperativa estimava que cerca de 40% dos pedidos não eram atendidos por falta de produtos. Entretanto, erros de previsão de safra implicavam sobras de produtos em determinados momentos. Isso significava perdas para a cooperativa devido à pouca flexibilidade de comercialização nesses casos, pois as negociações eram feitas anteriormente e a perecibilidade dos produtos dificultava a busca por novos clientes.

O apoio institucional foi importante na formação da cooperativa e continua o sendo para o seu desempenho. A Empresa de Assistência Técnica e Extensão

Rural do Distrito Federal (EMATER/DF) tem papel determinante na orientação sobre aspectos técnicos e princípios de cooperação e na resolução de conflitos.

Quanto à comercialização, percebe-se que não há cláusulas previstas no estatuto a respeito da exclusividade da comercialização dos produtos pela cooperativa. Assim, os produtores podem optar pelo canal de distribuição. Entretanto, há um incentivo por parte da cooperativa para que os produtores utilizem esse meio para comercializar seus produtos. Esse incentivo funciona por meio do pagamento de preços superiores àqueles praticados no mercado. Dessa forma, observa-se que os produtores só comercializam por outros meios quando a quantidade de produtos excede a previsão de colheita. Quando isso ocorre, os produtores comercializam seus produtos em feiras-livres ou por meio de intermediários, sem a interferência da cooperativa. Nesse caso, os produtores não se consideram concorrentes à medida que a demanda absorve a produção de todos os produtores e os preços pagos são praticamente uniformes.

A COOTAQUARA fornece produtos diretamente para o varejo, para redes de supermercados e hipermercados e para atacadistas distribuidores, no caso de mercados distantes do Distrito Federal. Os principais clientes em termos de volume são grandes redes de supermercados. Estes apresentam como benefícios o volume de compra e certeza de recebimento, mas representam alto custo financeiro (aluguel de caixas, taxas etc.). Outros clientes locais são redes supermercadistas menores, cujos benefícios são a fidelidade de compra e os melhores preços relativos, já que não são cobradas taxas de comercialização como aluguel de caixas e além disso, absorvem os produtos de qualidade inferior (Figura 5.13).

A cooperativa indicou como cliente com quem mantém relacionamento cooperativo, uma rede de supermercados que conta com 14 lojas localizadas nas cidades-satélites de Brasília e região. Além da COOTAQUARA, o cliente mantém relacionamentos cooperativos com outros fornecedores, que em geral, são fornecedores de hortaliças folhosas, já que são pequenos produtores localizados próximos ao cliente. O relacionamento mais próximo entre o cliente e esses fornecedores é estabelecido visando reduzir a necessidade de monitoramento dos padrões e da regularidade da entrega dos produtos nas lojas.

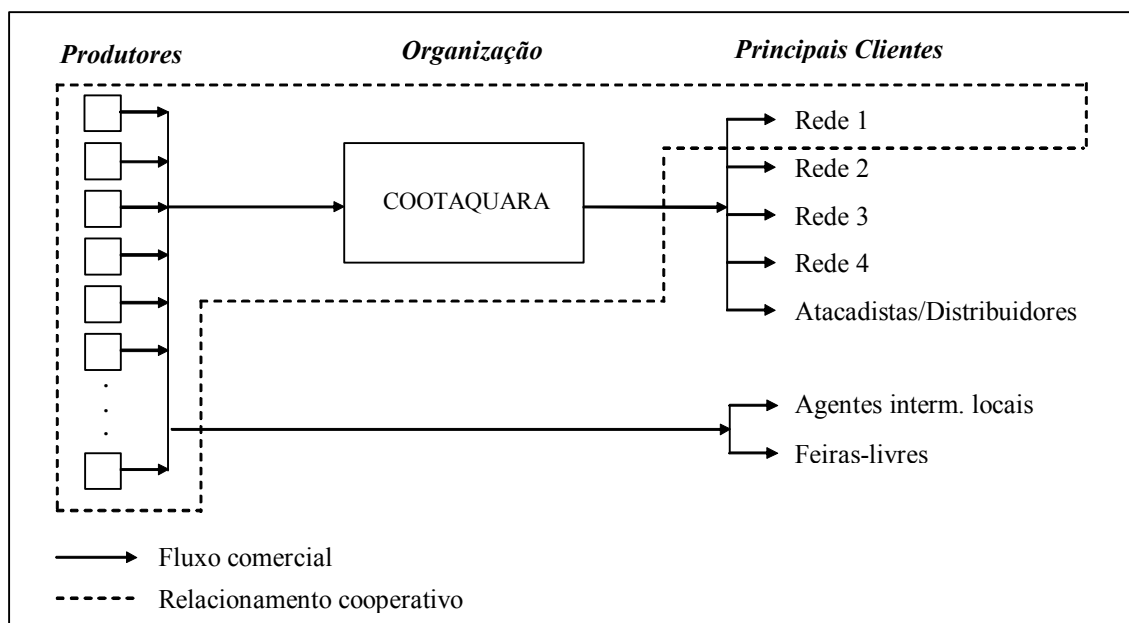


FIGURA 5.13 – Rede de relacionamentos da COOTAQUARA.

No caso específico, a cooperação vertical foi estabelecida entre a rede de supermercados e a COOTAQUARA, devido às especificidades do produto (exigências impostas pela rede) e à confiança no comportamento do fornecedor.

As exigências da rede estão relacionadas principalmente com: a qualidade (estabelecida em padrões privados impostos pela rede); a regularidade de oferta, já que a empresa opta por adquirir produtos de fornecedores que possam oferecer um mix variado, pois isso significa redução no número de fornecedores e também nos custos de transação e desenvolvimento de relacionamento mais próximo com um número menor de empresas; a diversidade de produtos e a estabilidade relativa dos preços. Caso a cooperativa não fosse capaz de atender a essas especificações, a transação não ocorreria.

A cooperativa apontou a confiança e o comprometimento no relacionamento como fatores que contribuíram para o estabelecimento e manutenção dessa cooperação vertical. A reputação construída ao longo do tempo, à medida que as transações se repetiram, contribuiu para o estabelecimento de uma relação de confiança. Nesse caso, os principais benefícios da cooperação vertical são a possibilidade de troca de informações e o planejamento por meio da análise do histórico de produção.

A cooperativa vem trabalhando no sentido de incrementar o capital social do grupo. Percebeu-se que os produtores não se sentiam parte do grupo, fator que contribui negativamente para qualquer iniciativa conjunta. No momento da entrevista algumas iniciativas como encontros e churrascos eram promovidos de forma a incentivar a participação e a coesão do grupo. Este é bastante heterogêneo em termos do tamanho da área (varia de 20 a 60 ha), renda e nível tecnológico adotado. Isso consiste numa barreira ao capital social e também implica diferenças na qualidade dos produtos oferecidos. O apoio institucional nesse caso é relevante para incrementar o capital social e fazer que os produtores se sintam parte importante do grupo. A baixa qualidade interfere no acesso aos canais mais rentáveis e significa perdas financeiras para a cooperativa, além de prejuízos à reputação do grupo.

Outro aspecto importante está relacionado com a equidade dentro do grupo. A equidade aqui está relacionada ao poder de voto, que é igual para todos. Além disso, apesar de o grupo ser muito heterogêneo, percebe-se que os produtores não demonstram a existência do "efeito imperceptível", ou seja, não acreditam que os benefícios são inferiores ao trabalho despendido. Um motivo para essa "equidade relativa" pode ser a liberdade para comercializar qualquer quantidade por meio da cooperativa e fora dela. Talvez o estabelecimento de cotas fosse motivo para conflitos.

A análise das entrevistas indica, no entanto, que a rentabilidade das transações atende às expectativas individuais de cada cooperado. Isso contribui para o fortalecimento dos interesses coletivos, permitindo a cooperação horizontal, a vertical e o acesso a canais mais rentáveis. O alinhamento dos interesses individuais com os interesses coletivos também funciona como incentivo para que os cooperados estejam comprometidos com a entrega de produtos para a cooperativa, permitindo maior planejamento de vendas e eficiência na comercialização.

O Quadro 5.7 apresenta um resumo das principais características do caso COOTAQUARA.

QUADRO 5.7 – Características do caso da COOTAQUARA.

COOTAQUARA	
Ano de criação do grupo	2001
Número de cooperados	60
Área das propriedades	20 a 60 hectares
Principais produtos	Pimentão e tomate
Número total de entrevistas realizadas	4
Data de realização das entrevistas	Fevereiro de 2005

Fonte: entrevistas realizadas.

O diagrama que representa o funcionamento da ação coletiva que envolve a COOTAQUARA e seu parceiro comercial com que mantém relacionamento cooperativo está ilustrado na Figura 5.14.

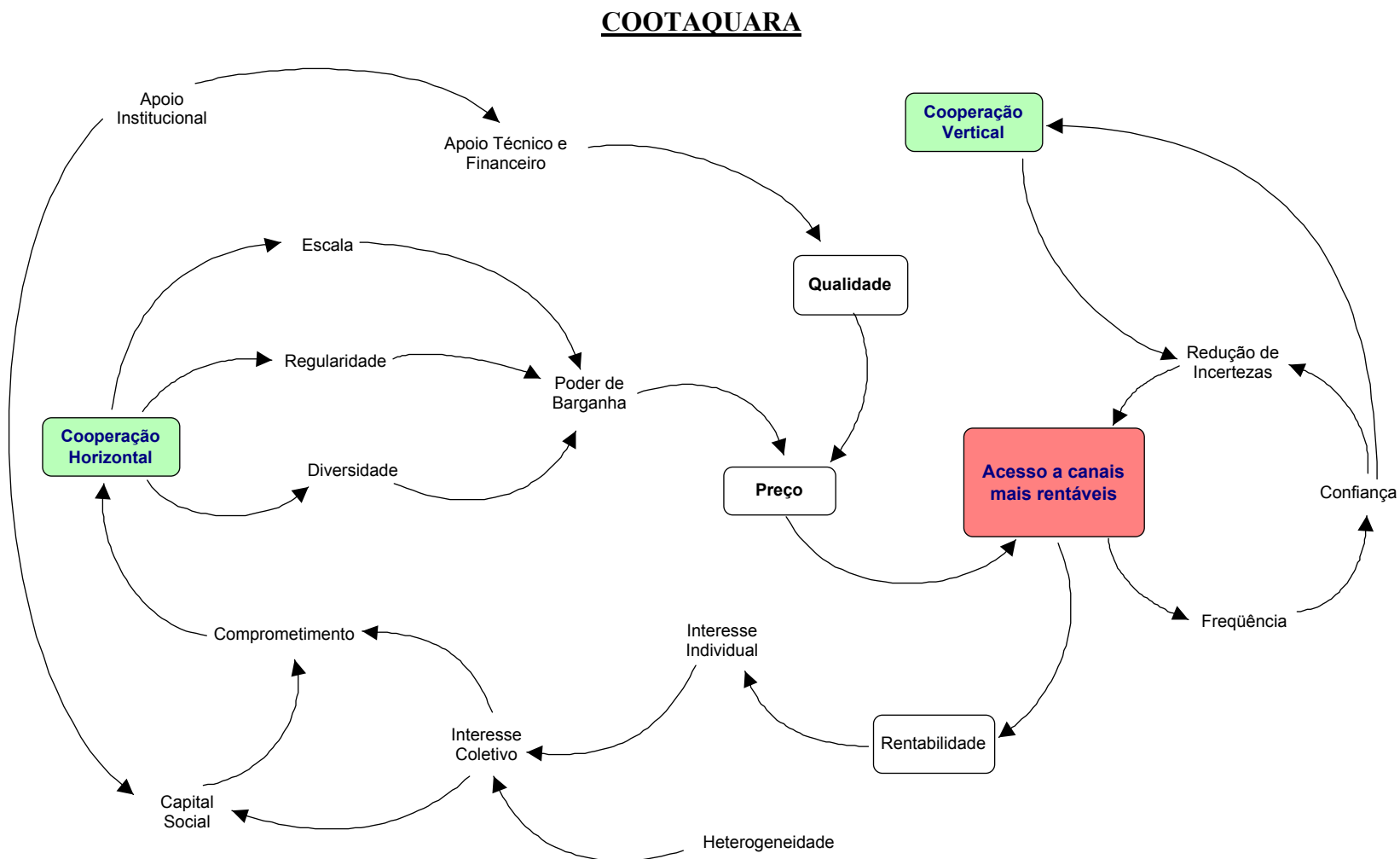


FIGURA 5.14 - Diagrama representativo da ação coletiva do caso COOTAQUARA.

Grupo Informal

O grupo informal em questão foi estabelecido em 2002 e é composto por 12 produtores de hortaliças, que se reuniram visando ao acesso a canais de comercialização. Trata-se de um grupo heterogêneo em termos de área, variando de 5 a 15 ha, de renda e de nível tecnológico adotado. O grupo está localizado na região de Brasília, DF.

No momento da entrevista, o grupo era organizado informalmente, no entanto, há indícios de que irão assumir um arranjo organizacional formal, pois já estão discutindo o desenvolvimento e adoção de um estatuto interno. O grupo sentiu necessidade de estabelecer normas que guiem os padrões de comportamento, assim como sanções e penalidades para aqueles indivíduos que não corresponderem às necessidades do grupo.

O grupo apresenta uma particularidade em relação aos seus integrantes. Não existe um cultivo dominante, ou um grupo de produtos, entre os produtores do grupo, como é comumente observado em outros casos. Cada produtor segue sua aptidão e hábitos e utiliza seu conhecimento acumulado para cultivar o produto que considera mais adequado. Assim, o grupo consegue, no conjunto, ofertar um mix variado de produtos. Entretanto, isso implica dificuldade para que os produtores alcancem maior escala de produção, necessária para alcançar maior número de clientes. Esse é um fator limitante para a expansão do negócio. À medida que os produtores escolhem o que vão plantar e trocam de cultura, conforme sua vontade, torna-se difícil realizar investimentos de longo prazo, como uma infra-estrutura de beneficiamento. A liberdade de escolha do produto a ser plantado também dificulta o planejamento conjunto da produção e, conseqüentemente, o de vendas.

De acordo com as entrevistas, o planejamento da produção é considerado fator muito importante, mas difícil de ser alcançado. Os principais fatores que dificultam esse planejamento são os aspectos climáticos e organizacionais.

As variações climáticas são fatores difíceis de serem controlados e têm impacto muito relevante na qualidade do produto e no tempo do ciclo de produção. Esse fator pode ser diminuído com a adoção de tecnologia, porém isso implica maiores custos para cada produtor.

Já os aspectos organizacionais são mais passíveis de serem controlados pelo produtor por meio da adoção de ferramentas gerenciais. No entanto, para isso é necessário que os produtores tenham acesso a essas técnicas mediante treinamento e capacitação.

A Emater-DF tem um papel muito relevante no apoio técnico e gerencial e no fortalecimento da cultura associativa do grupo, pois foi por incentivo dessa instituição que os indivíduos decidiram formá-lo. Além disso, são oferecidos cursos e dias-de-campo, visando ao aprimoramento das técnicas de produção. No momento da pesquisa, a Emater auxiliava o grupo no planejamento de vendas e de produção, com base no planejamento de demanda do cliente mais próximo. A instituição recebia os pedidos do cliente mais próximo e repassava para o grupo, juntamente com o planejamento da produção. Dessa forma, os produtores tinham informações de como plantar, quando plantar e quanto planta, as quais são muito importantes, pois permitem a redução de incertezas quanto à comercialização dos produtos. Assim, o apoio institucional mostrou-se determinante tanto para a cooperação horizontal quanto para a vertical.

Existem algumas condições para que os indivíduos façam parte do grupo, como a obrigatoriedade em ser produtores rurais e se comprometerem a comercializar toda a sua produção por intermédio do grupo. Os preços dos produtos são estabelecidos mensalmente. Devido à volatilidade dos preços no mercado, decorrentes da flutuação de oferta e demanda, percebe-se que os preços pagos ao grupo podem ser, em determinados momentos, inferiores àqueles pagos por intermediários e pela CEASA. Caso não houvesse comprometimento por parte dos produtores, a comercialização conjunta, por meio do grupo, estaria comprometida.

A cooperação horizontal surgiu devido aos problemas associados à comercialização. Antes da formação do grupo, cada produtor comercializava isoladamente, sobretudo para intermediários. Isso significava preços baixos e incertezas quanto à venda e ao recebimento.

Após a formação do grupo, apesar de a escala de produção ainda não ser alta o suficiente para acessar muitos mercados, os produtores passaram a se reunir para atender a pedidos, principalmente, de uma rede de supermercados com quem mantém o relacionamento cooperativo. O grupo também atende atacadistas da CEASA.

Entretanto, o excedente continua a ser vendido individualmente em feiras-livres e para agentes intermediários locais, chamados de "pirangueiros" (Figura 5.15).

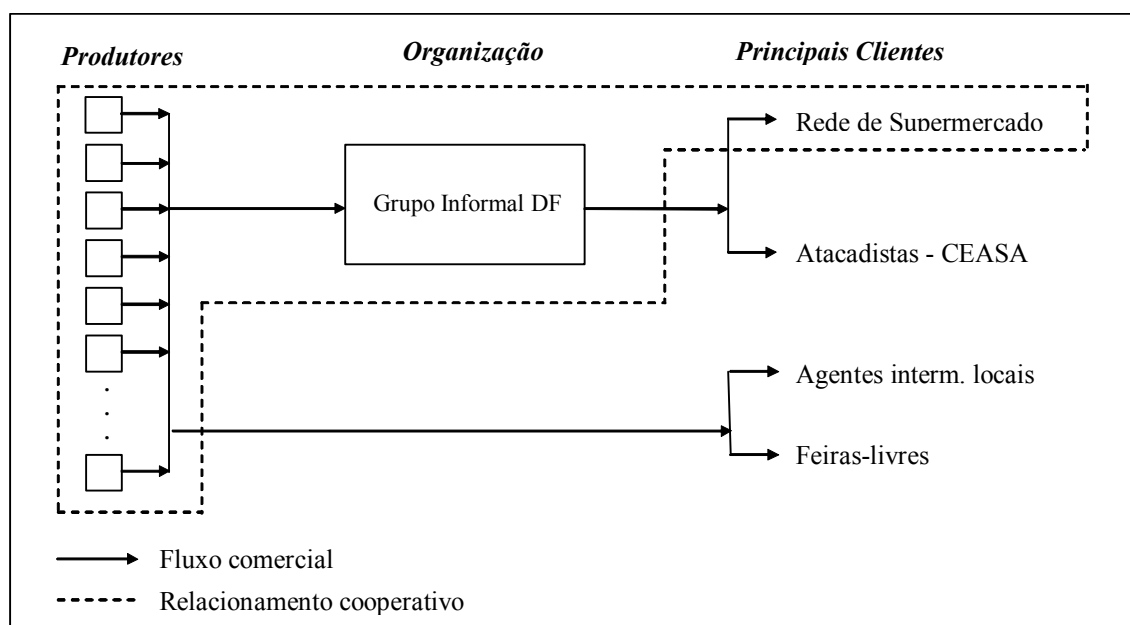


FIGURA 5.15 – Rede de relacionamentos do Grupo Informal do Distrito Federal.

Foram observados alguns benefícios após a comercialização em conjunto, os quais estão relacionados, principalmente: com a certeza de recebimento, evitando problemas com inadimplência, comum antes da formação do grupo; com a rentabilidade alcançada, pois a comercialização conjunta permite redução de custos logísticos; e a possibilidade de os produtores manterem o foco na sua área de competência, a produção. Dessa forma, os produtores conseguem ofertar preços atrativos para o cliente e ainda manter sua rentabilidade.

Quanto ao número de indivíduos, o grupo já foi maior; no entanto, muitos produtores saíram porque não eram comprometidos com o grupo, nem haviam entendido a proposta de parceria com o supermercado, orientado para o longo prazo. Percebe-se que há certa coesão dentro do grupo devido, principalmente, à amizade que une os produtores, o que fortalece o capital social. O tamanho do grupo (pequeno), juntamente com o capital social, é fator que contribui para inibir a presença do *free-rider*. Além disso, a equidade dentro do grupo foi considerada positiva para fortalecer o

capital social e permitir o alinhamento dos interesses individuais com os interesses coletivos.

O grupo apontou uma rede de supermercados como o cliente com relacionamento mais próximo. Os fatores que contribuíram para o estabelecimento da cooperação vertical foram: a possibilidade de auxiliar o desenvolvimento de um grupo de produtores com vistas ao fortalecimento de uma parceria futura quando o grupo estiver estabelecido e a qualidade dos produtos ofertados. Essa qualidade está relacionada à proximidade do fornecedor e à agilidade de entrega dos produtos, o que confere frescor às hortaliças fornecidas. Devido a esses fatores, a rede de supermercados tem um nível menor de perdas associadas à baixa qualidade dos produtos até então comercializadas.

De forma a assegurar esse relacionamento mais próximo e um maior comprometimento entre as partes foi estabelecido um "gatilho". Esse mecanismo funciona como um regulador dos preços médios praticados no mercado. Quando a diferença entre os preços pagos pela rede e pelo mercado atinge 35% (superiores ou inferiores) é disparado o "gatilho", ou seja, uma nova negociação passa a valer. Nesse caso, o preço negociado é, em geral, intermediário entre aquele pago no mercado e aquele acordado anteriormente. Esse mecanismo permitiu que nenhuma das partes fosse prejudicada pelas oscilações do mercado. Dessa forma, a rede busca evitar que os produtores parem de fornecer para ela e passem a fornecer para outro cliente.

Para o grupo, esse relacionamento mais próximo apresenta como vantagens a garantia de pagamento dos produtos, média de preços recebidos superior àquela dos pagos pelas CEASAs em cerca de 20%, além do fornecimento das embalagens de transporte, o que evita manipulação excessiva dos produtos.

As entrevistas evidenciaram que a rentabilidade das transações atende às expectativas individuais de cada cooperado. Isso contribui para o fortalecimento dos interesses coletivos, permitindo as cooperações horizontal e a vertical e o acesso a canais mais rentáveis. O capital social e a equidade são variáveis que contribuíram para o fortalecimento dos interesses coletivos e para o estabelecimento da cooperação horizontal.

O Quadro 5.8 apresenta um resumo das principais características do caso do Grupo Informal do Distrito Federal.

QUADRO 5.8 – Características do caso do Grupo Informal do Distrito Federal.

Grupo Informal do Distrito Federal	
Ano de criação do grupo	2002
Número de cooperados	12
Área das propriedades	5 – 15
Principais produtos	Verduras e legumes
Número total de entrevistas realizadas	4
Data de realização das entrevistas	Fevereiro de 2005

Fonte: entrevistas realizadas.

O diagrama que representa o funcionamento da ação coletiva que envolve o Grupo Informal do Distrito Federal e seu parceiro comercial com quem mantém relacionamento cooperativo está ilustrado na Figura 5.16.

GRUPO INFORMAL

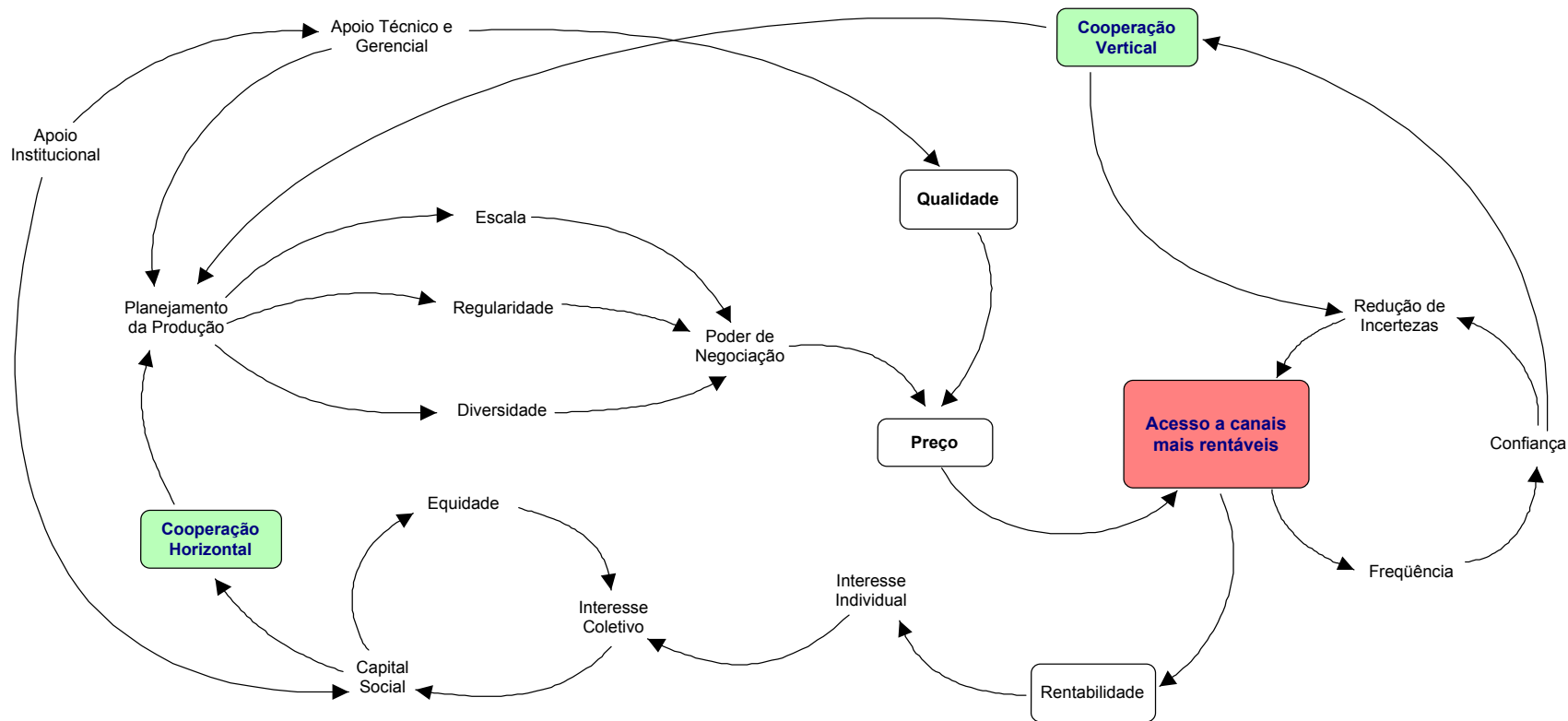


FIGURA 5.16 - Diagrama representativo da ação coletiva do caso Grupo Informal do Distrito Federal.

5.1.5. Região Sul

Cooperativa Regional Agropecuária Serrana – COOPERSERRA

A COOPERSERRA foi fundada em 1977 por um grupo de 138 produtores, abrangendo os municípios de São Joaquim, Bom Jardim da Serra e Urupeva, em Santa Catarina.

Atualmente, a cooperativa é composta por 180 cooperados, divididos em dois grupos. O grupo principal é composto por 110 pequenos produtores de maçã que comercializam seus produtos por meio da cooperativa. Além da comercialização, eles têm acesso a outros benefícios oferecidos pela cooperativa, como aquisição de insumos e assistência técnica. O outro grupo é composto por 70 produtores, que somente utilizam a aquisição de insumos em conjunto.

Os cooperados que compõem o grupo de produção têm o compromisso de comercializar toda sua produção por meio da cooperativa. O Departamento Técnico da cooperativa realiza visitas aos campos de produção para prestar assistência técnica e realizar previsões de colheita. Aqueles que não entregam as quantidades previstas são advertidos e até mesmo excluídos do grupo caso seja comprovada a venda para outros canais.

A formação do grupo permitiu aos produtores o acesso a alguns benefícios que não seria possível alcançar isoladamente, sendo a adoção de tecnologia na pós-colheita e armazenamento um exemplo. A infra-estrutura de *Packing-house* permitiu melhoria na qualidade dos produtos, resultando em condições favoráveis para o acesso a mercados mais rentáveis. A cooperativa mantém três *Packing Houses* para o beneficiamento primário da maçã, localizados em São Joaquim, Urupeva e em Bom Jardim da Serra³⁸, totalizando uma estrutura de mais de 7.000 m², com estrutura de armazenamento de 12 mil toneladas. A maior capacidade de armazenamento também permitiu à cooperativa ofertar os produtos com maior regularidade ao longo do ano. Esse fator também foi considerado muito importante para o acesso a mercados mais rentáveis.

O acesso a certificações como a Produção Integrada de Frutas (PIF) também trouxe benefícios para os cooperados. Apesar de o custo de adequação ter sido

³⁸ Para mais informações, ver <<http://www.cooperserra.com.br/>>.

de responsabilidade dos produtores individualmente, a cooperativa foi responsável pela busca de informação e orientação aos produtores. No caso da cooperativa, os benefícios da obtenção de certificação ainda não tinham sido notados, já que os clientes correntes não mantinham essa exigência para o fornecimento. Entretanto, os cooperados estavam preocupados em atender às tendências de demanda do mercado. Dessa forma, são flexíveis, sendo capazes de atender às mudanças nas exigências no mercado corrente, além de estarem preparados para competir em outros mercados mais exigentes.

Outro benefício percebido foi a redução da incerteza na comercialização dos produtos. Quando os produtores comercializavam individualmente, a inadimplência era muito alta. Esse problema diminuiu à medida que os responsáveis pela área comercial passaram a buscar informações sobre seus parceiros comerciais, diminuindo os riscos associados às transações. Além de maior eficiência e diminuição dos riscos nas transações, os produtores puderam direcionar seus esforços para a sua área de maior competência, a produção. A aquisição conjunta de insumos também foi considerada um benefício para os produtores à medida que reduziu os custos de produção.

As entrevistas revelaram que o grupo é bastante heterogêneo em termos de tamanho de área (variação de 1 a 15 ha), nível tecnológico adotado e condição financeira dos seus cooperados. Essas diferenças implicam diferentes capacidades de investimento entre os cooperados. Essa questão foi considerada um dilema dentro da cooperativa. Investimentos visando a melhorias dos produtos e dos processos foram considerados necessários para acessar novos mercados e conferir eficiência na comercialização já estabelecida. Entretanto, há muitos produtores com menor nível de capitalização entre os cooperados que não têm condições de realizar novos investimentos.

Apesar do tamanho do grupo, percebe-se que a existência do *free-rider* não é significativa. Isso é justificado pelo alto nível de investimento feito até o momento da entrevista. Assim, os produtores se mostraram coesos e comprometidos com a comercialização conjunta.

Apesar da heterogeneidade, o grupo se mostra motivado em comercializar, de forma conjunta, à medida que o acesso aos canais corresponde às suas expectativas individuais de rentabilidade. Assim, existe uma motivação para a

continuidade da ação coletiva, colaborando para o capital social do grupo e, conseqüentemente, para a cooperação horizontal.

Para estabelecer a estrutura organizacional capaz de acessar os benefícios citados, a cooperativa recebeu apoio institucional, principalmente por parte da Associação de Crédito e Assistência Rural de Santa Catarina - ACARESC, instituição que, juntamente com outras instituições ligadas à extensão rural, originou a Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural do Estado de Santa Catarina - EPAGRI. No momento da entrevista, o apoio institucional na forma de crédito a juros subsidiados foi muito relevante para a modernização da infra-estrutura da cooperativa. Outras instituições são relevantes para a cooperativa, por meio do fornecimento de informações como orientações técnica e gerencial, padrões de qualidade, previsão do tempo etc.

Desde o seu estabelecimento, a cooperativa desenvolveu uma marca que agregou valor ao produto. A marca Cooperserra foi considerada pelo cliente entrevistado como a de maior qualidade no Brasil. Outra marca, Serrana, foi criada mais recentemente para diferenciar os produtos de segunda linha. A cooperativa preocupou-se em desenvolver outra marca, de forma a proteger a marca Cooperserra da perda de valor devido à mistura de produtos com classificações diferentes. Outra preocupação do grupo está relacionada com a reputação da sua marca. Para evitar problemas, desenvolveram um mecanismo de embalagens diferenciadas para as diferentes classificações da maçã. Essas embalagens são identificadas na tampa e na caixa, para evitar ações oportunistas dos agentes intermediários.

A cooperativa comercializa seus produtos para varejistas e atacadistas. Estes são supermercados regionais, que oferecem como vantagem melhores preços, entretanto exigem bonificações e participações em promoções, em contrapartida. A maior parte da comercialização é realizada para atacadistas da CEAGESP, que têm como vantagens o volume de compra e os prazos reduzidos de pagamento. Os preços pagos por esses agentes tendem a ser inferiores àqueles pagos pelos varejistas. Entretanto, considerando o volume de produtos comercializados e os custos logísticos, esse canal pode apresentar rentabilidade superior à do canal mais direto. A cooperativa indicou como cliente com quem mantém relacionamento mais próximo um atacadista localizado na CEAGESP. A rede de relacionamentos da COOPERSERRA está ilustrada na Figura 5.17.

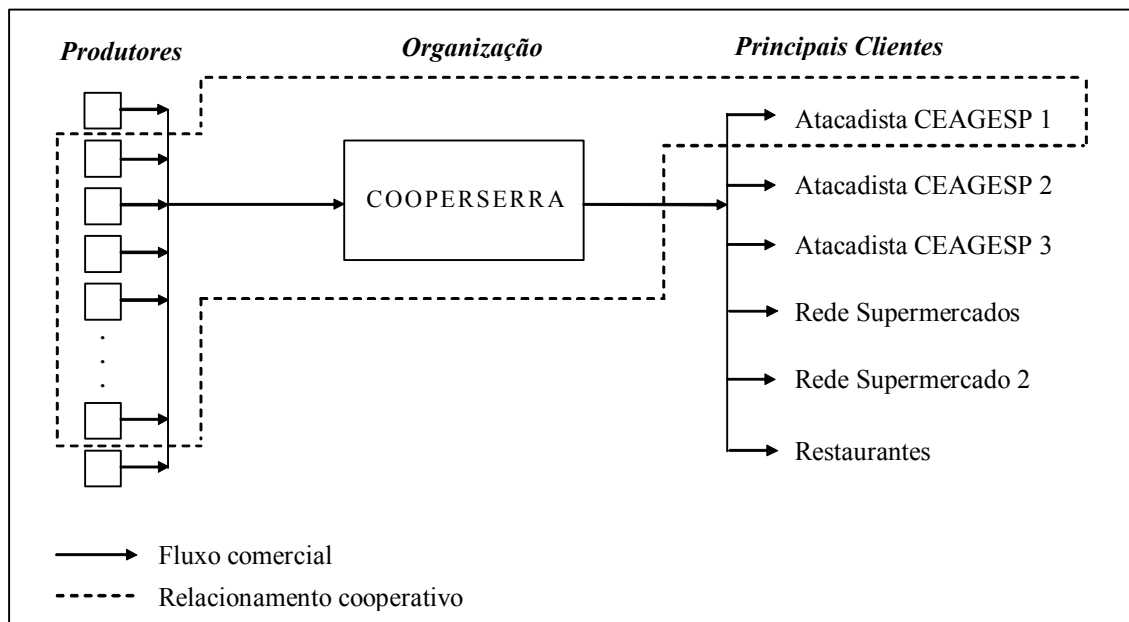


FIGURA 5.17 – Rede de relacionamentos da COOPERSERRA.

A empresa indicada como parceira é especializada na comercialização de frutas. Segundo ela, o relacionamento mais próximo com a cooperativa se deve à qualidade dos produtos ofertados, à marca reconhecida no mercado e ao relacionamento, confiança e comprometimento estabelecidos entre as partes. Diferentemente de outros casos analisados, a cooperativa estabelece os preços dos seus produtos que são repassados ao atacadista. Esse poder de negociação foi alcançado devido às características dos produtos e à quantidade, qualidade e regularidade oferecidas.

A cooperação vertical nesse caso apresenta como benefício para a empresa a diminuição da incerteza relacionada à interrupção no fornecimento de produtos. Já a cooperativa é beneficiada com maior troca de informações sobre o comportamento e tendências do mercado. Essas informações são importantes para orientar as estratégias e planejamento da produção. Outro benefício da cooperação vertical foi a confiança da cooperativa no comprometimento do cliente com a transação. O comprometimento, nesse caso, traduz-se em maior esforço de venda dos produtos provenientes da cooperativa.

O Quadro 5.9 apresenta um resumo das principais características do caso COOPERSERRA.

QUADRO 5.9 – Características do caso COOPERSERRA.

COOPERSERRA	
Ano de criação do grupo	1977
Número de cooperados	180
Área das propriedades	1 – 15
Principais produtos	Maçã
Número total de entrevistas realizadas	3
Data de realização das entrevistas	Fevereiro de 2005

Fonte: entrevistas realizadas.

O diagrama que representa o funcionamento da ação coletiva que envolve a COOPERSERRA e seu parceiro comercial com que mantém relacionamento cooperativo está ilustrado na Figura 5.18.

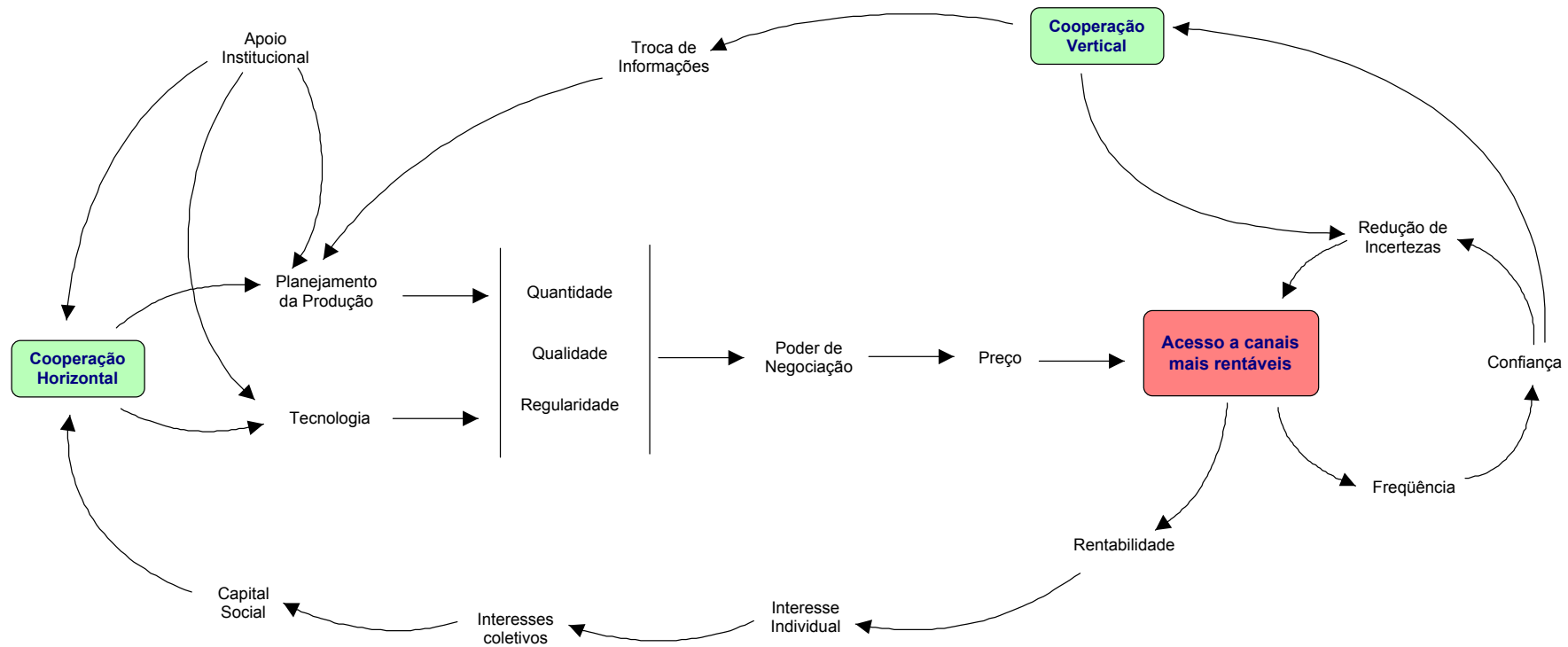
COOPERSERRA

FIGURA 5.18 - Diagrama representativo da ação coletiva do caso COOPERSERRA.

A Cooperativa dos Citricultores Ecológicos do Vale do Caí - ECOCITRUS

A Ecocitrus é uma cooperativa formada por pequenos produtores da região de Montenegro, Rio Grande do Sul. O grupo foi formado por citricultores que buscavam uma alternativa para o sistema convencional de produção. As ações coletivas do grupo foram iniciadas em 1992, na forma de um grupo informal. À medida que as atividades foram sendo desenvolvidas, foi estabelecida uma estrutura organizacional regida por normas formais, a associação de produtores, em 1994. Em 1997, a associação se tornou uma cooperativa, pois havia dificuldades burocráticas em realizar determinadas atividades com a antiga estrutura organizacional.

No momento da entrevista, a ECOCITRUS era formada por 46 associados e suas famílias. No entanto, suas atividades envolvem o trabalho de cerca de 70 famílias que atuam em parceria com as famílias cooperadas.

A análise dos aspectos sociais revelou que o capital social do grupo em questão é fortalecido devido ao fato de a cooperativa agregar produtores que estão alinhados numa mesma filosofia de vida saudável e respeito ao meio ambiente, o que é refletido nos sistemas de produção adotados. Além disso, a cooperativa envolve seus cooperados como prestadores de serviços em suas atividades operacionais. Acredita-se que essas atitudes conferem maior comprometimento dos cooperados com o trabalho do grupo, resultando em maior eficiência no desempenho das atividades. Dessa forma, o grupo evita o aparecimento de *free-riders* e mantém um nível adequado de coesão entre os cooperados. Observou-se que existem conflitos relacionados, principalmente, com os processos de tomada de decisão devido ao tamanho do grupo. Entretanto, os conflitos são resolvidos internamente por meio de conversas, sem a interferência de uma terceira parte.

A primeira atividade do grupo esteve relacionada com a construção de uma estrutura para produção de insumos ecológicos que viabilizassem a produção orgânica. Por meio da realização de parcerias com empresas privadas e contando com o apoio de instituições públicas, o grupo estabeleceu uma usina de compostagem. A partir da disponibilidade dos insumos, os produtores partiram para a fase de adaptação dos pomares ao manejo orgânico. O grupo passou, então, a comercializar as frutas *in natura*, de forma conjunta, para diversos mercados. Após a integração vertical a montante com o estabelecimento da usina de compostagem, o próximo passo do grupo foi a integração

vertical a jusante com a montagem de uma agroindústria processadora de suco e de uma loja onde disponibilizam produtos ecológicos para o consumidor final. Além disso, a cooperativa mantém, no momento das entrevistas, um entreposto de distribuição de frutas, legumes e verduras ecológicas provenientes dos produtores da cooperativa e de outros produtores da região.

No momento da entrevista, os principais produtos comercializados eram a tangerina, o composto orgânico e as folhosas. Os produtos são considerados diferenciados, pois são orgânicos e certificados, havendo incentivos para que todos sejam comercializados por meio da cooperativa. Porém, não há obrigatoriedade prevista no estatuto, nem tampouco sanções. Os incentivos são decorrentes das economias oferecidas pela comercialização conjunta, entre os quais estão relacionados, principalmente, com a economia de custos de transação. A comercialização conjunta permite economia de tempo, pois o produtor não precisa classificar o produto nem buscar compradores, pois a mercadoria pode ser transportada pela cooperativa e o pagamento pode ser realizado em um período mais curto de tempo, além de permitir ganhos financeiros em razão do maior poder de negociação decorrente do volume e diversidade dos produtos. O acesso a mercados também foi apontado como importante benefício da comercialização em conjunto, pois, isoladamente, seria inviável para os produtores atenderem às exigências dos principais canais de distribuição, como regularidade, eficiência logística e qualidade exigida pelo mercado.

Observou-se também a existência de um mecanismo de incentivo à melhoria na qualidade dos produtos, à medida que os preços são diferenciados em função da classificação do produto. Assim, à proporção que os produtos de melhor qualidade alcançam preços superiores, os produtores são incentivados a investir em suas lavouras.

Foi observado que existem outros benefícios decorrentes do trabalho em conjunto que não estão relacionados estritamente com a comercialização, mas que afetam o desempenho do grupo. Podem ser citados, entre outros, a maior facilidade de acesso ao crédito e o compartilhamento dos riscos.

A cooperativa comercializa para diferentes canais de distribuição: grandes redes varejistas, lojas de produtos naturais, loja própria da cooperativa, canais institucionais com a venda de produtos para clientes institucionais, como a Companhia

Nacional de Abastecimento (CONAB), e venda de frutas para a indústria. As grandes redes varejistas são seus principais clientes e apresentam como importantes vantagens o volume de produtos adquiridos e a possibilidade de entrega centralizada, conferindo economia e eficiência logística. Já as desvantagens estão relacionadas com os riscos de dependência, como os pedidos de exclusividade na comercialização dos produtos, e com o poder oligopsônico que existe nesse segmento de mercado, o que confere dificuldades na negociação de produtos. A rede de relacionamentos está ilustrada na Figura 5.19.

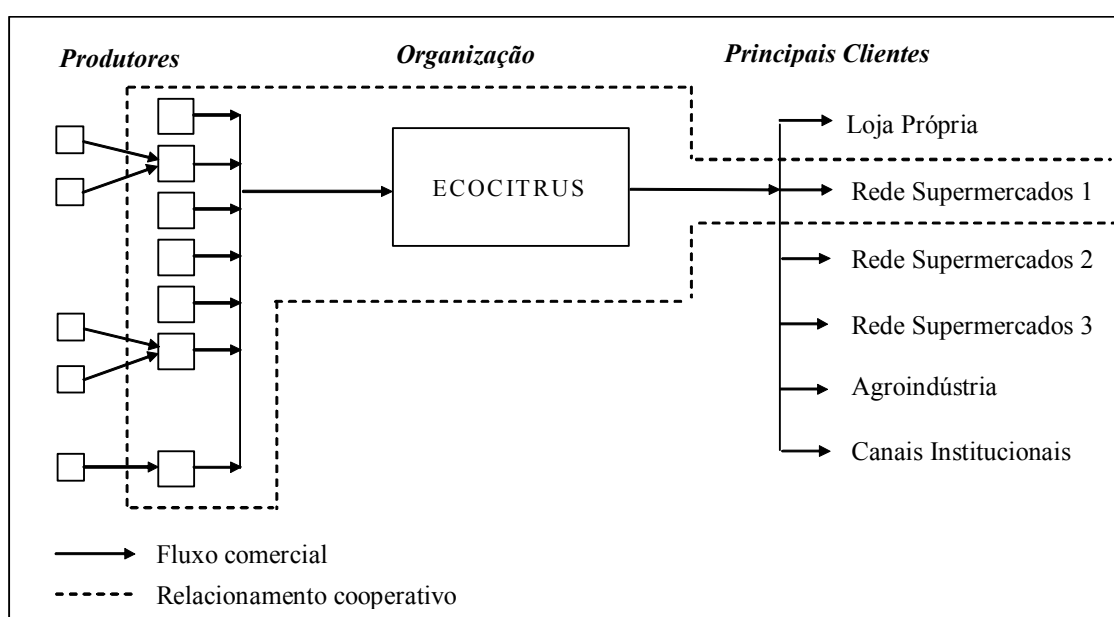


FIGURA 5.19 – Rede de relacionamentos da Ecocitrus.

O cliente com quem a cooperativa mantém relacionamento mais colaborativo é uma grande rede de supermercados com abrangência nacional. O relacionamento mais próximo entre a empresa e o grupo foi estabelecido devido ao fato deste atender às especificidades dos produtos e dos processos exigidas pelo canal. As especificidades dos produtos estão relacionadas com a diversidade de produtos ofertados, a regularidade de oferta e a qualidade dos produtos, que é estabelecida por padrões próprios desenvolvidos pela empresa. As especificidades dos processos estão relacionadas com questões ambientais e questões sociais na produção agrícola, como a não-utilização de mão-de-obra escrava, infantil e a segurança dos trabalhadores. Há também investimentos específicos à transação, à medida que a empresa exige

embalagens diferenciadas para o transporte dos produtos. Para atender a essa exigência, a cooperativa adquire as embalagens de fornecedores indicados pela empresa.

São observados benefícios dessa cooperação vertical tanto para o grupo quanto para a empresa. Para o grupo, a cooperação vertical proporciona atendimento preferencial na entrega dos produtos e divulgação da cooperativa e dos produtores individualmente, por meio de jornal veiculado trimestralmente. A cooperação também confere a promoção conjunta da marca da cooperativa. A marca Ecocitrus é considerada de grande valor para o grupo. Este participa de outras cooperativas internacionais, por meio das quais comercializam seus produtos identificados sob a marca Ecocitrus. De forma a orientar a produção são compartilhadas informações a respeito da previsão de demanda de produtos pela rede de supermercados. Isso orienta os produtores no planejamento da produção.

Os benefícios da cooperação vertical para a empresa estão relacionados com aspectos de *marketing* visando à fidelização do cliente. A rede de supermercados divulga, por exemplo, fitas gravadas no campo mostrando o cuidado dos produtores com o meio ambiente, fazem uso também do apelo social de trabalhar com pequenos produtores, além de enfatizarem a qualidade e a segurança dos alimentos.

As entrevistas revelaram que o grupo se mostra satisfeito com a cooperação vertical com esse agente, pois atende às suas expectativas de rentabilidade e de perfil de público consumidor para o produto ecológico. Dessa forma, os produtores têm seus interesses individuais atendidos e fortalecendo os coletivos, à medida que o acesso ao canal só é possível devido ao trabalho em grupo. O interesse coletivo, por sua vez, é imprescindível para o fortalecimento do capital social do grupo, possibilitando a cooperação horizontal.

O Quadro 5.10 apresenta um resumo das principais características do caso ECOCITRUS.

QUADRO 5.10 – Características do caso ECOCITRUS.

ECOCITRUS	
Ano de criação do grupo	1997
Número de cooperados	46
Área das propriedades	6-10 hectares
Principais produtos	Tangerina, composto orgânico e folhosas
Número total de entrevistas realizadas	3
Data de realização das entrevistas	Fevereiro de 2005

Fonte: entrevistas realizadas.

O diagrama que representa o funcionamento da ação coletiva que envolve a Ecocitrus e seu parceiro comercial com que mantém relacionamento cooperativo está ilustrado na Figura 5.20.

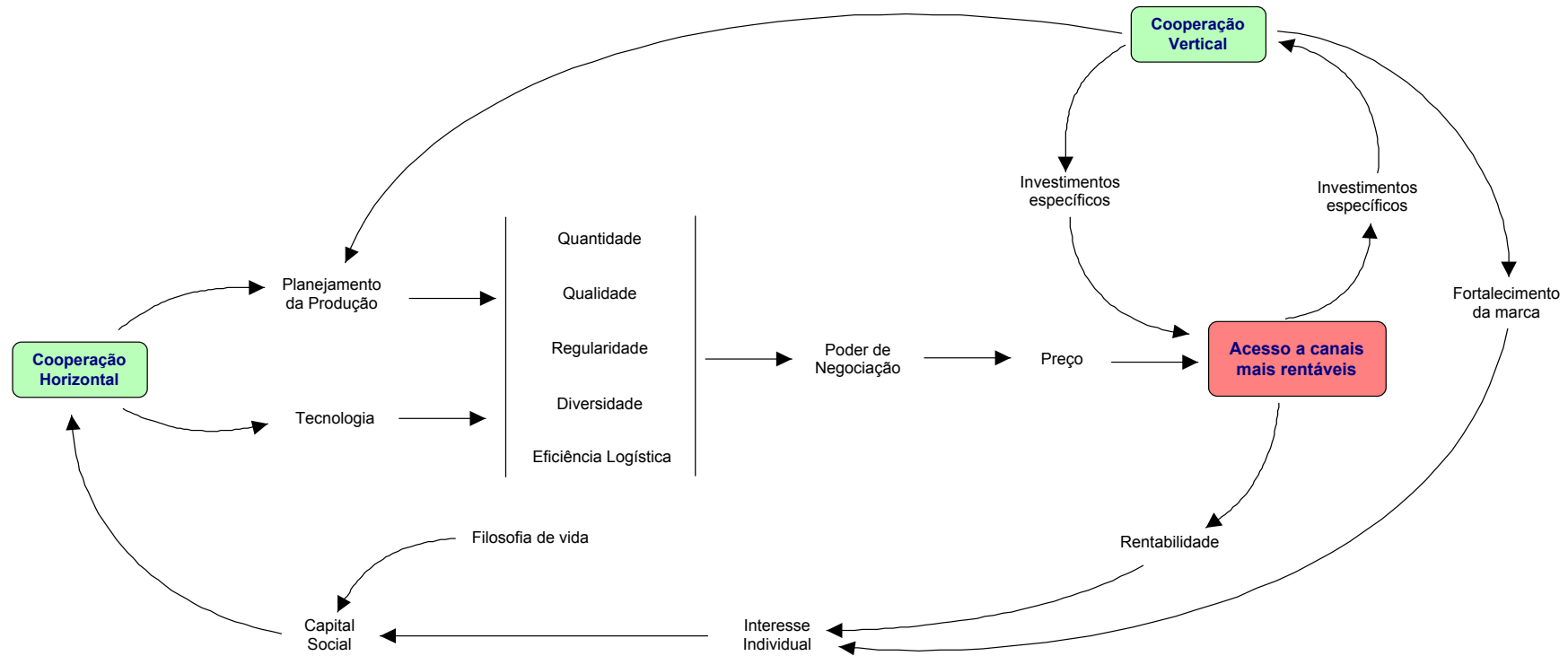
ECOCITRUS

FIGURA 5.20 - Diagrama representativo da ação coletiva do caso Ecocitrus.

5.2 Modelo Sistêmico dos Condicionantes para Inserção de Pequenos Produtores em Canais de Distribuição

A análise dos diagramas elaborados para cada estudo de caso realizado revela que existem inter-relações entre as variáveis que contribuem para a formação das ações coletivas horizontais e verticais. Com base na análise dos casos, percebeu-se a existência de um padrão de correlação entre as variáveis. Assim, foi possível desenvolver um modelo genérico capaz de contemplar as principais variáveis que contribuíram para a inserção de pequenos produtores em canais de distribuição. Ressalta-se que, em favor da maior simplificação do modelo visando facilitar o seu entendimento, foram desconsideradas especificidades pontuais de cada caso. Caso todas essas características fossem consideradas no modelo final, este não seria genérico e sua complexidade dificultaria a sua interpretação e a sua utilidade prática.

O modelo proposto consiste num diagrama de *loop* causal, ou seja, uma representação gráfica que permite a exploração das inter-relações dinâmicas entre as variáveis, assim como testar hipóteses sobre o problema. Os *loops* são definidos como sistemas formados por fluxos de realimentação. Os diagramas de *loop* causal são compostos por *loops* de reforço e *loops* de equilíbrio, por relações de causa e efeito entre as variáveis e por defasagens de tempo (*delays*) entre a causa e o efeito (representados por barras paralelas).

De acordo com ANDERSON e JOHNSON (1997), os *loops* podem ser definidos como uma seqüência de efeitos mútuos de causa e efeito. São caracterizados por serem catalisadores de mudanças no comportamento do sistema. As ligações entre cada variável demonstram como elas estão interligadas, e o sinal "+" ou "-" indicam como uma variável afeta a outra. O sinal "+" representa uma relação direta entre as variáveis, ou seja, na mesma direção. Já o sinal "-" representa uma relação inversa, ou seja, na direção contrária.

Os *loops* de reforço têm a característica de ampliar os efeitos de uma variável sobre a outra em uma direção, isto é, a mudança em uma variável vai provocar mudança de forma mais intensa na variável relacionada. Podem ser ciclos virtuosos ou ciclos viciosos, dependendo do impacto da mudança. São representados pela letra "R". Já os *loops* de equilíbrio são aqueles que estabilizam o sistema, anulando o efeito de

uma variável sobre a outra, buscando trazer o sistema ao equilíbrio. São representados pela letra "B".

O número de relações "-" existentes em um *loop* define seu caráter de reforço ou de equilíbrio. Números pares de relações negativas caracterizam um *loop* de reforço, enquanto números ímpares de relações negativas caracterizam um *loop* de equilíbrio.

É importante ressaltar que é a combinação de *loops* de reforço e de equilíbrio que configura o caráter sistêmico da estrutura.

Outro ponto importante a ser considerado é a existência de defasagens de tempo entre a causa e efeito na relação entre as variáveis. Frequentemente, as conseqüências das ações demoram longo tempo para serem percebidas, assim, existe uma defasagem de tempo entre a percepção dos resultados, a decisão acerca das soluções e a sua implementação. A percepção da existência de defasagens de tempo na relação entre as variáveis é muito importante porque elas podem conferir um comportamento imprevisível do sistema.

A maioria dos problemas complexos só podem ser entendida e solucionada em sua totalidade quando são examinadas as interações existentes entre as partes que os compõem, ou seja, o sistema como um todo (POWESIM, 1996).

Na Figura 5.26, apresenta-se o modelo sistêmico proposto neste trabalho. O ponto central desse modelo é o acesso ao canal, por ser esse o objetivo geral desta pesquisa. A partir do modelo, foram identificadas as variáveis e suas interdependências que configuram o sistema. O modelo está apresentado por partes, de forma a facilitar o seu entendimento.

Para auxiliar o entendimento, pode-se considerar o acesso ao canal como o ponto de partida para análise do modelo. A partir daí, as variáveis devem ser analisadas aos pares, observando-se o tipo de relação que existe entre elas ("+" ou "-") e o caráter dos *loops* formados.

A análise do modelo sistêmico proposto, descrito na Figura 5.21, revela que o nível de exigência desejado pelo cliente consiste num ponto crucial para o acesso ao canal. O nível de exigência está relacionado, principalmente, com as especificidades dos ativos, como a qualidade exigida, a quantidade demandada, a diversidade de produtos e a regularidade no fornecimento. É a diferença entre o nível de exigências

demandado pelo cliente e o nível ofertado pelo fornecedor que influencia o acesso ao canal. Ou seja, quanto maior a diferença entre o nível de exigências demandado e a capacidade dos produtores em atender às especificações, maior a dificuldade de acesso aos canais.

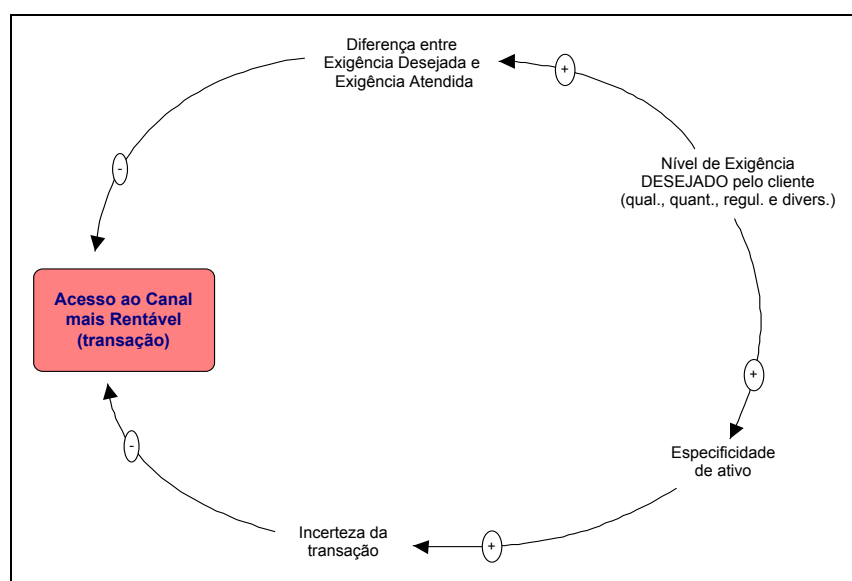


FIGURA 5.21 – Modelo sistêmico – Parte 1.

Quanto maior o nível de exigências por parte do cliente, maior será o nível de especificidade dos ativos demandados, caso o nível de exigências seja superior a outros clientes. Nesse caso, a especificidade implica realização de investimentos específicos à transação por ambas as partes. Implica também maiores custos relacionados à interrupção do relacionamento. Os custos relacionados com a interrupção da transação, juntamente com a possibilidade de oportunismo dos agentes, conferem incerteza em relação à transação. Nesse sentido, a existência dessa incerteza influencia negativamente o acesso ao canal. Isto é, a desconfiança quanto ao comportamento dos agentes atua como barreira no desenvolvimento do relacionamento – acesso ao canal.

Na Figura 5.22, demonstra-se que os riscos relacionados com a incerteza da transação podem ser amenizados ou anulados por meio do estabelecimento de mecanismos de incentivo, como o pagamento de preços-prêmio, compartilhamento de informações e planejamento conjunto das atividades, entre outros. A análise do diagrama sistêmico indica que a necessidade de mecanismos de incentivo é o fator

gerador da colaboração vertical, pois aumenta o comprometimento de ambas as partes, com a continuidade da transação.

À medida que a cooperação vertical é desenvolvida, existe uma tendência de diminuição da assimetria de informações. Os mecanismos de incentivo utilizados para operacionalizar a cooperação vertical resultam na diminuição das possibilidades de oportunismo, reduzindo as incertezas da transação e possibilitando o acesso ao canal.

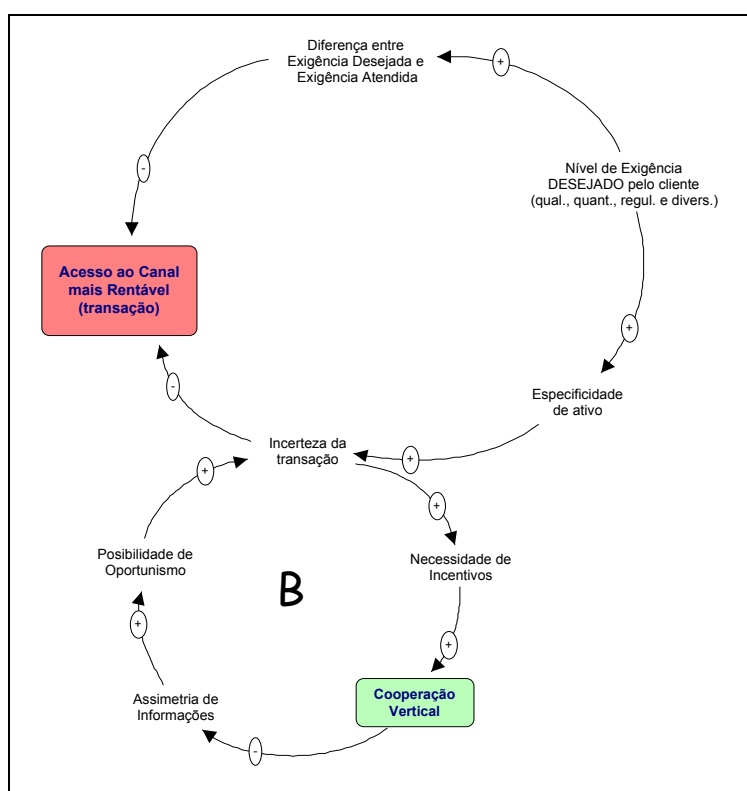


FIGURA 5.22 – Modelo sistêmico – Parte 1 + 2.

De acordo com a Figura 5.23, uma vez ocorrido o acesso ao canal, a recorrência (frequência) das transações contribui para a construção da reputação dos agentes. Ao longo do tempo, a reputação colabora para o aumento da confiança e, conseqüentemente, a diminuição das incertezas. A pesquisa empírica revelou que, apesar de não ser uma relação direta, a confiança foi um fator recorrente para justificar o acesso ao canal.

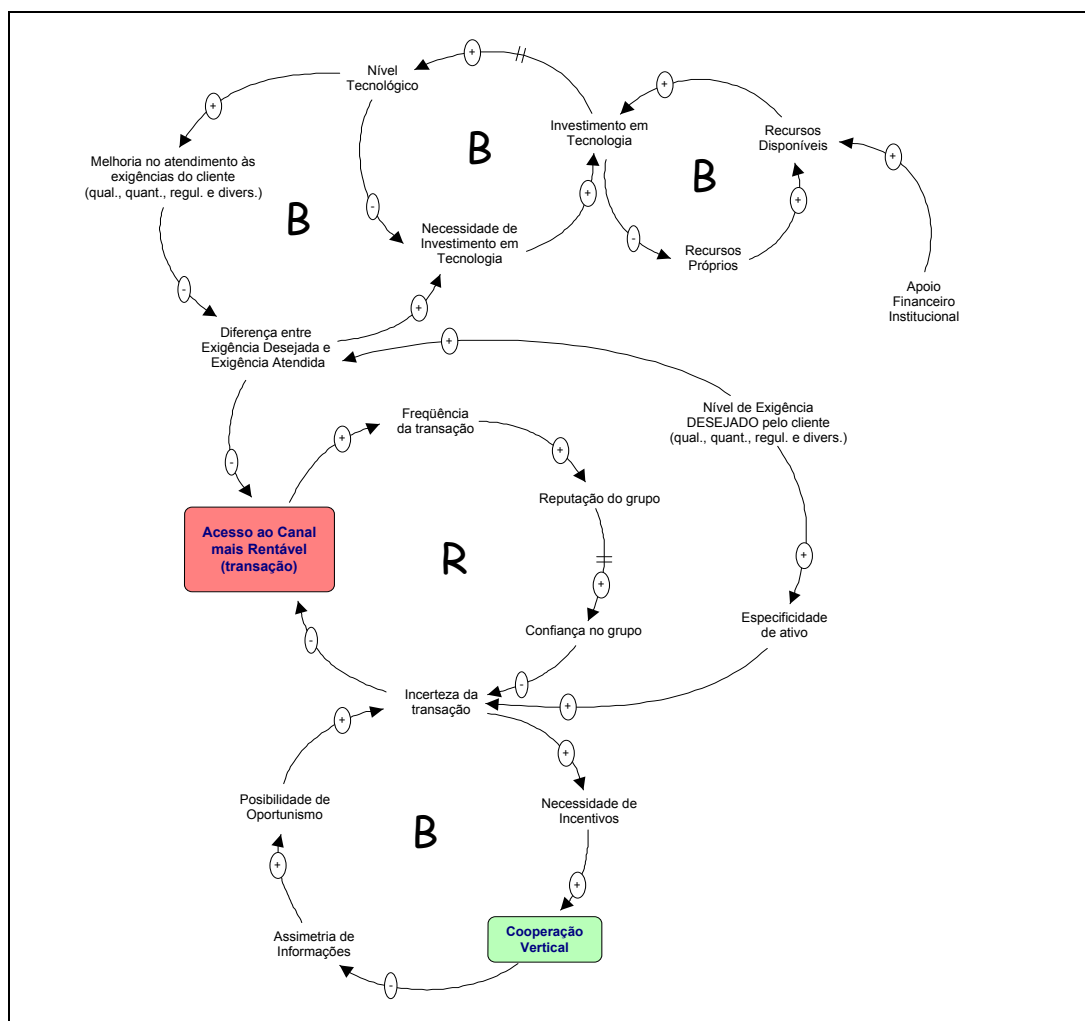


FIGURA 5.24 – Modelo sistêmico – Parte 1 + 2 + 3 + 4.

Na Figura 5.25, demonstra-se que a melhoria no planejamento da produção é influenciada pela cooperação vertical, pois informações como previsão de demanda e programação de plantio e colheita são compartilhadas, sustentando seus processos de tomada de decisão. Nos casos em que o apoio técnico institucional está presente, os avanços no nível tecnológico e no planejamento da produção são evidentes.

O planejamento da produção e o nível tecnológico adotados também são influenciados pela organização e pela cooperação horizontal. A variável organização e cooperação horizontal consiste no relacionamento mais próximo entre os agentes do mesmo nível, no caso a organização de produtores rurais. Com base na pesquisa empírica, verificou-se que essa cooperação propicia benefícios difíceis de serem alcançados de forma isolada. O planejamento da produção, por exemplo, envolve diversas decisões gerenciais quanto ao produto e quanto ao sistema produtivo. Quando

um grupo pretende atender a uma rede de supermercados que apresenta demanda por produtos durante todo o ano é necessário que esse grupo se organize para planejar épocas de plantio visando à colheita escalonada ao longo do ano. O planejamento também permite alcançar as quantidades mínimas exigidas e a diversidade de produtos demandada e atender aos padrões exigidos. Esse nível de planejamento é dificilmente alcançado por pequenos produtores de forma isolada. A pesquisa empírica revelou casos em que os pequenos produtores não eram capazes de distribuir seus produtos por meio de diferentes canais, porque a quantidade colhida era pequena, o que tornava o custo de transporte inviável. Dessa forma, individualmente os produtores somente comercializavam por meio de intermediários, que buscavam os produtos na propriedade.

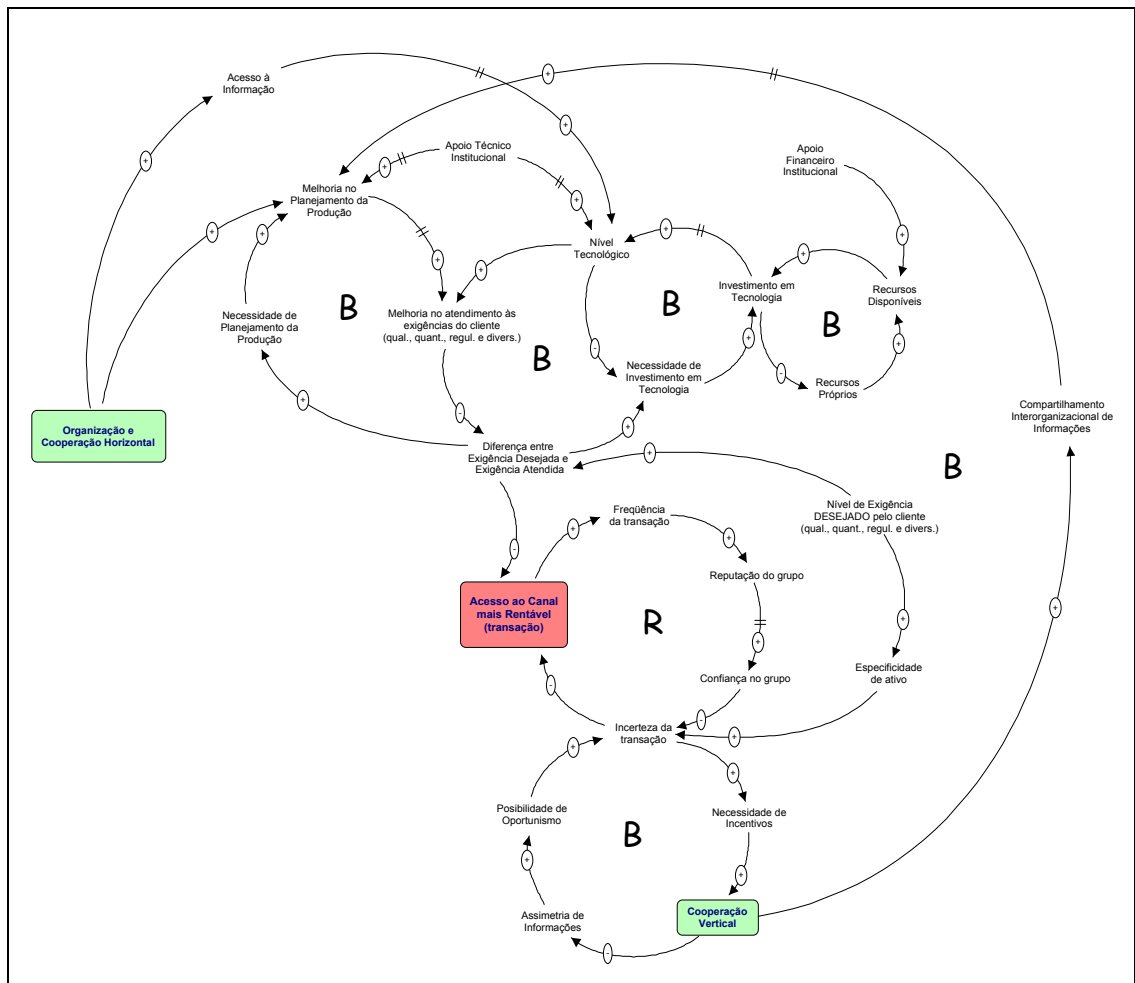


FIGURA 5.25 – Modelo sistêmico – Parte 1 + 2 + 3 + 4 + 5.

Considerando o nível tecnológico, observou-se que a realização de investimentos elevados, como a construção e manutenção de estruturas de *packing-house*, só é possível porque os custos do investimento são diluídos entre um grupo de produtores. As dificuldades de acesso ao crédito e a aversão ao risco, entre outras, são razões pelas quais os pequenos produtores, individualmente, apresentam baixa capacidade de investimento.

A organização e cooperação horizontal é uma variável que afeta positivamente o poder de negociação do grupo devido ao conhecimento acumulado. O estoque de conhecimento é alimentado pelas experiências individuais de cada produtor. O conhecimento, juntamente com o apoio gerencial fornecido por instituições públicas e privadas, resultam num maior poder de negociação do grupo. Ou seja, maior possibilidade de acesso a canais mais rentáveis.

Uma vez estabelecido o acesso ao canal, bem como a cooperação vertical, observou-se que a rentabilidade da transação, ou seja, o preço pago ao grupo, foi a variável responsável pela realimentação do sistema (Figura 5.26). No entanto, os preços não são crescentes à medida que a transação se repete. Existe um limite para o aumento dos preços que é o poder de mercado do cliente. Quanto menor o poder de mercado, maiores tendem a ser os preços pagos aos fornecedores. Observou-se que a margem de lucro do cliente, resultante do seu poder de mercado, oscila em situações de variação de oferta e de demanda dos produtos no mercado.

A análise do modelo revela que a rentabilidade das transações influencia inversamente o estoque de possibilidade de ganho do grupo. Ou seja, quanto maior a rentabilidade, menor tende a ser o estoque de possibilidade de ganho do fornecedor, pois, como citado anteriormente, existe um limite para o comportamento dos preços. Entretanto, as possibilidades de ganho influenciam positivamente o interesse individual dos produtores em continuar participando do grupo, isto é, dar continuidade à transação. Quanto mais comprometidos com o grupo, menores são as chances dos produtores se comportarem de forma oportunista.

O interesse individual em participar desse relacionamento, isto é, dessa transação, contribui para o fortalecimento do interesse coletivo. Isso acontece porque os produtores têm objetivos comuns para serem alcançados. Ressalta-se que o interesse coletivo é um aspecto importante para a construção do capital social, pois mantém

alinhados os interesses dos indivíduos e do grupo. A pesquisa empírica revelou que a unidade étnica foi um fator externo que conferiu um nível inicial de coesão e alinhamento de interesses (capital social) superior àqueles que não apresentam esse tipo de fator.

Quanto maior o capital social de um grupo, maior tende a ser a equidade de benefícios entre os indivíduos que o compõem e, conseqüentemente, menor a tendência de ação dos *free-riders*. Dessa forma, conclui-se que a variável "interesses coletivos" afeta diretamente a organização e a cooperação horizontal.

Finalmente, percebe-se que o apoio institucional é um fator externo relevante para o estabelecimento das cooperações horizontal e vertical e para o acesso ao canal. O apoio institucional ocorre de diferentes formas: a) apoio técnico que influencia o planejamento da produção e o nível tecnológico adotado; b) apoio gerencial que ocorre na forma de capacitação e intermediação no relacionamento entre os agentes e influencia a capacidade de negociação do grupo, entre outros; e c) apoio financeiro, que é representado pelas agências de fomento ao crédito. O apoio institucional financeiro afeta os recursos disponíveis para investimento em tecnologia, por exemplo.

6. CONCLUSÕES E PROPOSIÇÕES

O relacionamento mais próximo que os clientes mantêm com seus fornecedores envolve a adoção de mecanismos de incentivo por ambas as partes. Esses incentivos podem ser iniciativas do fornecedor (grupo) ou do cliente. O fornecimento de assistência técnica, o compartilhamento de informações como expectativas de vendas, o pagamento de preço-prêmio pelos produtos e a participação conjunta no planejamento da produção, entre outros, podem ser citados como mecanismos de incentivo por parte dos clientes. Já a participação na promoção do produto para o consumidor final e o compartilhamento de informações como expectativas de colheita são mecanismos de incentivo à cooperação por parte dos fornecedores. Esses mecanismos resultam na cooperação vertical, ou seja, na cooperação entre os parceiros de negócios.

Com base na teoria discutida, a equidade é uma variável muito relevante para que os grupos se mantenham coesos e seguros para cooperarem. Entretanto, foram observados casos em que os mecanismos de incentivo eram contrários à equidade dentro do grupo. O pagamento de preços diferenciados em função da qualidade dos produtos é um exemplo de mecanismo de incentivo que dificulta a distribuição igualitária de benefícios entre os indivíduos. Nesses casos, se, por um lado, a falta de equidade pode resultar na possibilidade de conflitos e barreiras à cooperação, por outro lado os mecanismos de incentivo são importantes para induzir à ação coletiva.

Foi observado que os mecanismos de incentivo citados envolvem custos para seu estabelecimento. Assim, por que os agentes investem na cooperação vertical? Com base na pesquisa empírica, diversos fatores estão relacionados com a necessidade dos agentes em cooperar para alcançar os seus objetivos individuais. Uma importante razão é a existência de incerteza em relação às transações. Essa incerteza está relacionada, principalmente, com a especificidade dos ativos demandados pelos clientes e com a possibilidade de oportunismo por parte dos seus fornecedores. São observados diferentes tipos de especificidade de ativos. A pesquisa revelou, principalmente, a ocorrência de especificidades física e temporal. A especificidade física dos produtos está relacionada, principalmente, com a quantidade demandada, com a diversidade de produtos e com a exigência de padrões de qualidade. Já a especificidade temporal dos

produtos está relacionada com a necessidade de continuidade (regularidade) no fluxo de fornecimento de produtos.

O oportunismo, por sua vez, está relacionado com a interrupção do fluxo de fornecimento devido à opção dos fornecedores por outros canais de distribuição. Caso não haja continuidade das transações, o cliente tem um custo relacionado ao não-atendimento da demanda por parte dos seus clientes e à busca por novos fornecedores. Para o fornecedor, a descontinuidade no fornecimento também representa custos de transação, traduzido em risco de perdas, porque implica a busca por outros canais e a adequação da sua produção às exigências de outros clientes.

Se, por um lado, o oportunismo aumenta a incerteza em relação à transação, por outro lado a confiança estabelecida entre os agentes tende a reduzir essas incertezas. A confiança é resultado da reputação construída ao longo do tempo. Essa variável facilita o estabelecimento de relacionamentos mais cooperativos. Assim, os agentes estabelecem esses relacionamentos porque consideram os custos de estabelecer e manter a cooperação vertical inferior ao custo da incerteza da transação. Destaca-se que a diminuição das incertezas é fator determinante para que o processo de tomada de decisões seja mais eficiente. Tanto as decisões gerenciais internas à firma quanto aquelas que envolvem o relacionamento entre os parceiros de negócios são beneficiadas por ambientes estáveis e por relacionamentos sustentáveis. Dessa forma, percebe-se que as variáveis que determinam diretamente o acesso a canais e o estabelecimento da cooperação vertical são de ordens econômica e social. No entanto, essas variáveis influenciam e são influenciadas por decisões gerenciais. Assim, as diferentes abordagens utilizadas se mostraram úteis para um melhor entendimento do problema e para a busca de soluções.

Finalmente, a análise dos resultados na forma de um modelo sistêmico indica que a pesquisa atendeu ao objetivo principal proposto: determinar os condicionantes para a inserção de pequenos produtores rurais no processo de fornecimento de produtos para os principais canais de distribuição de produtos hortícolas, efetuando recomendações para que isso ocorra.

As hipóteses da pesquisa foram testadas e corroboradas ao longo do trabalho. Em relação à primeira hipótese da pesquisa, observou-se que foi possível identificar os condicionantes para que pequenos produtores se organizem em ações

coletivas. Como discutido na análise dos resultados, diversas variáveis de ordens social, econômica e gerencial são condicionantes para o estabelecimento e manutenção de ações coletivas horizontais e verticais.

A segunda hipótese da pesquisa foi testada no modelo sistêmico genérico desenvolvido. Observou-se que as ações coletivas horizontais influenciam as ações coletivas verticais à medida que as transações envolvem especificidades difíceis de serem alcançadas por produtores individuais, principalmente, considerando-se as dificuldades encontradas por produtores de pequeno porte.

A terceira hipótese testada revelou que é possível a inserção de produtores de pequeno porte em canais de distribuição por meio de ações coletivas. Os benefícios provenientes da cooperação horizontal e vertical resultaram em melhorias na capacidade de tomar decisões gerenciais mais acuradas e, conseqüentemente, na melhoria da coordenação das cadeias produtivas.

REARDON et al. (2005) e HUMPHREY (2005) destacaram que as mudanças organizacionais nos sistemas de compras dos supermercados e as exigências impostas por esses agentes, como o desenvolvimento de padrões privados, implicam esperanças e preocupações para pequenos produtores rurais. As esperanças estão relacionadas com as oportunidades criadas pela expansão e diversificação do mercado, proporcionando aumento na possibilidade de renda para os produtores. Entretanto, são necessárias diversas mudanças de caráter gerencial e tecnológico para adaptar a realidade do produtor rural às novas exigências do mercado.

A adoção de novas práticas gerenciais e tecnológicas pode resultar no aumento da eficiência produtiva e da lucratividade. No entanto, são necessários investimentos para atender às demandas em relação a produtos e processos, o que dificilmente seria alcançado pelos produtores de forma isolada. Nesse caso, as ações coletivas podem proporcionar ganhos consideráveis.

Destaca-se que devem ser considerados os objetivos individuais e coletivos dos grupos de pequenos produtores. Pode haver casos em que o interesse individual destes não seja a lucratividade, mas a manutenção do seu modo de vida e bem-estar.

Constata-se que as ações coletivas podem proporcionar melhorias que permitam acesso ao mercado sem que isso implique profundas transformações da

pequena unidade de produção, como a redução de mão-de-obra e o aumento da área ou da produtividade. Os pequenos produtores rurais podem estar inseridos no mercado, conservando as características da pequena propriedade rural como pequena escala, área reduzida de produção e utilização de mão-de-obra intensiva. Assim, conclui-se que é possível que os produtores tenham acesso a mercados e continuem pequenos, se assim o desejarem, por meio do estabelecimento de ações coletivas.

6.1. Contribuições

Neste trabalho, buscou-se analisar as ações coletivas em segmento do agronegócio sob a abordagem de redes, mais usualmente utilizadas no setor industrial. Foram adotadas diferentes abordagens para a análise, como conceitos provenientes da sociologia, somando-se à noção de estruturação e gestão das cadeias e canais de distribuição, oriundas do *marketing*, e da Economia dos Custos de Transação.

Acredita-se que a metodologia desenvolvida para a consecução dos objetivos desse trabalho também consiste numa contribuição para o conhecimento. A estrutura metodológica proposta, que envolveu a identificação de variáveis, a realização de estudos de caso e a construção de um modelo sistêmico de análise, foi desenhada visando à análise de ações coletivas em canais de distribuição envolvendo pequenos produtores. Entretanto, acredita-se que esse modelo não está restrito a essa aplicação, mas que pode ser aplicado para análise de ações coletivas e dos relacionamentos interorganizacionais em diversos segmentos, sendo necessária, apenas, a adaptação das variáveis ao problema em questão.

Com base nessas linhas teóricas, na metodologia proposta e no estudo empírico foi possível estabelecer uma relação causal entre os condicionantes de ocorrência de ações coletivas no agronegócio, envolvendo pequenos produtores rurais. Foram identificadas variáveis relevantes para a inserção de pequenos produtores rurais nos principais canais de distribuição. Essas variáveis podem servir como base para a elaboração de recomendações que poderão ser implementadas como sistemas inovadores, visando ganhos compartilhados de forma mais equitativa entre os diversos agentes que compõem os canais de distribuição. Esta consiste na contribuição do trabalho para a sociedade à medida que torna possível a elaboração de políticas públicas e privadas, com base na utilização de diferentes pontos de vista para a análise das ações

coletivas. Os diferentes enfoques podem evitar que alguns pontos sejam negligenciados. Assim, a pesquisa pode auxiliar a elaboração de políticas mais amplas.

Com a utilização de sistemas colaborativos, baseados no ganho compartilhado entre os agentes, espera-se que os produtores rurais sejam beneficiados com a possibilidade de escolha do canal mais adequado para o escoamento da produção, com a geração de renda e prevenindo o êxodo rural. Dessa forma, busca-se evitar problemas econômicos e sociais decorrentes da sua exclusão dos principais canais de distribuição. Dessa forma, os benefícios poderão ser observados não apenas para os produtores rurais, no sentido de geração de renda e fixação do homem no campo, mas também para a questão da segurança alimentar, à medida que a inserção desses fornecedores proporcionará a oferta de alimentos em quantidade e qualidade socialmente desejáveis.

6.2. Recomendações

A metodologia utilizada para a construção do modelo para identificação dos condicionantes para inserção de pequenos produtores em canais de comercialização não permite a atribuição de diferentes níveis de importância às variáveis, pois trata-se de um sistema em que todas elas estão inter-relacionadas. Entretanto, apesar do caráter sistêmico do modelo, podem ser identificadas variáveis que afetam diretamente o acesso ao canal. Essas variáveis foram alvo de recomendações que podem resultar em sistemas inovadores de comercialização, visando ao estabelecimento de relacionamentos cooperativos que permitam ganhos compartilhados para os agentes envolvidos no processo de comercialização de FLV.

A seguir estão apresentadas as variáveis que afetam diretamente o acesso ao canal e as recomendações de medidas visando ao melhor desempenho de todo o sistema.

6.2.1. Diferença entre a exigência desejada e a exigência atendida

A diferença entre o nível de exigências demandado pelo cliente e o nível ofertado pelo fornecedor influencia diretamente o acesso ao canal. Como discutido na análise dos resultados, quanto maior a diferença entre o nível de exigências demandado e a capacidade dos produtores em atender às especificações, maior a dificuldade de

acesso aos canais. A análise dos casos revelou que as especificidades estão relacionadas principalmente com a quantidade, regularidade, diversidade e qualidade de produtos. Destaca-se que a imposição de padrões privados por parte, principalmente, de grandes redes varejistas é um fator que dificulta o acesso ao mercado por pequenos produtores rurais. Isso acontece porque grande parte dos pequenos produtores não é capaz de atender às exigências devido às características inerentes à pequena produção como área e escala reduzidas.

HUMPHREY (2005) destaca que o aumento da escala de produção não é a única alternativa para os pequenos produtores. Eles podem atender às demandas do mercado se tiverem habilidade e conhecimento. O acesso à informação é um fator determinante para que as habilidades possam ser aproveitadas. Dessa forma, individualmente, os produtores podem atender às exigências do mercado em termos de qualidade. Entretanto, as ações coletivas horizontais são recomendadas para que eles sejam capazes de atender às demandas em termos de quantidade, regularidade e diversidade de produtos.

Conforme demonstrado no diagrama genérico, interferências no planejamento da produção e no nível tecnológico contribuem para a melhoria no atendimento às exigências do cliente.

O planejamento da produção deve ser avaliado em dois níveis distintos, o planejamento individual do produtor e o planejamento do grupo. Individualmente, o produtor rural pode melhorar o planejamento da produção por meio da adoção de ferramentas gerenciais e de tecnologia. A adoção de sistemas de registros é um passo inicial importante, pois permite a realização do controle de custos e da produtividade, a implantação de rastreabilidade e a identificação de pontos críticos da produção (épocas de maior incidência de doenças e pragas, por exemplo). O conhecimento desses fatores oferece subsídios para a realização de um planejamento mais acurado da produção.

Promover o acesso dos produtores a ferramentas gerenciais por meio de programas de capacitação gerencial é uma iniciativa importante. As iniciativas podem partir de instituições públicas, privadas e ONGs. Quando os relacionamentos cooperativos ainda não estão estabelecidos, o papel das instituições de apoio é muito relevante para intermediar as negociações e trocas de informações.

No caso de relacionamentos cooperativos, esse tipo de iniciativa pode acontecer por parte do cliente com quem o grupo mantém um relacionamento cooperativo. O compartilhamento de informações e a apresentação de palestras e cursos são importantes iniciativas para promover melhorias no planejamento.

Individualmente, os produtores devem manifestar o interesse pela informação, enquanto o grupo deve ser responsável por organizar capacitações, treinamentos e dias de campo, entre outros.

É importante destacar que os programas devem ser oferecidos e não impostos. Dessa forma, serão capacitados os grupos que estiverem abertos ao conhecimento, ou seja, aqueles grupos dispostos a quebrar paradigmas e enfrentar mudanças.

A adoção de tecnologia também pode diminuir as incertezas relacionadas com fatores incontroláveis como o clima. A utilização de cultivo de hortaliças em estufa ou a utilização de redes protetoras sobre pomares para evitar danos causados por granizo ou geadas sobre as frutas, por exemplo, permitem um certo controle sobre as variações indesejáveis do meio ambiente.

Considerando o planejamento do grupo, outros fatores devem ser analisados. O principal desafio do grupo é alinhar a demanda por parte dos clientes com a oferta do grupo. Nesse caso, o grupo deve decidir, de forma conjunta, as datas de plantio e colheita, as variedades a serem cultivadas, o sistema de produção e as práticas adotadas, entre outros. Nesse caso, a tecnologia, em especial a tecnologia de informação, pode auxiliar no planejamento na medida em que facilita a comunicação entre os agentes.

6.2.2. Incerteza na transação

A análise do diagrama revelou que a incerteza na transação afeta diretamente o acesso ao canal e indiretamente a cooperação vertical. Como discutido anteriormente, os custos relacionados com a interrupção da transação, juntamente com a possibilidade de oportunismo dos agentes, conferem incerteza em relação à transação. No entanto, a confiança é uma variável que pode equilibrar os efeitos do oportunismo, reduzindo a incerteza. A existência de incerteza relacionada com as transações influencia negativamente o acesso ao canal. Dessa forma, interferências visando

prevenir comportamentos oportunistas e aumentar a confiança são relevantes para promover o acesso ao canal e a cooperação vertical.

Devem ser considerados dois níveis de análise do oportunismo. O primeiro nível de análise se dá dentro do grupo. Nesse caso, o oportunismo está relacionado, principalmente, com a presença de *free-riders* e com o não-cumprimento das normas de comportamento dos indivíduos no grupo como, por exemplo, a comercialização exclusiva da produção por meio da cooperativa. Esses dois aspectos podem ser reduzidos por meio do estabelecimento de normas claras de conduta por parte do grupo, com o estabelecimento de sanções para aqueles que não cumprirem as normas.

Medidas com a finalidade de fortalecer o capital social do grupo também podem auxiliar na prevenção de comportamentos oportunistas. Assim, aspectos relacionados com o capital social, como a confiança, a coesão e a orientação para o longo prazo são pontos que devem ser incentivados. Isso pode ser alcançado por meio da promoção de atividades que valorizem a participação individual de cada um como encontros, concursos e palestras, assim como o incentivo ao compartilhamento de informações entre os produtores.

O segundo nível de análise do oportunismo se dá entre o grupo e o cliente com quem ele mantém cooperação vertical. Nesse caso, o oportunismo está relacionado com a possibilidade de interrupção no relacionamento, ou seja, falta de comprometimento entre as partes. As medidas para prevenir esse comportamento estão relacionadas com incentivos ao compartilhamento de informações por ambas as partes e com a utilização de contratos formais. Por parte do grupo, previsões de colheita e informações técnicas a respeito dos produtos e processos produtivos devem ser compartilhadas com seus clientes envolvidos na ação coletiva. Por parte dos clientes, informações como previsão de demanda e detalhamento das exigências sinalizam o comprometimento do cliente com a ação coletiva. As medidas citadas auxiliam também na construção da confiança entre os agentes envolvidos na ação coletiva.

A utilização de contratos formais também é indicada como forma de prevenir comportamentos oportunistas. Nesse caso, os contratos devem conter salvaguardas que assegurem a manutenção do relacionamento.

6.2.3. Poder de negociação

O poder de negociação é uma variável afetada pelo conhecimento acumulado do grupo, considerando suas experiências, e pelo suporte gerencial fornecido por instituições públicas e privadas. Quanto maior o poder de negociação do grupo, maior é a possibilidade de acesso a canais mais rentáveis, pois os produtores são capazes de exigir melhores condições numa transação.

O papel das instituições de apoio tanto públicas quanto privadas é de extrema importância para proporcionar as melhorias necessárias para que os pequenos produtores sejam capazes de atender às novas demandas dos mercados e poderem optar por canais de distribuição adequados aos seus objetivos. As instituições também são relevantes para intermediar o estabelecimento das ações coletivas tanto horizontais quanto verticais. Horizontalmente, o apoio deve ser na forma de incentivo à cultura associativa, por meio de cursos, palestras e relatos de experiências de sucesso. Verticalmente, as instituições devem intermediar o estabelecimento da cooperação adaptando e traduzindo a demanda e a capacidade de oferta das partes envolvidas, como exemplificado pela EMATER-DF. É importante destacar que, após o estabelecimento da cooperação, a participação das instituições deve ser reduzida de forma gradativa para evitar uma participação assistencialista.

As recomendações estão resumidas no QUADRO 6.1.

QUADRO 6.1 – Resumo das recomendações.

Variável	Onde atuar?	O que fazer?		Como?	
Incerteza na transação	Prevenir oportunismo	Dentro do grupo	- Estabelecer normas de conduta	- Estatuto	
			- Fortalecer capital social, promovendo a participação dos indivíduos nas atividades do grupo	- Promover palestras, eventos e treinamentos	
	Fortalecer a confiança	Grupo x Cliente parceiro	- Incentivar compartilhamento de informações	Grupo	- Compartilhar previsão de colheita e informações técnicas - Utilizar contratos
				Cliente	- Compartilhar previsão de demanda e detalhamento das exigências - Utilizar contratos
Diferença entre exigência desejada e atendida	Quantidade Regularidade Diversidade Qualidade	Planejamento		Individual	- Adoção de ferramentas gerenciais (sistemas de registro, controle de custos, de produtividade, rastreabilidade) - Adoção de tecnologia de produção
		Nível tecnológico		Grupo	- Adoção de TI - Alinhar demanda e oferta - Organizar capacitações, treinamentos, dias de campo
Poder de negociação do grupo	Aumentar o poder de negociação do grupo	Oferecer suporte gerencial		Horizontal	- Incentivo à cultura associativa (cursos, palestras, relatos de experiências de sucesso)
				Vertical	- Suporte às melhorias necessárias para atender às exigências do mercado

6.3. Limitações da Pesquisa

Algumas dificuldades foram enfrentadas durante a realização desta pesquisa, resultando em limitações que devem ser consideradas. Em primeiro lugar,

estão as limitações inerentes ao método de análise dos objetos de estudo. Existem limitações quanto ao uso do estudo de caso que devem ser esclarecidas. AAKER e DAY (1990) alertaram para a interpretação indevida dos resultados, já que não deve ser feita uma generalização a partir da análise de um caso em particular. Além de número reduzido de unidades amostrais, os dados não devem ser generalizados, já que se aplicam à situação observada.

Foram enfrentadas dificuldades operacionais para a realização da pesquisa, entre elas se destacam o tempo reduzido para sua execução e a restrição financeira, que impediram a realização de um número maior de entrevistas por caso. Também houve dificuldades para a seleção de casos envolvendo produtores de hortaliças, já que a maioria dos casos de sucesso selecionados envolvia produtores de frutas.

As dificuldades relacionadas com a estrutura teórica adotada também podem ser consideradas limitações à pesquisa. Se por um lado a utilização de diferentes abordagens teóricas para a análise das ações coletivas foi considerada uma contribuição para o conhecimento a respeito do objeto de pesquisa, por outro lado houve um risco de uma análise superficial por envolver diferentes áreas do conhecimento. No entanto, acredita-se que os benefícios possam ser superiores à utilização de uma análise unilateral, pois essa integração possibilita uma análise mais ampla sobre o tema, evitando que fatores que provêm de outros enfoques sejam negligenciados.

Destaca-se ainda que a pesquisa considerou apenas casos de sucesso para a identificação e análise da relação causal entre os condicionantes das ações coletivas. Dessa forma, não foi possível a comparação entre casos que não realizavam ações coletivas verticais. Assim, os resultados deste trabalho se restringem a esse universo de análise.

6.4. Sugestões para Pesquisas Futuras

A análise do objeto de estudo desta tese, sob diferentes abordagens teóricas, abre uma gama de possibilidades para pesquisas futuras, tanto em relação às estruturas teórica e metodológica quanto à pesquisa aplicada.

Quanto à estrutura teórica, o aprofundamento do estudo das diferentes abordagens propostas neste trabalho e a inclusão da análise das estruturas operacionais que suportam a ação coletiva proporcionariam importante avanço no conhecimento.

Quanto à estrutura metodológica, foi identificado que as inter-relações entre as variáveis consistem numa estrutura possível de ser simulada por meio de um ferramental metodológico adequado, como o *System Dynamics*. Usando modelagem e simulação, esse ferramental permite a análise de sistemas complexos. Por meio da geração de cenários, é possível testar hipóteses e analisar o impacto de políticas públicas e privadas sobre o comportamento do sistema.

Foi identificado que o apoio institucional foi um ponto muito relevante para o sucesso dos casos analisados. Assim, a inclusão de questões relacionadas ao ambiente institucional de cada região e sua correlação com o perfil do grupo também devem ser consideradas, a fim de identificar as razões pelas quais os grupos apresentam diferentes desempenhos.

Por fim, como forma de identificação de fontes de insucesso e barreiras à ação coletiva, sugere-se a realização de estudos de casos de ações coletivas que fracassaram. Sugere-se também a realização de estudos estatísticos que incluam casos de grupos que não estão envolvidos em ações coletivas verticais. Esses estudos complementares permitiriam conclusões mais robustas a respeito dos condicionantes para a inserção de pequenos produtores em canais de distribuição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A.; DAY, G. S. **Marketing research**. 4. ed. John Wiley & Sons, 1990. 739p.

ABRAS **Associação Brasileira de Supermercados**. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br>>. Acessado em: 10 jun. 2004.

ALCÂNTARA, R. L. C. **A gestão estratégica dos canais de distribuição**: um exame da evolução e do atual estágio do relacionamento entre o atacado de entrega e a indústria. 1997. TESE (Doutorado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas. São Paulo.

ALTERBURG, T.; MEYER-STAMER, J. How to promote clusters: policy experiences from Latin America. **World Development**, v.27, n.9, p.1693-1713, 1999.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000. 163p.

AMAN, E.; BAER, W. Globalization, industrial efficiency and technological sovereignty: evidence from Brazil. **The Quarterly Review of Economics and Finance**, n. 186, p. 1-14, 2002.

ANDERSON, V.; JOHNSON, L. **Systems thinking basics**: from concepts to causal loops. Cambridge, Massachusetts: Pegasus Communications, 1997.133p.

AZEVEDO, P. F. Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricultura em São Paulo**, v.47, n.1, p. 33-52, 2000.

BAKER, W. E. Fragments of a cognitive theory of technological change and organizational structure. In: NOHIA, N.; ECCLES, R. G. **Networks and organizations**: structure, form and action. Boston: Harvard Business School Press, 1992. 544p.

BALSEVICH, F; BERDEGUÉ, J. A.; FLORES, L.; MAINVILLE, D.; REARDON, T.; BUSCH, L.; UNNEVEHR, L. Supermarket and produce quality and safety standards in Latin America. **American Journal of Agricultural Economics**, v.85, n.5, 2003.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gestão de cadeias produtivas: novos aportes teóricos e empíricos. **(Des)Equilíbrio Econômico & Agronegócio**. Viçosa: UFV, DER, 1999. 287p.

BATT, P.F. Building trust between growers and market agents. **Supply Chain Management: an international journal**, v. 8, n.1, 2003.

BECKETT, R. C.; HYLAND, P.; SLOAN, T. **Mapping collaborative transactions in networks and alliances that yield business benefits**. 19th IMP-conference. Lugano,

Switzerland, 2003. Disponível em : <<http://www.impgroup.org>> Acesso em: 22 jul. 2004.

BIALOSKORSKI NETO, S. Agribusiness cooperativo. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M.F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária e distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000. 428p.

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/noticias/not687.as>>. Acesso em: 10 ago. 2004.

BOHMAN, H.; BOTER, H.; TESAR, G. **Beyond Networking: A Case Study Of Rigorous Cooperation Among Sme's**. 19th IMP-conference. Lugano, Switzerland, 2003. Disponível em : <<http://www.impgroup.org>> Acesso em: 22 jul. 2004.

BONFIM, R. M. **Análise do desenvolvimento e implementação de sistemas de avaliação de desempenho no abastecimento de frutas, legumes e verduras de uma rede varejista no Brasil**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos. São Carlos

BOYD, H. W.; WESTFALL, R. **Pesquisa mercadológica**: textos e casos. 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1987. 803p.

BRASIL. Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar. Disponível em:<<http://www.pronaf.gov.br>>. Acesso em: 22 out. 2005.

BRASS, D. J.; BURKHARDT, M. E. The strength of strong ties: the importance of philos in organizations. In: NOHIA, N.; ECCLES, R.G. **Networks and organizations**: structure, form and action. Boston: Harvard Business School Press, 1992. 544p.

BRITO, C. M. Towards an institutional theory of the dynamics of industrial network. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.16, n.3. p.150-166, 2001.

BRITO, C. M.; ROSEIRA, C. A model for the understanding of supply chain networks. **19th IMP CONFERENCE**, 2003. Lugano Disponível em : <<http://www.impgroup.org>> Acesso em: 22 jul. de 2004.

BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, D. ; HASENCLEVER, L. **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 688p.

BRUSSEAU, E.; CODRON, J.M. **The hybridization of governance structures**: supplying french supermarkets with off-season fruit. Montpellier, 1997. (Mimeografado).

BURGER, K.; KAMEO, D.; SANDEE, H. Clustering of small agro-processing firms in Indonesia. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 2, n.2/3, 2001.

CAMARGO FILHO, W. P. Mercado regional de hortaliças e Mercosul: ações de governo em economia globalizada. **Informações Econômicas**, v. 29, n. 12, p. 35-48, 1999.

CARMO, M. S. (Re)Estruturação do sistema agroalimentar no Brasil: a diversificação da demanda e a flexibilidade da oferta. **Coleção Estudos Agrícolas**. V.5, 255p, IEA/SAASP, 1996.

CHAIN, N. A. **Mudanças no abastecimento de frutas, legumes e verduras e o papel dos supermercados**. 1999. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia.

CHARAN, R. O uso de redes para redefinir as organizações e obter resultados. In: CHAMPY, J.; NOHRIA, N. **Avanço rápido: As melhores idéias sobre o gerenciamento de mudanças nos negócios**. São Paulo: Campus, 1997.

CLARO, D.P. **Análise do complexo agroindustrial de flores no Brasil**. 1998. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Lavras. Lavras.

CLARO, D. P. **Managing business networks and buyer-supplier relationship: how information obtained from the business network affects trust, transaction specific investments, collaboration and performance in the Dutch potted plant and flower industry**. 2004. Tese (Doutorado) - Wageningen University and Research Centre. Wageningen.

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, v.94, Supplement. p.S95-S120. 1988.

COLEMAN, J. Norms as social capital. In: RADNITZKY, G.; BERNHOLZ, P. **Economic imperialism: the economic approach applied outside the field of economics**. New York: Paragon House. 1987.

COSTA, F.; ORTIZ, C. Changes in food consumption patterns in Brazil. **Rabobank International**. Industry note. Food & Agribusiness Research. 2001. Disponível em: <<http://www.rabobank.com>>. Acessado em 10/03/2002.

DYER, J. H. Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. **Strategic Management Journal**, v.18, n.7, p.535-556. 1997.

FARINA, E.M.M.Q. Consolidation, multinationalisation, and competition in Brazil: impacts on horticulture and dairy products systems. **Development Policy Review**, v.4, n. 20, p. 441-457, 2002.

FARINA, E.M.M.Q.; AZEVEDO, P.F.; SAES, M.S. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Ed. Singular, 1997.

FARINA, E. M. M. Q.; MACHADO, E. L. Government regulation and business strategies in the Brazilian fresh and vegetable market. II WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES. 1999. Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: USP/FEARP. p. 266-274.

FARINA, E. M. M. Q. NUNES, R. Âncora verde e os ajustamentos microeconômicos no sistema agroindustrial de alimentos no Brasil pós-real. XXX ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 2002. Nova Friburgo. **Anais...** Nova Friburgo. dezembro, 2002.

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. Economics of networks and patterns of competition in food and agribusiness. In: II WORKSHOP BRASILEIRO SOBRE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: USP/FEARP, 2003.

FAULIN, E. J.; AZEVEDO, P. F.. Distribuição de hortaliças na agricultura familiar: uma análise das transações. **Informações Econômicas**, p. 24 - 38, 01 nov. 2003.

FILGUEIRA, F. A. R. **Manual de Olericultura**. Piracicaba: Agronômica, 1972.

FINEP. Financiadora de estudos e projetos. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/o_que_e_a_finep/conceitos_ct.asp#indiceC>. Acesso em: 02 set. 2004.

FORD, D. Distribution, internationalization and networks: solving old problems, learning new things and forgetting most of them. **International Marketing Review**, v.19, n.2/3. p. 225-235. 2002.

FORRESTER, J. **Industrial Dynamics**. Portland: Productivity Press, 1961. 464p.

FRAZIER, G. L.; ANTIA, K. D. Exchange relationships and interfirm power in channels of distribution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.23, n.4, p.321-326, 1995.

FREITAS, H. M. R.; JENISSEK, R. **Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

FUTEMMA, C.; CASTRO, F.; SILVA-FORESBERG, M. C.; OSTROM, E. The emergence and outcomes of collective action: an institutional and ecosystem approach. **Ambiente & Sociedade**, ano 5, n.19, 2002.

GHAURI, P.; GRONHAUG, K.; KRISTIANSLUND, I. **Research methods in business studies: a practical guide**. New York: Prentice Hall, 1995. 162p.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2. p.57-63. 1995a.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2. p.20-29. 1995b.

GODOY, W.I. **As feiras livres de Pelotas, RS**: estudo sobre a dimensão sócio-econômica de um sistema local de comercialização. Tese (Doutorado em Produção Vegetal) - Faculdade de Agronomia. Universidade Federal de Pelotas, 2005. Pelotas.

GONÇALVES, J. S.; SOUZA, S. A. M.; VICENTE, J. R. Comércio exterior dos agronegócios brasileiro: desempenho dos principais grupos de cadeias de produção, 1997-2003. **Informações Econômicas**, v.34. n.12, p. 47-53, 2004.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organizations studies**, v. 2, n. 16, p.183-214, 1995.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v.91, n.3. p.481-510, 1985.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 87, n.1. p.1360-1380, 1983.

GRÜNINGER, B; URIARTE, A. **Fair Trade no mundo**: história, conceito e dimensão atual. Disponível em: < <http://www.facesdobrasil.org.br/fb/paginas.asp?id=1>>. Acesso em: 10 set. 2005.

GUIMARÃES, E. A. **Crescimento e acumulação da firma**: um estudo de organização industrial. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

GUTBERLET, J. Rural Development and Social Exclusion: a case study of sustainability and distributive issues in Brazil. **Australian Geographer**. .v. 30, n.2, 1999.

GUTIERREZ, A.S.D. Linguagem comum. **Agroanalysis**, v.19, n. 6, p. 43-46, 1999.

HAKANSSON, H. **Industrial technological development**: a network approach. London: Croom Helm, 1992a.

HAKANSSON, H. **Evolution process in industrial networks**. Industrial Networks. London: Routledge. 1992b.

HAKANSSON, H.; FORD, D. How should companies interact in business networks? **Journal of Business Research**, v.55, p.133-139, 2002.

HARDMAN, P. A.; DARROCH, M. A. G.; ORTMANN, G. F. Improving cooperation to make the South Africa fresh apple export value chain more competitive. **Journal on chain and network science**, v.2, n.1, p.61-72, 2002.

HEIDE, J. B. Interorganizational governance in marketing channels. **Journal of marketing**, v.48, p.71-85. Jan, 1994.

HOLMEN, E; HAKANSSON, H; PEDERSEN, A.C. Designing and monitoring supply network. **19th IMP CONFERENCE**, 2003. Lugano. Disponível em: <<http://www.impgroup.org>> Acesso em: 22 jul. 2004.

HUMPHREY, J. **Is commercial agriculture becoming too challenging to small farmers?** Disponível em: <http://www.princeton.edu/~piirs/trading_morsels/papers/humphrey.pdf>. Acesso em 17 dez. 2005.

HUMPHREY, J.; OETERO, A. **Strategies for diversification and adding value to food exports: a value chain perspective**. Institute of Development Studies, University of Sussex. UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, **Censo Agropecuário 1996**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acessado em: 12 de set. 2005.

JUNQUEIRA, A. H. Centrais de Abastecimento: momento decisivo. **Agroanalysis**, v. 19, n. 6, p. 14-20, 1999.

KIM, K. On determinants of joint action in industrial distributor-supplier relationships: beyond economic efficiency. **International Journal of Research in Marketing**, (16), p. 217-236, 1999.

KLINT, M. B.; SJÖBERG, U. Towards a comprehensive SCP-model for analyzing strategic networks/alliances. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.33, n.5, 2003.

KNY, M. A; BARATA, T. S.; CÉSAR, C.; SENNA, A. J. T. The personal value analysis of the consumers of organic products. V INTERNATIONAL PENSA CONFERENCE ON AGRI-FOOD CHAINS / NETWORKS ECONOMICS AND MANAGEMENT. 2005, Ribeirão Preto. **Proceedings...** Ribeirão Preto: USP/FEARP, 2005.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10 ed. São Paulo: Prentice – Hall, 2000.

KOTZAB, H.; TELLER, C. Value-adding partnerships and co-opetition models in the grocery industry. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 33, n. 3. p. 268-281. 2003.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in supply chain management. **Industrial Marketing Management**, v.29. p.65-83, 2000.

LAMBERT, D.M.; COOPER, M.C.; PAGH, J.D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, v.9, n.2. 1998.

LAZZARINI, S.G.; CHADDAD, F.; COOK, M.L. Integrating supply chain and network analysis: the study of netchains. **Journal on Chain and Network Science**. v. 1, n.1, p. 7-22. 2001.

LINDGREEN, A.; DAVIS, R.; BRODIE, R.J.; BUCHANAN-OLIVER, M. Pluralism in contemporary marketing practices. **International Journal of Bank Marketing**, v.18, n.6, p. 294-308, 2000.

LOURENZANI, A. E. B. S. **Análise da competitividade dos principais canais de distribuição de hortaliças: o caso do tomate *in natura* no estado de São Paulo**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos. São Carlos.

MACHADO, E. L. **O papel da reputação na coordenação vertical da cadeia produtiva de frutas, legumes e verduras frescas**. 2002. Tese (Doutorado em Economia) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo.

MACHADO, M. D. **Canais de distribuição para produtos da agricultura familiar: um estudo em hortaliças**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos. São Carlos.

MACHADO, R. T. M. **Rastreabilidade, tecnologia da informação e coordenação de sistemas agroindustriais**. 2000. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo.

MAINVILLE, D. The structure of fresh produce markets in São Paulo: recent developments, trends and implications for market structures. XL CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 2002. **Anais...** Passo Fundo, julho, 2002.

MAINVILLE, D.; PETERSON, H. C. Fresh products procurement strategies in a constrained supply environment: case study of Companhia Brasileira de Distribuição. **Review of Agricultural Economics**, v.27, n.1. p.130-138, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKARTOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003. 311p.

MENARD, C. **The economics of hybrid organizations**. International Society for New Institutional Economics. Massachusetts Institute of Technology. September, 29th, 2002.

Disponível em: <<http://www.isnie.org/ISNIE02/ISNIE02Program.htm#PresAddress>>. Acessado em: 15 maio 2004.

MENARD, C. A new approach to the agro-food sector: new institutional economics. In: CHAIN MANAGEMENT IN AGRIBUSINESS AND THE FOOD INDUSTRY, 2000. Wageningen. **Proceedings...** Wageningen: Wageningen Pers, 2000.

MENARD, C. On clusters, hybrids, and other strange forms: the case of the French poultry industry. **Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)**, v. 152, p. 154-196, 1996.

MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL. Revista FrutiFatos. Brasília: MIN, n. 2, p. 49-52, jun. 2002. Disponível em: <http://www.irrigar.org.br/transicao/publicacoes/frutifatos02/08_frutifatos_dirigentes.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2005.

MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL. Revista FrutiFatos. Brasília: MIN, n. 6, 2004. Disponível em: <http://www.irrigar.org.br/transicao/publicacoes/frutifatos02/08_frutifatos_dirigentes.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2005.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/sdp/proAcao/arrProLocais/arrProLocais.php>> Acesso em: 20 ago. 2004.

MOURA, T.L. **Formatos de varejo de alimentos: um estudo sobre as preferências do consumidor.** 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos. São Carlos.

MOURA CASTRO, C. **A prática da pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978a.

MOURA CASTRO, C. Dissertando sobre dissertações. **Seminário sobre Produção Científica nos Programas de Pós-Graduação em Administração.** MEC/DAU/CAPEs, maio 1978b.

MURDOCH, J. Networks: a new paradigm of rural development? **Journal of Rural Studies**, v. 16, p.407-419. 2000.

NALEBUFF, B.J.; BRANDENBURGER, A.M. **Co-petição:** 1. um conceito revolucionário que combina competição com cooperação, 2. A estratégia da teoria do jogo que está mudando o jogo dos negócios. Rio de Janeiro: Rocco, 1996. 308p.

NASSAR, A.M.; ZYLBERSZTAJN, D. Associações de interesse no agronegócio brasileiro: análise das estratégias coletivas. **Revista de Administração**, v.39, n. 2, 2004.

NANTES, J.F.; SCARPELLI, M. Comercialização de produtos agroindustriais. In: Batalha M.O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001.p. 556-584.

NEVES, M. F. **Um Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos**, 1999. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo.

NEVES, M. F. Marketing no Agribusiness. In: Zylbersztajn, D.; Neves, M.F. (coord.) **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição.** 1ª ed. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 110-136.

NEVIN, J.R. Relationship marketing and distribution channels: exploring fundamental issues. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.23, n.4. p.327-334, 1995.

NOHIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHIA, N.; ECCLES, R. G. **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992. 544p.

NOHIA, N.; ECCLES, R. G. **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992. 544p.

NORONHA VAZ, M. T. **Agri-food small enterprises: coordination forms and the design of industrial models**. Working paper. (Mimeografado). 2002.

NORTH, D. Institutions. **Journal of Economic Perspective**, v.5, p.97-112, 1991.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v.15, n.2, p.241-265, 1990.

OLSON, M. **The logic of collective action: public goods and the theory of groups**. 19. ed. Boston: Harvard University Press, 2001.

OMTA, S. W. F.; TRIENEKENS, J.; BEERS, G. A research and management agenda for chain and network science. **Journal on Chain and Network Science**. n.2, v.1, p. 1-5, 2002.

OMTA, S. W. F.; TRIENEKENS, J. H.; BEERS, G. Chain and Network Science: a research framework. **Journal on Chain and Network Science**. v.1, n.1, p. 1-6, 2001.

OSTROM, E. **Governing the commons: the evolution of institutions for collective action**. Cambridge: Cambridge University Press. 1990.

PARAMIO, L. Decisión racional y acción colectiva. **Leviatán**, v.79. p.65-83, 2000.

PERROW, C. The limits of a firm-based theory to explain business networks: the Western bias of neoclassical economics. In: NOHIA, N.; ECCLES, R. G. **Networks**

and organizations: structure, form, and action. Boston: Harvard Business School Press, 1992. 544p.

PIGATTO, G. **Avaliação de relacionamentos colaborativos no canal de distribuição de produtos de mercearia básica**. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos. São Carlos.

PIORE, M. J. Small-firm networks. In: NOHIA, N.; ECCLES, R. G. **Networks and organizations:** structure, form, and action. Boston: Harvard Business School Press, 1992. 544p.

POWERSIM Co. **Introduction to system dynamics**. Reston: Powersim Press, 1996.

PUTNAM, R. D. Bowling Alone: America's Declining Social Capital. **Journal of Democracy**, v.6, n.1, p. 65-78, 1995.

RADEMAKERS, M.F.L. Agents of trust: business associations in agrifood supply systems. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 3. p. 139-153. 2000.

RAMÍREZ, E. Foro C. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <anabressan@yahoo.com> Em abril 2004.

RAMÍREZ, E.; BERDEGUÉ, J. Acción coletiva y mejoras en las condiciones de vida de poblaciones rurales. **Fundo Mink'a de Chorlavi**. 2003. Disponível em: <<http://www.fondominkachorlavi.org/ac/>>. Acesso em: 12 maio 2004.

RATTNER, E. Prioridade: construir o capital social. **Revista Espaço Acadêmico**, Ano II, n.21, 2003. Disponível em: <<http://espacoacademico.com.br/021/21rattner.htm>> Acessado em: 28 jul. 2004.

REARDON, T.; BERDEGUÉ, J. A., TIMMER, C. P. Supermarketization of the "Emerging Markets" of the Pacific Rim: development and trade implications. **Journal of Food Distribution Research**, v. 36, n. 1, 2005.

REARDON, T.; BERDEGUÉ, J. A. The rapid rise of supermarkets in Latin America: challenges and opportunities for development. **Development Policy Review**, v.20, n. 4, p. 371-388, 2002.

READON, T.; CODRON, J. M.; BUSCH, L. BINGEN, J.; HARRIS, C. Global change in agrifood grades and standards: agribusiness strategic responses in developing countries. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 2, n. 3, 2001. p. 421-435.

REARDON, T.; FARINA, E. The rise of food quality and safety standards: illustrations from Brazil. **International Food and Agribusiness Management Review**, v.112, 2002.

- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n.1. p.90-118. 1994.
- ROCHA, A. L. P.; MONTEIRO E. Logística do lucro. **Agroanalysis**, v.19, n.6, p.29-31, 1999.
- ROETHLISBERGER, F. J.; DICKSON, W. J. **Management and the worker**, Cambridge: Harvard University Press, 1939.
- ROSEMBLOOM, B. **Marketing Channels: a management view**. Orlando (FL): The Dryden Press, 1999.
- SAAB, W. G. L.; GIMENEZ, L. C. P. Aspectos atuais do varejo de alimentos no mundo e no Brasil. **BNDES Setorial**. n.11, p.101-122, 2000.
- SAABOR, A. Uma perspectiva de mercado para a agricultura irrigada. **FRUTIFATOS: Informação para a fruticultura irrigada**. Ministério da Integração Nacional/Secretaria de Infra-estrutura Hídrica. v. 1, n. 1, set. 1999.
- SAABOR, A.; ROJO, F. O que pensa o consumidor. **SuperHiper**. p. 158-168, maio. 2002.
- SALOMON, D.V. **Como fazer uma monografia**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.
- SANTOS, S.A.; PEREIRA, H.J.; ABRAHÃO FRANÇA, S.E. **Cooperação entre as micro e pequenas empresas**. São Paulo: SEBRAE, 1994.
- SAITO, J.R.; FIGUEREDO, R.S.; BATALHA, M.O. Simulando cadeias agroindustriais. . II WORKSHOP BRASILEIRO SOBRE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 1999. Ribeirão Preto. **Anais...Ribeirão Preto:USP/FEARP**.
- SAUVÉE, L. Strategic interdependence and governance: empirical evidence with two agri-food networks in the fresh and processed vegetable sectors in France. CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE NEGÓCIOS / NETWORKS ALIMENTARES, 2001. Ribeirão Preto. **Anais... Ribeirão Preto: USP/FEARP**.
- SCHIMITZ, H. Global competition and local cooperation: success and failures in the Sinos Valley, Brazil. **World Development**, v.27, n.9. p.1627-1650, 1999.
- SCHIMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and industrialization: introduction. **World Development**, v.27, n.9. p.1503-1514, 1999.
- SEBRAE FIPE, **Impacto da expansão das grandes redes de supermercados na atividade dos minimercados e mercearias da região metropolitana de São Paulo**. Relatório de Pesquisa. 2004. Disponível em:

<http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/estudos%20setoriais%20e%20regionais/minimercado_mercearias.aspx>. Acesso em: 22 de jul. 2005.

SILVA, V. L. S. **O papel das franquias de alimentos na coordenação e gerenciamento de cadeias agroindustriais**. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos. São Carlos.

SILVEIRA, J. B. N. Centrais de Abastecimento II: papel a cumprir. **Agroanalysis**, v. 19, n. 6, p. 21-28,0 1999.

SOLOMON, S. **A grande importância da pequena empresa**. Rio de Janeiro: Nórdica, 1986.

SOUZA, A. P. O.; ALCÂNTARA, R. L. C. Aspectos da coordenação no suprimento de frutas, legumes e verduras orgânicas aos supermercados. XLIII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. 2005. Ribeirão Preto. **Proceedings...** Ribeirão Preto: USP/FEARP. Ribeirão Preto.

STERN, L.W.; EL-ANSARY A.I. COUGHLAN, A.T. **Marketing channels**. Englewood Cliffs: Prentice – Hall, 1996.

SUPERHIPER. Disponível em:

<http://www.abrasnet.com.br/super/maio_2005_capa.asp>. Acesso em: 13 jun. 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1990. 176p.

VAN DE VEN, A. H.; WALKER, G.; LISTON, J. Coordination patterns within an organizational network. **Human Relations**, v.32, n.1, p.19-36, 1979.

VAN DER VORST, J. G. A. J; BEULENS A. J. M.; DE WIT, W.; VAN BEEK, P. Supply chain management in food chains: improving performance by reducing uncertainty. **Int. Trans. Opl. Research**, v. 5, n. 6, p. 478-499, 1998.

VEIGA, S. M.; RECH, D. **Associações: como construir sociedades sem fins lucrativos**. Rio de Janeiro: DP&A. 2001. 128p.

VICENTE, J. R.; GONÇALVES, J. S.; SOUZA, S. A. M. Desempenho da balança comercial dos agronegócios sob a ótica dos grupos de cadeia de produção, Brasil, 1997-2004. **Informações Econômicas**, v.35, n.9, 2005.

VILELA, N. J.; HENZ, G. Situação atual da participação das hortaliças no agronegócio brasileiro e perspectivas futuras. **Cadernos de Ciência e Tecnologia**, Brasília, v.17, n.1, p.71-89. 2000.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organisation: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v.36, p.269-96, 1991.

WILLIAMSON, O. E. **Las instituciones económicas del capitalismo**, Mexico: Fondo de cultura. Cap. 1. 1985.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**, 2 ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994. 171p.

ZAHEER, A.; MCEVILY, B.; PERRONE, V. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. **Organization Science**, v.9, n.2, p.131-145, 1998.

ZANQUETTO FILHO, H. **Processos operacionais nas parcerias da cadeia de frutas e vegetais do Reino Unido: elementos complementares para um modelo de avaliação de desempenho para a cadeia de suprimentos de alimentos frescos**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia Industrial. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro.

ZERIO, E.; BOTEON, M., SARDELLA, U.N.; FERRO, A.B. Oportunidades de negócios entre produtores hortifrutícolas e agroindústria. Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/pdf/oca02672.pdf>>. Acesso em: 13 out. 2005.

ZINELDIN, M. A. Towards an ecological collaborative relationship management: a "co-opetitive" perspective. **European Journal of Marketing**, v. 32, n.11/12. p. 1138-1164. 1998.

ZINELDIN, M. A.; JONSSON, P. an examination of the main factors affecting trust/commitment in supplier-dealer relationships: an empirical study of the Swedish wood industry. **The TQM magazine**, V.3, n. 4. p. 245-265. 2000.

ZUCKER, L. The production of trust: institutional sources of economic structure. **Research in Organizational Behavior**, v.8, p.53-111, 1986.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: Zylbersztajn, D.; Neves, M.F. (coord.) **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. 1ª ed. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 1-20.

ZYLBERSZTAJN, D. Firmas, cadeias e redes de agronegócios. In: NEVES, M.F.; ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, E. M. **Agronegócio do Brasil**, São Paulo: Saraiva, 2005. 152p.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. 1995. Tese (Livre Docência em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo.

ZYLBERSZTAJN, D.; MACHADO FILHO, C.P. Ações coletivas – o papel das associações de interesse privado no *agribusiness*, 1998. **Working paper**. Disponível em: <<http://www.fia.com.br/PENSA/home.htm>> Acesso em: 10 jan. 2004.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Grupo

Informações gerais

Nome do entrevistado:

Principal função:

Há quanto tempo trabalha nessa função:

Nome da organização:

Data de estabelecimento:

Endereço:

Cidade:

CEP:

UF:

Tel:

Fax:

e-mail:

Aspectos organizacionais

Tipo de organização

1. Qual o número total de indivíduos que compõem o grupo?
2. Qual o tipo de organização (grupo informal, cluster, associação, cooperativa...)?
 - () grupo informal
 - () associação
 - () cooperativa
 - () cluster
 - () outro. Qual?

Estrutura organizacional

3. Como está organizada (estrutura hierárquica)?

Formalização

4. Quais são os requisitos para entrada na organização?
 - () convite
 - () pagamento de taxa
 - () infra-estrutura específica
 - () outro. Qual?
5. Quais são os requisitos para permanência na organização?
 - () taxa administrativa sobre valor de venda
 - () pagamento de mensalidade ou outra taxa
 - () outro. Qual?

Principais atividades

6. Quais as principais atividades desempenhadas pelo grupo (aquisição de insumos, treinamento, P&D, comercialização...)?

7. Há salvaguardas que assegurem a execução dessas atividades?
8. Quais os principais produtos comercializados?
9. Qual parte da produção é comercializada em conjunto?
 100%
 Caso não seja 100%:
9 a Produtores competem por clientes? Caso positivo, isso gera conflitos?
10. Quais os benefícios de comercializar em conjunto?
 preço
 condições de recebimento
 diversificação de produtos ofertados
 acesso a outros mercados
 outro. Qual?

Aspectos institucionais

11. Recebe apoio do governo?
 assistência técnica
 assistência gerencial,
 assistência à comercialização
 crédito
 isenções
 outro. Qual?
- 11a. Isso é determinante para sua atividade?
12. Participa de algum programa do governo ou de alguma outra entidade (SEBRAE, MDA, BNDES)? Qual? Quais os benefícios observados?
13. Existem regras e procedimentos para o funcionamento do grupo?
14. Como lida com eventuais falhas dos produtores (qualidade, oportunismo, venda direta)?
15. Quem auxilia na resolução de conflitos?

Aspectos econômicos

Transações (Parcerias, freqüência, dependência, incerteza)

16. Quem são seus principais clientes?

Agente	%	Vantagens	Desvantagens

16a. Qual deles é considerado mais importante (especificar critério)?

17. Quais as três principais razões para escolha dos seus clientes?

- Pagamento (garantia, pagamento à vista, pagamento em prazo menor) ()
- Preço superior a outros compradores ()
- Protegem contra flutuações e quedas dos preços no mercado ()
- São confiáveis quanto às informações de mercado ()
- Ajudam a financiar a produção ()
- Oferecem prêmio pela qualidade superior ()
- Estão dispostos a comprar os produtos disponíveis (não só um produto) ()
- Experiência/bom relacionamento/confiança em vender para este comprador ()
- Desconhecimento sobre canais alternativas ()
- Não consegue comercializar para outro devido a quantidade/qualidade exigida ()
- Não consegue comercializar para outro devido a outras razões (quais) ()
- Outra razão (especificar) ()

18. Como avalia o relacionamento com o comprador? Por que? Compradores oferecem algum tipo de incentivo? (embalagens, preço prêmio, pagamento à vista...)

19. Troca de comprador com freqüência? Que freqüência?

20. No caso de não ter produto suficiente para atender um pedido, o que é feito?

- () entrega a quantidade que tem
- () pega emprestado com o vizinho
- () atrasa a entrega
- () compra de outro para completar
- () não aceita o pedido
- () outro. O que?

21. Qual a porcentagem de perda durante a distribuição dos produtos?

- () Transporte _____
- () Comercialização [atacado/varejo] _____

22. Por quais motivos o cliente devolve o produto (fora do padrão, quantidade inferior ao pedido, atraso, consignação ...)? O que é feito com o mesmo? Qual o custo? Quem paga pelo prejuízo?

23. Que tipo de embalagem é mais utilizado para transportar e armazenar as hortaliças/frutas?

- madeira retornável
- engradado
- plástico retornável
- madeira descartável
- caixa de papelão
- saco de rafia
- saco de estopa
- outros

24. Quem fornece as embalagens?

25. Uma vez produzido, que cuidados são tomados para conservar a qualidade do produto até a sua entrega aos clientes (mantém no pé/horta e/ou estoca)?

26. Realiza algum tipo de processamento na propriedade (empacotamento, lavagem, cortes, refrigeração...)?

27. Faz alguma classificação dos produtos? Percebe a necessidade de alguma tabela ou manual com as descrições dos padrões de qualidade (tamanho, cor, espessura)?

28. Para você levar seus produtos da área onde foram processados até os seus clientes, quais as principais dificuldades encontradas? (embalagens ruins, perda no transporte, problema com manuseio, custo do transporte, vários pontos de entrega...)

29. Tem (ou está em processo de obtenção) de alguma certificação?

Caso positivo:

29a. Que tipo de certificação?

29b. Que razões levaram o grupo a utilizar essa certificação?

29c. Todo o grupo é certificado?

29d. Quais os principais problemas encontrados no processo de certificação?

29e. Quem auxiliou nesse processo?

30. Trabalha com marca própria?

Caso positivo:

30a. Quais os benefícios observados?

30b. Quem auxiliou nesse processo?

Qualidade

31. Quais são os problemas de qualidade mais frequentes? O que tem sido feito para resolvê-los?

32. É possível melhorar a qualidade de seus produtos? Como?

33. Vale a pena trabalhar no sentido de melhorar a qualidade de seus produtos? Por quê? (Quais os benefícios poderia receber em decorrência disso?)

Recursos humanos (Compromisso e confiança)

34. Todas as pessoas envolvidas trabalham/produzem/aplicam as técnicas da mesma maneira? Como garante que elas estão fazendo da mesma forma? Isso é importante?

Investimentos específicos à transação

35. Existe algum tipo de adequação às necessidades dos seus clientes (variedades/manejo)?

36. Exigem rastreabilidade? Como é feita?

37. Existe diferenças na negociação com grandes e pequenos clientes? Quais?

38. Compradores exigem que participe de promoções? Como funciona?

39. Contratos:

39a. Existe contrato (formal, informal, de referência...)?

39b. O que especificam (quantidade, qualidade)?

39c. Considera justo?

39d. Posso ter acesso a um modelo?

Economias de tamanho

40. Percebe algum benefício em comercializar um produto em maior quantidade (preço, acesso a canais...)?

41. Percebe algum benefício em comercializar maior diversidade de produtos (preço, acesso a canais...)?

Aspectos gerenciais

Planejamento (Compromisso e confiança)

42. Define metas e planos em conjunto?

43. Como decide **o que produzir** (recursos naturais, o que sabe plantar, o que tem tradição em plantar, o que gosta de plantar, o que o mercado pede, o que pagam melhor (preço), o que consegue produzir com escala de produção, estuda possibilidades de diferenciação de produtos ...)? Quais as dificuldades encontradas para decidir?

44. Como decide **como produzir** (segue tradição na forma de produzir, utiliza técnicas atualizadas de produção, estuda possibilidades de agregação de valor ...)?Quais as dificuldades encontradas para decidir?

45. Como decide **quanto produzir** (produz o máximo que pode, de acordo com a demanda, de acordo com o dia da semana, estação do ano ...)?Quais as dificuldades encontradas para decidir?

46. Como decide para **quando produzir** (de acordo com as exigências dos compradores, época ...)?Quais as dificuldades encontradas para decidir?

47. Há algum tipo de iniciativa para promover interesses do grupo? (reuniões, aprendizagem coletiva)

Informação

48. Ocorre troca de informação/experiência entre os indivíduos do grupo? Como isso é feito?

49. Onde busca as seguintes informações?

Orientação técnica para produção _____

Orientação para comercializar _____

Capacitação gerencial _____

Preços _____

Necessidades dos clientes _____

Padrões de qualidade _____

Previsão do tempo _____

Crédito _____

50. Sabe onde seus produtos são consumidos (população local ou de fora ...)?

51. Sabe o valor que seu produto é vendido no varejo?

52. Compartilha informação com seus compradores? Orientação no longo prazo?

52a. previsão de safra

52b. preço

52c. qualidade

52d. necessidades dos clientes finais

52e. programas conjuntos de promoção de vendas

Aspectos tecnológicos

Nível de sofisticação tecnológica

53. Utiliza computador?

Caso negativo, ir para a questão 54.

Caso positivo:

53a. Para que finalidades são utilizados o computador (buscar informações, controle da propriedade ...)?

53b. Utiliza Internet? Para quê?

Caso use Internet para comercialização:

- 53b. Comercializa para consumidor final ou para o varejo?
- 53c. A comercialização de hortaliças via Internet é significativa? Qual a % do total?
- 53d. Há perspectiva de aumento?
- 53e. Qual as áreas atendidas?
- 53f. Qual o tempo entre o pedido e a entrega?
- 53g. Quem realiza este processo?
- 53h. É cobrada taxa pela entrega?
- 53i. Os preços são diferenciados?
- 53j. Os produtos comercializados são os mesmos expostos na área de venda do supermercado?
- 53l. Qual a embalagem?
- 53m. Como avalia o nível de satisfação dos clientes?
- 53n. Quais as principais dificuldades encontradas para desenvolver e manter essa iniciativa?

54. Como se comunica com compradores?

Nível de investimento em tecnologia

55. Quanto do faturamento é destinado a investimentos em tecnologia de informação?

56. Quanto do faturamento é destinado a investimentos em tecnologia de produção/processamento (P&D)?

*Aspectos sociais**Etnia e religião*

57. O grupo é formado por indivíduos pertencentes a um determinado grupo étnico/religioso/gênero? Isto é determinante para a entrada de novos indivíduos?

Tamanho dos grupos

58. O grupo já foi maior/menor?

- () Maior
 () Menor
 () Não variou

58a. Por que?

59. Quais as diferenças notadas em relação à variação do tamanho do grupo (menor participação de alguns indivíduos, surgimento de "caronas")?

Homogeneidade dos grupos

60. O grupo é homogêneo em termos de:

- 60a. tamanho das propriedades;
- 60b. situação financeira semelhante;
- 60c. renda;
- 60d. nível tecnológico adotado.

Equidade

- 61. Há pagamento diferenciado para determinados produtores (por qualidade, quantidade, regularidade, processamento diferenciado etc)?
- 62. Todos os indivíduos têm algum poder de decisão? Como isso é feito?

Free-rider

- 63. Percebe o mesmo nível de comprometimento por parte dos indivíduos que compõem o grupo (p.e. quando uma inovação é introduzida)?
- 64. Caso existam "caronas", o que faz para evitá-los?

Liderança

- 65. Existe liderança marcante dentro do grupo? Caso positivo:
 - 65a. Eles têm maior poder de decisão que os outros?
 - 65b. Isso gera conflitos dentro do grupo (desconfiança, disputa por poder, etc)?

Interesses coletivos x individuais

- 66. Os interesses do grupo estão alinhados com os interesses individuais?

Tendências

- 67. O que poderia ser melhorado na gestão do grupo para ter maior desempenho junto aos canais de comercialização? E para ter acesso a outros canais de interesse?
- 68. Quais as dificuldades para que isso ocorra?
- 69. Quem financiaria esses investimentos?

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Produtor

Informações gerais

Nome do entrevistado:

Nome da organização:

Endereço:

Cidade:

CEP:

UF:

Tel:

Fax:

e-mail:

1. Caso faça parte de um grupo informal, quais são os requisitos para participação nesse grupo? (convite, taxa administrativa sobre valor de venda, pagamento de mensalidade ou outra taxa, infra-estrutura específica, outro)?
2. Quais os motivos que o levaram a participar? (aquisição de insumos; uso em comum de equipamentos; aquisição de maquinário; comercialização; transporte...)
3. Como comercializava antes de participar do grupo?
4. Quais eram os principais problemas associados à comercialização antes de participar do grupo?
5. Quais os benefícios de comercializar em conjunto (preço, condições de recebimento, diversificação de produtos ofertados, acesso a canais...)? Está satisfeito?
6. Toda produção é comercializada através do grupo? Caso tenha permissão para vender para outros compradores:
 - 6a. Os outros indivíduos do grupo são seus concorrentes? Isso gera conflitos?
 - 6b. Como são feitos os pedidos (telefone, contato pessoal, fax, e-mail ...)?
 - 6c. Existe um pedido mínimo e máximo para algum produto?
7. No caso de não ter produto suficiente para atender um pedido o que é feito?
 - () entrega a quantidade que tem
 - () pega emprestado com o vizinho
 - () atrasa a entrega
 - () compra de outro produtor para completar
 - () não aceita o pedido
 - () outro. O quê?
8. Consegue manter uma oferta constante em quantidade e qualidade?
9. Qual a porcentagem de pedidos não atendidos? Quais os motivos (falta de produto, problemas na produção ...)?

10. Como é a remuneração do seu produto em relação aos outros produtores?
11. Comercializa seus produtos sob alguma marca?
Caso positivo:
 - 12a. Por que resolveu fazê-lo?
 - 12b. Quais os benefícios observados?
 - 12c. Obteve auxílio de alguém nessa iniciativa?
12. Conhece o destino final do(s) seu(s) produto(s)?
13. Qual sua contribuição para o grupo? Você se considera importante para o grupo? Conhece qual sua participação (valor, quantidade...)?
14. Quem toma decisão sobre o que plantar (espécies/variedades), quanto plantar (ha), como plantar (orgânico, estufa...) e quando plantar (época)?
15. Você participa das decisões tomadas pelo grupo? Como?
16. Alguns indivíduos têm mais benefícios que você?
17a. Caso positivo: Por que isso ocorre?
17. Ocorre troca de informação/experiência entre os indivíduos do grupo? Como isso ocorre?
18. Recebe algum tipo de treinamento? O que? Quem dá? Qual a frequência?
19. Gostaria de participar de outros mercados?
21a. Caso positivo: Por quê?
20. O que poderia ser melhorado no seu negócio para que sua posição melhore em relação à comercialização?
21. Quais as dificuldades para que isso ocorra?
22. Quais investimentos seriam necessários? Quem arcaria com os investimentos?

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Cliente

Informações gerais

Nome do entrevistado:

Cargo:

Nome da organização:

Endereço:

Cidade:

CEP:

UF:

Tel:

Fax:

e-mail:

Aspectos gerenciais

1. Mantém relacionamento mais próximo com fornecedores de FLV?
 - 1a. Algum em particular? É seu principal fornecedor?
 - 1b. É seu principal fornecedor?
 - 1c. Por que mantém relacionamento mais próximo com esse cliente?
2. Quais os benefícios desse relacionamento para sua empresa? E para o fornecedor?
3. Quais as exigências para ser fornecedor mais próximo?

Planejamento

4. Define metas e planos em conjunto com o fornecedor mais próximo?
5. Há algum tipo de iniciativa para aumentar a motivação e interação com o fornecedor parceiro (reuniões, treinamento, preços-prêmio)?

Informação e tecnologia

6. Como se comunica com fornecedor?
7. Qual a estrutura necessária para se comunicar com seu fornecedor?
8. Utiliza algum tipo de tecnologia de informação com fornecedores (tipo EDI, Internet...)? Quais as vantagens e desvantagens?

Projetos conjuntos

9. O fornecedor mais próximo participa de programas conjuntos de promoção de vendas?

Marketing e logística

10. Os pedidos são feitos ao grupo ou diretamente para cada produtor?

11. Como são feitos os pedidos (telefone, contato pessoal, fax, e-mail ...)? Existe um pedido mínimo e máximo para algum produto?
12. O fornecedor consegue manter seu suprimento constante em quantidade e qualidade? Como ele se compara a outros fornecedores?
13. Seu fornecedor mais próximo consegue atender a mudanças inesperadas nos pedidos? (quantidade, padrão, embalagem)
14. Qual a porcentagem de pedidos não atendidos? Quais os motivos (falta de produto, problemas na produção ...)?
15. Qual a porcentagem de perda durante a distribuição dos produtos?
 Transporte _____
 Comercialização [atacado/varejo] _____
16. Por quais motivos você devolve o produto (chegou murcho, fora do padrão, quantidade inferior ao pedido, atraso, consignação ...)? Quem paga pelo prejuízo?
17. Os produtos provenientes desse relacionamento são considerados diferenciados? Como?
18. Quanto representam os custos logísticos no custo final do produto (transporte, estoque, frete...)?

Áreas funcionais envolvidas

19. Quais as áreas funcionais envolvidas nesse relacionamento?

Aspectos Econômicos

Transações (Parcerias, freqüência, dependência, incerteza)

20. Quais as principais razões que o levam a manter esse relacionamento?
 Quantidade
 Regularidade no fornecimento
 Qualidade
 Preço
 Embalagens
 Localização
 Mix de produtos
 Outro. Qual?
21. Utiliza contratos? Por que?
 21a. O que os contratos especificam? (preço, qualidade, fluxo, quantidade,...)
 21b. Posso ter acesso a um modelo?

22. Qual a frequência de recebimento de produtos desse fornecedor?
23. Qual a frequência de negociação?
24. Existem diferenças na negociação com grandes e pequenos fornecedores? Quais as vantagens e desvantagens?
25. Como é feito o pagamento?
26. Quais as razões mais comuns para desistir de determinados fornecedores?
27. Troca de fornecedor com frequência? Que frequência?

Investimentos específicos à transação

28. Exige algum tipo de adequação do seu fornecedor parceiro às suas necessidades (processo, produto, certificação)?
29. Foram feitos investimentos da sua parte para essa transação? (treinamento, estrutura física)
30. Quais padrões são adotados (públicos [CEAGESP] ou privados)? Por que? Isso é repassado para o fornecedor?
31. Exige algum tipo específico de embalagem? Qual? Quem fornece?
32. Exige rastreabilidade?

Reputação

33. Como lida com eventuais falhas (não regularidade/baixa qualidade) do fornecedor parceiro?
34. O que poderia ser melhorado para evitar essas falhas dos seus fornecedores mais próximos?
35. Quais seriam as principais dificuldades para implementar essas melhorias?
36. Quem seria responsável pelos investimentos necessários?
37. Existe algum tipo de sistema de avaliação do fornecedor mais próximo?

ROTEIRO DE ENTREVISTA

ASPECTOS INSTITUCIONAIS

Instituição:

Entrevistado:

Cargo:

Tel:

fax:

e-mail:

Identificação da instituição

1. Qual a área de atuação da instituição?
2. Qual a área geográfica de atuação da instituição?
3. Quem se beneficia dos programas suportados pela instituição?

Ações coletivas

4. A instituição mantém programas de apoio a ações coletivas envolvendo pequenos produtores?
5. Como a instituição colabora com a construção de ações coletivas (assistência técnica, gerencial, crédito, etc)?
6. Como a instituição colabora para o caso específico?
7. Como avalia o desempenho dos grupos instituídos integrados ao programas (evolução, entraves)? Quais suas principais impactos do programa juntos aos grupos?

Comercialização

8. Quais os principais entraves para a eficácia na comercialização de hortaliças e frutas por pequenos produtores?
9. Como a instituição colabora para a comercialização de produtos por pequenos produtores?
10. Quais as dificuldades encontradas na implementação dos programas de auxílio à comercialização?
11. A política de apoio à comercialização mantida pela instituição é assistencialista ou visa eficiência econômica?
12. Como a instituição colabora para o caso específico?
13. Conhece outros programas de incentivo à inserção de pequenos produtores em canais de comercialização? São públicos ou privados? Quais os pontos fortes/fracos?