



The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
<http://ageconsearch.umn.edu>
aesearch@umn.edu

Papers downloaded from AgEcon Search may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.

**A VIABILIDADE DA AGRICULTURA FAMILIAR PRODUTORA DE LEITE: O CASO DO SISTEMA COORLAC (RS)**

RAQUEL PEREIRA SOUZA; PAULO DABDAB WAQUIL;

UFRGS

PORTO ALEGRE - RS - BRASIL

waquil@ufrgs.br

APRESENTAÇÃO ORAL

Instituições e Desenvolvimento Social no Agronegócio

A VIABILIDADE DA AGRICULTURA FAMILIAR PRODUTORA DE LEITE: O CASO DO SISTEMA COORLAC (RS)

RAQUEL PEREIRA SOUZA; PAULO DABDAB WAQUIL;

UFRGS

PORTO ALEGRE - RS - BRASIL

waquil@ufrgs.br

APRESENTAÇÃO ORAL

Instituições e Desenvolvimento Social no Agronegócio

A VIABILIDADE DA AGRICULTURA FAMILIAR PRODUTORA DE LEITE: O CASO DO SISTEMA COORLAC (RS)

Resumo: As transformações recentes na cadeia produtiva do leite têm levado a uma tendência de especialização nessa atividade colocando em risco a manutenção dos produtores familiares na atividade. Porém, algumas experiências de organizações produtivas da agricultura familiar que trabalham com leite têm conseguido se manter no mercado. Uma dessas experiências é o sistema Coorlac, composto por 20 cooperativas e tendo cerca de 6000 produtores associados. Esta pesquisa busca identificar quais foram as principais transformações ocorridas no período analisado, investigar como essas mudanças se refletiram no Sistema Coorlac e investigar quais elementos próprios ao sistema Coorlac, de caráter econômico e social, contribuíram para a manutenção na atividade. A análise das informações levantadas demonstra que a Coorlac tem tido sua viabilidade



afetada, em geral negativamente, pelas mudanças que vem ocorrendo na cadeia produtiva do leite, mas demonstram também, que parte de sua viabilidade é fruto de características sociais, econômicas e produtivas da agricultura familiar produtora de leite, pelo fato de ser um sistema cooperativo e em virtude das parcerias que tem sido viabilizada por ser ela um sistema cooperativo de origem sindical e da agricultura familiar.

Palavras-chave: Coorlac, produtores de leite, agricultura familiar, cadeia produtiva do leite.

1. Introdução

Um em cada três estabelecimentos classificados como sendo da agricultura familiar, produzem alguma quantidade de leite no Brasil, o que demonstra sua importância para esse segmento dos produtores. A produção de leite é fortemente disseminada na agricultura familiar brasileira e isso se justifica por uma série de razões dentre estas: o fato de não haver praticamente barreiras à entrada, de ser um produto muito para consumo interno como para comercialização ou processamento, porque permite a obtenção de uma renda mensal que, porque permite ainda o uso de terras não-nobres e utiliza de forma intensiva a mão-de-obra familiar, dentre outros fatores. Contudo, as transformações na cadeia produtiva do leite têm elevado a pressão para a especialização dos produtores de leite, colocando em risco a continuidade de muitos agricultores familiares na atividade. Contudo, diversas experiências tem demonstrado que é possível os agricultores e suas organizações se mantenham na cadeia produtiva do leite, seja atuando em nichos de mercado, seja produzindo *commodities*. Isso mostra que estas organizações podem ser viáveis e competitivas, mesmo em mercados onde o acirramento da concorrência tem aumentado a cada dia.

Um desses exemplos é o sistema Coorlac. Trata-se de um sistema de cooperativas criado no Rio Grande do Sul em meados nos anos noventa, a partir da cooperativação de uma antiga empresa de capital misto (privado e estatal), a Companhia Riograndense de Laticínios e Correlatos S/A (Corlac). Ela tem origem na organização e na luta dos movimentos sociais ligados à agricultura familiar, tendo por objetivo atuar ao longo da cadeia produtiva do leite, e dessa forma possibilitar que a agregação de valor seja compartilhada por todos os associados. Além disso, está comprometida com a promoção do desenvolvimento local e com a melhoria da qualidade de vida dos agricultores. Nesse sentido, torna-se interessante o questionamento de como é possível que um sistema de cooperativas da agricultura familiar, como é o caso da Coorlac, tenha se viabilizado num mercado cada vez mais competitivo? Como é possível tornar-se viável, produzindo *commodities* lácteas cuja comercialização está bastante vinculada ao preço, portanto, aos custos de produção, quando se trabalha com um público pulverizado numa grande extensão territorial, com baixa escala de produção e nível tecnológico? Como a Coorlac têm conseguido enfrentar as transformações na cadeia produtiva do leite que tende a privilegiar os atores que tem maior eficiência?

O objetivo principal do presente artigo é investigar como o sistema Coorlac tem viabilizado sua manutenção na cadeia produtiva do leite, tendo em vista as transformações que vêm ocorrendo na cadeia produtiva do leite. A pesquisa que subsidia o conteúdo desse artigo foi realizada no ano de 2006 e a metodologia de análise das informações foi tanto quantitativa como qualitativa. A pesquisa qualitativa teve como fonte de informação entrevistas realizadas com dirigentes do sistema, assessores e ex-assessores. Além disso, foram analisadas informações presentes documentos de circulação interna ao sistema Coorlac, bem como, em seu projeto de construção de uma nova indústria. A pesquisa quantitativa teve como fonte o próprio sistema Coorlac, bem como, informações secundárias de entidades de pesquisas ligadas ao meio rural.

O presente artigo está dividido da seguinte forma para além dessa introdução. Em primeiro lugar, será apresentado um breve resumo das transformações pelas quais vem passando a cadeia



produtiva do leite, buscando com isso demonstrar o acirramento da competitividade que vem passando o setor. Num segundo momento é apresentado o referencial teórico utilizado para discutir quais elementos um sistema cooperativo que trabalha com agricultores familiares produtores de leite dispõe para se inserir competitivamente na cadeia. Num terceiro momento é apresentado o sistema Coorlac, focando sua história e suas características principais. Num quarto momento é apresentado as vantagens competitivas do sistema Coorlac e então são feitas algumas considerações finais.

2. As transformações na cadeia produtiva do leite

O Brasil tem enfrentado nas últimas duas décadas uma série de transformações, ou um processo de reestruturação na cadeia produtiva do leite, que tem gerado uma série de consequências para os diferentes elos envolvidos na mesma. Uma das características desse processo de transformação da cadeia do leite é que a produção primária tem se tornado crescentemente dependente da indústria, perdendo autonomia sobre seus processos produtivos e escala de produção (WILKINSON; BORTOLETO, 1999). Assim, quem mais estaria suscetível aos impactos dessas transformações seriam os produtores de leite da agricultura familiar e suas organizações, à medida que este segmento teria maior dificuldade de acompanhar o processo de especialização que vem ocorrendo na atividade. Sinteticamente, Wilkinson e Bortoleto (1999) elencam os seguintes fatores que levaram a cadeia produtiva do leite à reestruturação ao longo da década de 1990: (1) liberalização do preço do leite pasteurizado, num contexto de retração de demanda e o fim de programas sociais do leite; (2) repasse para iniciativa privada da responsabilidade de importação de leite, que até então era feita somente pelo governo com o objetivo de controlar o abastecimento interno; (3) integração ao Mercosul (Mercado Comum do Sul), que reduziu as tarifas de importação dos produtos lácteos entre os países que compõem o Mercosul, o que permitiu que a Argentina e o Uruguai exportassem para o Brasil a um preço inferior ao aqui praticado; (4) aceleração do processo de concentração industrial e de distribuição, visando reduzir os custos da estrutura e mudar a escala dos negócios para enfrentar a competição; (5) estabilização econômica após o Plano Real, que expôs os problemas das empresas e que gerou maior conscientização dos consumidores quanto aos preços relativos das mercadorias.

Como consequência desse processo teria havido, segundo esses autores: (1) integração dos mercados, intensificando a concorrência; (2) intenso processo de reestruturação das empresas, dos produtores e da distribuição, em direção à concentração, seleção e especialização; (3) a sobrevivência que passa a depender cada vez mais de sua capacidade competitiva; (4) a distribuição das margens da comercialização ao longo da cadeia passa a ser realizada via negociação entre os diferentes segmentos, onde o consumidor assume a direção do processo de determinação de padrões de qualidade, preços e fluxos de produtos.

No início dos anos de 1990, a crise no setor afetou de forma preponderante as cooperativas. Segundo Wilkinson (1993) isso teria ocorrido em virtude do fim do tabelamento no preço do leite pasteurizado, à medida que as cooperativas tinham sua produção centralizada nesse produto e não teriam garantia de preço. Associado a isso estava o fato das cooperativas não estarem preparadas gerencialmente para o fim da intervenção estatal no setor. Além do que, as cooperativas, que até então vinham sendo apoiadas pelo Estado, se viram de forma repentina expostas à concorrência do livre mercado, para o qual não estavam preparadas. Já as indústrias de derivados, como dirigiam sua produção aos setores de mais alta renda, foram mais resistentes aos efeitos da crise. De fato, após as mudanças que ocorreram nos anos noventa, os agentes dos diversos elos da cadeia produtiva passaram a buscar maior eficiência, profissionalização e competitividade. O reflexo disso é a



concentração em certos elos da cadeia, a concorrência acirrada em outros e a ainda a exclusão em alguns outros. O reflexo sobre a produção de leite é uma maior especialização na atividade produtiva, ocasionando uma redução do número de fornecedores às empresas, associado ao aumento da produção e consequentemente uma maior produtividade. Contudo, apesar da especialização na atividade contribuir para o aumento da produção, ela contribui também para que os produtores de leite que não são especializados, e que são a grande maioria no Brasil, deixem a atividade, à medida que estes não teriam condições de acompanhar esse processo de especialização.

Nesse sentido, trabalhar com agricultores familiares que têm pouca escala e baixa capacidade de investir na produção, tornaria esta categoria desinteressante como fornecedores de matéria-prima. Contudo, há experiências de organizações que trabalham com agricultores familiares produtores de leite que têm se viabilizado, apesar do ambiente hostil no qual estão inseridas, como por exemplo, o caso aqui analisado do sistema cooperativo da Coorlac.

2. A competitividade: um referencial teórico de análise

As vantagens competitivas do sistema Coorlac podem ser investigadas a partir de três pontos de vistas: aquele relacionado às características econômicas da agricultura familiar produtora de leite; o relacionado às características sócio-econômicas de sistemas cooperativos da agricultura familiar e o relacionado às estratégias de inserção da firma no mercado (observando o fato de ser uma organização da agricultura familiar).

2.1 Aspectos sociais e econômicos da agricultura familiar produtora de leite

A agricultura familiar é um universo profundamente heterogêneo, como constata Buainain et al. (2003) a partir dos dados do Censo Agropecuário do IBGE - 1995/96, seja em termos de disponibilidade de recursos, acesso ao mercado, capacidade de geração de renda e acumulação. Contudo, apesar das diferenças há características ligadas aos sistemas de produção, a forma de explorar a terra, a questão sócio-econômica das famílias, que permitem às mesmas desfrutarem de vantagens econômicas na produção, no caso aqui estudado, da produção leiteira. Os autores apontam que a viabilidade e rentabilidade da agricultura familiar passa pela valorização de elementos próprios da agricultura familiar, associados à elementos externos à mesma, tais como pela estratégia de reduzir riscos por meio da diversificação, potencializar a produtividade da mão-de-obra familiar por meio da tecnificação e incorporação de insumos industriais e buscar segmentos de mercado de alto valor agregado, o menor custo de gestão e supervisão da mão-de-obra familiar, a redução do custo operacional associado à utilização do trabalhador familiar, que tem incentivos diretos para evitar o desperdício, etc.; produtividade mais elevada alcançada pela mão-de-obra familiar em tarefas de manuseio e atenção delicados, quando comparada ao trabalho assalariado e, finalmente, a maior qualidade do produto obtido sob os cuidados dos próprios interessados.

Um dos principais trunfos da agricultura familiar decorre da própria natureza da produção familiar que é a diversificação da sua produção. Apesar de a diversificação ter sua origem no caráter de subsistência da produção familiar, atualmente é uma consciente estratégia de redução de riscos e incerteza (BUAINAIN et al., 2003). Como ressalta Ferrari et al. “a multiplicidade de atividades no interior de uma mesma propriedade confere um diferencial de competitividade proporcionado pelo sinergismo econômico e ecológico dos sistemas diversificados” (2005, p.23). Associada à diversificação está a busca pela complementaridade das atividades. Esta complementaridade é bastante recorrente em sistemas produtivos da agricultura familiar, principalmente naqueles sistemas onde há produção animal envolvida, como é o caso da produção de leite, pois permite uma redução dos custos de produção, em virtude da redução no consumo de insumos industriais



comprados e a redução da dependência dos insumos externos à propriedade o que reduz a possibilidade de comprometer a produção em virtude da falta de algum produto ou por causa da variação de preços desses insumos. Além disso, em virtude da escassez de recursos disponíveis, os agricultores familiares tendem a explorar de forma mais intensiva os recursos disponíveis, evitando assim desperdícios. Como coloca Wilkinson (1997) a esse respeito “(...) natureza é uma alternativa competitiva à tecnologia (...) onde a tecnologia é incapaz de neutralizar os benefícios da otimização marginal do uso da terra e do trabalho, a produção familiar é capaz de competir diretamente em nível do produtor individual com os modelos mais intensivos de tecnologias. Este é o caso da produção leiteira brasileira. Até hoje não especializada e pouco intensiva em insumos, ela tem se mostrado competitiva em custos quando comparada à produção especializada e mais intensiva no Brasil” (p.35).

Por outro lado, as barreiras à entrada na atividade leiteira são pequenas. O capital necessário mínimo para se iniciar nessa atividade é significativamente reduzido (uma vaca, mão-de-obra e alimentação). É comum, a produção de leite ter início para o autoconsumo da família e somente o excesso vir a ser comercializado. Assim, o baixo investimento necessário incentiva a entrada dos produtores na atividade. A redução do custo operacional associado à utilização do trabalhador familiar é também uma questão que fornece competitividade à agricultura familiar, e principalmente na produção de leite dado que a atividade leiteira é bastante trabalhosa e, em geral, nas propriedades familiares ela é desempenhada pelos integrantes da própria família, não incorrendo assim, em gastos com mão-de-obra.

Haveria ainda os ganhos advindos da gestão da propriedade ser realizada pelo próprio agricultor, que permite tanto uma redução de custo (dada à necessidade que haveria da contratação de um gestor), bem como, a aplicação de uma lógica que valorize o que existe na propriedade, otimizando a utilização dos recursos ali existentes (BUAINAIN et al., 2003). Há ainda os fatores ligados à atividade leiteria em si, que trazem também algumas características, tais como a utilização de terras marginais e pastos nativos, que maximizam a utilização de fatores de produção. Além disso, toda essa lógica de produção que minimiza os custos e maximiza a utilização dos recursos disponíveis, permite aos produtores suportarem maiores variações de preços, que são freqüentes no mercado de leite no Brasil, do que aqueles sistemas mais intensivos e capitalizados. Tendo em vista, o que foi apontado anteriormente, a agricultura familiar apresenta características que lhe são próprias e estão relacionadas à forma de explorar e gerir os recursos de sua propriedade. Essas características, se bem trabalhadas, podem implicar em vantagens econômicas para a agricultura familiar, beneficiando sua inserção no mercado. Contudo, quando se considera os produtores coletivamente organizados em cooperativas e associações, novas formas de vantagens competitivas podem surgir.

2.2 Vantagens do cooperativismo

O sistema cooperativo desfruta de uma série de características, que são intrínsecas a essa forma de organização, e que se bem exploradas, são potenciais fontes de competitividade para essas organizações. São características que dizem respeito a aspectos sociais, econômicos e culturais próprios às cooperativas. As cooperativas são empresas privadas, mas são compostas e dirigidas por uma associação de usuários que se reúnem em igualdade de direitos. Elas têm por objetivo a melhoria da qualidade de vida do associado. No meio rural isso implica no aumento da renda de seus cooperados, por meio da valorização da produção coletiva, muitas vezes avançando para agroindustrialização ou para o mercado externo e ainda reduzindo custos de produção gerando, dessa forma, economias de escala.



A busca do bem estar do cooperado vai além do aspecto econômico. Em geral, as cooperativas agropecuárias contribuem para a preservação da cultura no contexto no qual estão inseridas. Muitas cooperativas interferem direta ou indiretamente na elaboração e aplicação das políticas públicas que são de interesse de seu público. Além é claro, dos muitos outros serviços que as cooperativas podem oferecer, tais como, supermercados, serviços médicos, realização de seguros, dentre outros. Essas múltiplas funções das cooperativas constituem-se como atrativos para os cooperados, ou seja, eles valorizam essas ações, seja com maior participação na vida das cooperativas, seja sendo fiéis às mesmas (Presno, 2001). Em geral, a literatura sobre associativismo concorda que, essa forma de organização é a forma mais adequada dos agricultores buscarem se inserir nos mercados. Para Buainain e Sousa Filho (2005, p.24-25) “(...) A organização dos agricultores familiares é fundamental para superar os limites impostos por sua condição”. Assim, o associativismo ou o cooperativismo busca, na maior parte das vezes, viabilizar melhores condições para os associados, que em geral, possuem baixa escala de produção, tanto em relação à negociação de preços, como no acesso a insumos e serviços necessários à produção. Isso porque a negociação conjunta dá maior poder de barganha. E é justamente por essas características que o cooperativismo é uma forma de organização bastante difundida entre os agricultores familiares. Como observa Abramovay et al.(2003, p.22). “O associativismo tem sido uma das formas de busca de contraponto à estrutura vigente de integração dos produtores aos mercados (...) uma das condições necessárias para a inserção mais eficiente do produtor familiar no mercado é estar organizado em cooperativas ou associações”.

Assim, tendo em vista que o processo de especialização e consequentemente a ampliação da escala de produção que vem ocorrendo na cadeia produtiva do leite têm levado à exclusão dos produtores com baixa escala de produção, o cooperativismo seria um contraponto a essa dinâmica, contribuindo para os produtores de leite da agricultura familiar se manterem na atividade. O fato de estar associado permite ainda ao produtor ter uma garantia de mercado para o seu produto, o que possivelmente não ocorreria se o mesmo estivesse tentando barganhar seu produto sozinho, (exceto em casos onde há contratos negociados, portanto, garantia de compra). Nesse sentido, os agricultores familiares conseguem superar um outro problema que é a instabilidade, conseguindo assim assegurar investimentos, planejar atividades e até mesmo ampliar sua capacidade produtiva (BUAINAIN; SOUSA FILHO, 2005, p.65). Disso resulta que as potencialidades e/ou limites do sistema cooperativo esbarram muitas vezes na lógica do sistema agroalimentar. E a lógica de funcionamento deste é regulada por instituições (leis, tradições, cultura, organização política, dentre outras), que não são neutras e, portanto, afetam o ambiente organizacional e o funcionamento da economia. Assim, o ambiente institucional pode, muitas vezes, influenciar decisivamente na competitividade das empresas. Portanto, apesar dos elementos intrínsecos ao cooperativismo que lhe dão competitividade, o ambiente externo a ele pode anular, bem como, potencializar esses elementos.

Em termos econômicos, o cooperativismo, permite, primeiramente, um tratamento tributário diferenciado dado às cooperativas. Esse tratamento diferenciado faz com que o volume de impostos aplicados ao produto final seja reduzido, tendo assim um custo inferior quando comparado aos custos das empresas concorrentes não-cooperativas. Em segundo lugar como destaca Ew (2001), as cooperativas poderiam obter vantagens competitivas através da redução de custos, via redução ou eliminação do número de intermediários e utilização do transporte próprio. Já em termos de vantagens competitivas calcadas na natureza social do sistema cooperativo destacam-se aquelas advindas das relações cooperativa-cooperado e cooperado-cooperado. O fato de o cooperado ser ao mesmo tempo proprietário, investidor e usuário da cooperativa faz com que o desempenho da



cooperativa esteja intrinsecamente ligado a relação cooperado-cooperativa. Um primeiro aspecto da relação cooperado-cooperativa é a questão da capitalização em sistemas cooperativos, que tanto Presno (1999) como Ew (2001) chamam a atenção. As cooperativas buscam, em geral, se capitalizarem por meio das 'sobras', mas esbarram em um de seus princípios que é a não busca de lucros. Essas sobras somente podem ser retidas em capital para cooperativa, após a aprovação pelos cooperados ou seus representantes em assembleia. Contudo, isso implica nos cooperados deixarem de receber recursos para os mesmos serem investidos numa estrutura que é coletiva. Nesse sentido, se os cooperados não se sentirem como proprietários da cooperativa, como de fato o são, dificilmente virão a abrir mão desses recursos, para realizar tais investimentos. Isso significa que nesse caso, a cooperativa viria a depender de capital de terceiros para se capitalizar e assim arcar com os custos financeiros relativos a esse processo. Portanto, a prática de exclusão de produtores, que tem sido cada vez mais freqüente nas empresas capitalistas, em sistemas cooperativos pode vir a ser comprometedora, à medida que ela pode vir a significar a descapitalização da cooperativa, já que o cooperado ao sair da cooperativa tem o direito de resgatar sua quota parte. Dessa forma, o estímulo ao sentimento de pertencimento do cooperado em relação à cooperativa, poderá se reverter no acesso a recursos mais baratos que aqueles captados no mercado financeiro.

Em geral, as decisões são mais difíceis de serem tomadas numa cooperativa do que numa organização de caráter mais empresarial. As cooperativas possuem um ritual de tomada de decisão mais lento e complexo. Porém, se por um lado perdem com isso, por outro lado ganham em termos de legitimidade nas decisões tomadas, já que assegura que o rumo da empresa está em consonância com os reais interesses dos cooperados. Isso dá maior estabilidade e confiabilidade ao empreendimento. Além é claro, de todo esse processo ser envolto de transparência, o que vem a ressaltar mais ainda a confiabilidade ao empreendimento (MEDEIROS; BELIK, 2000). As relações estabelecidas no âmbito das cooperativas são mediadas por valores como confiança, cooperação, reciprocidade, reputação, democracia. Nesse sentido, a forma de agir tanto dos dirigentes como dos cooperados é influenciado por esses valores. Sabourin (2004) estabelece que a construção social de instituições seria capaz de regular não somente interesses divergentes, mas também tem como princípios centrais da ação coletiva, a reciprocidade, a confiança e o prestígio que correspondem simultaneamente às regras sociais e a valores humanos.

No entanto, esses aspectos que fazem parte da vida das cooperativas, não são adequadamente considerados pelas análises mais convencionais de competitividade, calcadas em análises neoclássicas. Nesse sentido, a Nova Sociologia Econômica, que parte da idéia de que toda ação econômica é socialmente enraizada dispõe de um arcabouço teórico que permite uma melhor compreensão dessa realidade. Para a Nova Sociologia Econômica a ação econômica é uma forma de ação social, porque os atores para além dos objetivos econômicos perseguem também objetivos sociais como a sociabilidade, o reconhecimento, o *status* e o poder. Nesse sentido, a ação é socialmente situada, pois os atores não agem sozinhos, eles agem em sistemas concretos, contínuos, de relações sociais, ou seja, em redes sociais (RAUD-MATTEDI, 2005). Sob essa perspectiva teórica as instituições são construídas socialmente. Para ele, as instituições seriam um conjunto mais complexo de ações individuais, onde estariam embutidas as dimensões de regularidade e normatização. Estas são definitivamente influenciadas pela rede social na qual estão inseridas. Portanto, as instituições são construções sociais. Isso significa que, as instituições são as regras de ação e que elas emergem dentro das próprias redes sociais e se constroem mediante a mobilização de recursos, através de relações sociais, de modo que, também as relações sociais entre firmas e dentro das próprias firmas explicam a ordem econômica (PRESNO, 1999).



Surge então o conceito de *embeddedness* segundo o qual, as ações econômicas, seus resultados e as instituições são afetadas pelas relações pessoais dos atores e pela estrutura geral das redes de relações. Desta forma, a confiança, as relações sociais, o controle social (via sanções, normas e valores) e a história conjunta entre agentes, por exemplo, formam uma parte importante da explicação do funcionamento da atividade econômica, que é única para cada caso considerado (GRANOVETTER, 1985).

Isso implica que, as relações econômicas de uma cooperativa seriam socialmente construídas. Sendo assim, a rede social formada pelos cooperados e as instituições que podem emergir dessa rede social ou de relações sociais externas a ela, influenciam a forma que a mesma se insere no mercado, sendo assim, podem potencializar ou não, suas vantagens competitivas. A estrutura de relações entre os atores e a localização de um ator individual na rede têm consequências importantes no seu comportamento, percepção e atitude para o próprio ator e para o sistema no seu conjunto" (PRESNO, 1999, p. 115-116). As redes, portanto, influem decisivamente na forma de agir dos atores que compõem a rede. Isso é feito através da construção de instituições (regras ou normas de comportamento), como colocado anteriormente, que são tácitas ou não. As redes sociais facilitam a circulação de informação entre os membros, dando agilidade a alguns processos e garantindo, muitas vezes, maior participação.

As cooperativas agroindustriais, em geral, participam em mercados de *commodities*, que têm seguido a tendência de um maior segmentação e a uma maior especialização dos produtos. Essas duas tendências exigem uma maior capacidade de oferecer produtos homogêneos dentro de categorias diferentes crescentemente estandardizadas. Pelo fato dos produtores trabalharem em redes, disponibilizariam maior potencial para atender a demanda por esse tipo de produto, já que a circulação de informação é fundamental para se alcançar à padronização diferenciada para cada tipo de produto. Por isso, as empresas buscam criar relacionamentos estáveis como esses tipos de fornecedores, que permitam satisfazer à demanda acompanhando também suas variações. Isso se reverte em condições melhores em termos de preços e condições para os produtores (PRESNO, 1999). As redes sociais também possuem a virtude de inibir as ações oportunistas e evitar ações oportunistas é fundamental no cooperativismo, dado em geral, as cooperativas têm livre entrada e saída de associados e isso muitas vezes torna-se um problema, porque os sócios são tentados a comprar da sua cooperativa insumos e a entregar seu leite para ela quando acharem os preços conveniente, o que gera instabilidade à medida que muitas vezes essa situação acaba comprometendo os contratos de fornecimento previamente estabelecidos. Nesse sentido, seria necessário o estabelecimento de contratos, que implicam em aumento de custos, com o objetivo de monitorar a ação dos cooperados. Isso significa que, as ações oportunistas podem minar as vantagens impostas pelo cooperativismo de negociar melhores preços para a venda do leite ou a compra de insumos, em virtude do volume negociado. Mas, por outro lado, o fato de se organizarem em redes pode fornecer ao cooperativismo uma vantagem, que é a redução da necessidade de contratos e monitoramento das ações oportunistas, à medida que as instituições criadas pela rede forneceriam isso gratuitamente.

A rede social pode ainda ser considerada como um exemplo típico de capital social. O capital social remete à idéia, segundo a qual, uma rede de relações mútuas e de amizade entre os atores constitui um real ou potencial recurso, que pode ser mobilizado pelo ator para atingir seus objetivos (STEINER, 2006). Nesse sentido, pode se considerar rede não somente os cooperados, mas também as diversas outras relações que a cooperativa pode manter para alcançar alguns de seus objetivos. Portanto, o fato da cooperativa ser uma rede social e ao mesmo tempo dispor de capital



social pode ser considerado como uma vantagem que a mesma pode se valer ao se inserir no mercado.

Em síntese, a organização cooperativa e as suas características socioeconômicas podem, desde que potencializadas, contribuir para seu bom desempenho no mercado. As relações cooperado-cooperado, cooperado-cooperativa e cooperativa-parceiros, permitem uma maior eficiência no uso dos recursos disponíveis e uma redução em diversos tipos de custos de transação, que organizações produtivas de caráter mais empresarial não o teriam. Mas, é importante ter presente que o desempenho competitivo das cooperativas e organizações da agricultura familiar depende, em grande medida, da forma com que estas se inserem no mercado, ou seja, da estratégia que as mesmas dispõem para se manter e ampliar sua participação no mercado.

2.3. Vantagens competitivas relativas às estratégias de inserção no mercado.

A competitividade de uma empresa seja ela uma organização produtiva empresarial de caráter mais capitalista, ou uma organização da agricultura familiar, depende da estratégia utilizada pela mesma para se inserir no mercado. Contudo, é preciso ter presente que, para ter sucesso no mercado é necessário compreender a lógica da cadeia produtiva na qual está inserida, buscando atender as exigências da mesma. Porém, essa é uma dinâmica que as organizações da agricultura familiar, em geral, não dominam como afirmam Buainain e Sousa Filho (2005). Contudo, estratégias de inserção no mercado, que atendam a lógica da cadeia produtiva, mas valorizem características próprias à estas organizações podem trazer algumas vantagens competitivas.

Fligstein (2001a, 2001b), aponta que as empresas, de forma geral, buscam estabilizar suas relações no mercado, pois seria essa a forma de se manter atuantes. Isso implicaria em encontrar caminhos para controlar os piores aspectos da concorrência, à medida que a concorrência é desestabilizadora. O autor aponta como sendo quatro as potenciais fontes de risco a essa sobrevivência: (1) o controle dos insumos por fornecedores; (2) competição por preços; (3) conflitos internos a firma; (4) obsolescência de produtos. Nesse sentido, buscando se manter no mercado, as firmas procuram mitigar essas potenciais fontes de problemas. Isso implica que o *mix* de produtos da firma, as estratégias de marketing, o formato organizacional e as relações com concorrentes, fornecedores, consumidores e governo buscam reduzir esses possíveis efeitos negativos da concorrência e de conflitos políticos internos. As firmas buscam estabilizar essas relações e, para Fligstein, essa estabilização das relações tanto internamente à firma como externamente são as causa de seu sucesso.

Tendo isso em vista, alguns aspectos sobre a busca da estabilidade pelas organizações da agricultura familiar precisam ser ressaltados, à medida que a estabilidade geraria sua competitividade ou viabilidade. Em primeiro lugar, é necessário considerar a importância do *mix* de produtos para combater a obsolescência dos mesmos. Em geral, há dois tipos de mercados: os mercados tradicionais para a venda de *commodities* e os mercados de nicho. O primeiro deles são produzidos em escala, e dessa forma o custo de produção tem reflexo direto no preço ao consumidor. Já os mercados de nichos são aqueles onde os produtos possuem características especiais, tais como o fato de serem produtos orgânicos, artesanais, produtos ambientalmente responsáveis, ou mesmo produtos socialmente responsáveis, onde a produção é realizada por grupos sociais que a sociedade tem interesse em apoiar, como, por exemplo, apoiar o fortalecimento da agricultura familiar, apoiar o fortalecimento das sociedades indígenas, ou dos grupos extrativistas, dentre outros. Nesse tipo de mercado, os preços dos produtos não são totalmente balizados pelos custos de produção, à medida que o mesmo possui uma parte do preço que diz respeito à causa (social, ambiental) ou relacionado à forma de produzir (produtos artesanais ou orgânicos) que o



consumidor está disposto a apoiar. Portanto, esses produtos em geral possuem um preço superior àqueles similares tradicionais.

Nesse sentido, produtos associados à aspectos sociais, como é o caso dos produtos ligados à agricultura familiar, poderiam ter vantagens competitivas fruto dessa condição, obtendo melhores preços pelos seus produtos, ou tendo preferência no consumo à medida que estaria comprometido com causas sociais. Além de instabilidade nos preços, provocada pela grande concorrência, a cadeia produtiva de lácteos é desestabilizada freqüentemente pelas políticas macroeconômicas, pelas políticas setoriais que nesse setor são altamente conjunturais, pelas variações climáticas e até mesmo pelo desempenho de outras culturas, à medida que o leite é uma atividade que muitos agricultores passam a apostar quando sua atividade principal vai mal. Nesse sentido, estratégias que vão no sentido de estabelecer parcerias com os fornecedores de insumos, prestadores de serviços, agentes financeiros, outras empresas e organizações que atuam diretamente ou indiretamente no setor podem ser fontes de competitividade, já que atuariam de forma a estabilizar as relações das empresas. Magalhães (2005) ressalta ainda, que muitas dessas parcerias ou coalizões estariam, muitas vezes, na esfera do domínio político. Enfim, o estabelecimento de parcerias entre organizações que atuam nesse setor são fundamentais para atingir a estabilidade das organizações e do mercado. Isso significa que os mercados são construções sociais. Assim a eficiência da empresa passa a ser encarada como fruto da sua estrutura de relações sociais. Contudo isso não significaria que toda e qualquer relação estabelecida pela firma seja eficiente, há relações que talvez sejam necessárias para alguns fins, mas impliquem em problemas em outro sentido (FLIGSTEIN, 2001b).

Para Fligstein os mercados são estruturas de trocas socialmente construídas, dentro das quais dominantes e dominados coexistem, sob um conjunto de compreensões compartilhadas sobre o que faz um conjunto de organizações dominantes (FLIGSTEIN, 2001b). Isso significa que, na verdade, a estrutura social dos mercados são fundamentalmente sistemas de poder pelo qual firmas dominantes, que dominam um mercado específico e tem poder para influenciar nas regras de funcionamento do mercado, usam táticas e estratégias para se estabilizar e reproduzir suas posições sobre as firmas dominadas, que são aquelas se ajustam à lógica dominante de estabilidade no mercado, encontrando um lugar no mercado (níchos de mercado) ou imitando as firmas dominantes (FLIGSTEIN, 2001b).

A estabilidade das empresas que estão no mercado e, portanto, a estabilidade dos mercados para ser alcançada implica que as regras e compreensões do mercado sejam compartilhadas por todos e são elas que fazem a mediação das relações sociais encontradas nos mercados. Magalhães (2005) observa que as cooperativas de leite da agricultura familiar da região Sul constroem suas estratégias visando garantir a relação estável com os produtores, mas que isso não se restringe ao campo econômico, mas também a combinação de princípios ideológicos, de concepções simbólicas, que garantem a coesão social de um grande número de lideranças comunitárias, sindicais e de outros movimentos sociais, que aliada a uma capacidade de gestão econômica racional na relação com o mercado e na administração das cooperativas, torna elas aptas à concorrer com grandes empresas multinacionais do setor.

Tendo em vista a busca das firmas por manter sua estabilidade, as empresas ou atores envolvidos no mercado precisam convencer os demais a cooperarem. É nessa perspectiva que surge a compreensão conceitual das chamadas ‘habilidades sociais’ que poderiam ser definidas como sendo a habilidade de induzir à cooperação entre os atores. Os atores que possuem essa habilidade compreendem como, o conjunto de atores de seu grupo vê as múltiplas concepções de interesse e identidade e como os grupos externos aos seus também o fazem. Essas compreensões são usadas então em particulares situações, onde esses atores hábeis fornecem uma interpretação da situação e



estruturam ações que atraem os interesses e identidades existentes (FLIGSTEIN, 2001a). A capacidade dos atores de usar suas habilidades sociais, somente pode ser compreendida à luz das táticas que empregam para conquistar a cooperação alheia. A cooperação, muitas vezes, implica em buscar relações com atores externos ao seu grupo, em outros grupos, por exemplo, grupos políticos oposicionistas. Isso implica em fazer com que esses atores se identifiquem com seu interesse. Os atores hábeis compreendem as ambigüidades, incertezas nos campos e trabalha fora deles. Eles têm noção do que é possível ou impossível (FLIGSTEIN, 2001a). Portanto, dispor das habilidades sociais implica em obter vantagens competitivas, já que estas viabilizam parcerias, evitam situações que possam gerar instabilidade e permitem estratégias de ação coerentes, que possam ser de grande valia para a manutenção da sua posição no mercado.

Em síntese, a inserção dos mercados, tanto das empresas como as organizações econômicas da agricultura familiar são fruto das estratégias adotadas, tendo em vista, as relações sociais existentes e aquelas possíveis de se conquistar para atingir determinados objetivos, como a ampliação do mercado. Nesse sentido, as relações sociais das organizações da agricultura familiar podem influenciar sua competitividade no mercado. Além disso, a forma como administram elementos que possam desestabilizar sua posição ou o fato de ser dominante ou dominada, também auxilia na compreensão de sua viabilidade.

3. Histórico e características da Coorlac

A Coorlac é uma central de cooperativas formada a partir da extinção da antiga Companhia Riograndense de Laticínios e Correlatos S/A (Corlac), empresa de capital misto, que tinha sido criada nos anos de 1960. A antiga Corlac, em fins dos anos de 1980, passou por uma série de dificuldades que comprometeram a continuidade de suas atividades e que abriram a possibilidade de sua cooperativação nos anos 1990. A proposta de cooperativação da Corlac em bases de um ‘novo cooperativismo’ surge da falta de credibilidade no cooperativismo tradicional que era considerado como pouco participativo, de gestão centralizada e pouco transparente e da percepção de dirigentes sindicais, principalmente da região do Alto Uruguai, de que aquele era o momento para construir um ‘novo’ projeto cooperativista, baseado na transparência e na democracia, onde os agricultores familiares fossem sujeito e não receptores passivos das ações da direção da cooperativa. Além disso, eles concluíram que a sustentabilidade desse ‘novo’ projeto e dos agricultores envolvidos neste, passava pela retomada de todo o processo econômico que envolvia o leite por eles produzido, ou seja, implicava no domínio da cadeia produtiva. Vale ressaltar que a cultura cooperativista, presente na região do Alto Uruguai, é fruto tanto do processo de sindicalização rural que ocorreu naquela região, bem como, das raízes de colonização europeia, que trazia a valorização e o respeito à vida comunitária (MATTE, 2003).

Dessa forma, nasce a Coorlac, fruto da iniciativa de entidades representativas dos agricultores familiares do estado, tendo como objetivo manter os produtores de leite na atividade, garantindo assim uma melhor qualidade de vida a eles. As entidades representativas acreditavam que a organização dos agricultores e o domínio da cadeia produtiva do leite seriam as formas de gerar desenvolvimento local sustentável e de viabilizar a agricultura familiar (MATTE, 2003). A Coorlac é, então, fundada em janeiro de 1994, mas dada as disputas patrimoniais e das marcas e a debilidade financeira ela de fato somente entra no mercado em 2000. E desde então, o sistema tem passado por constantes mudanças para se adaptar à realidade da cadeia produtiva do leite, cadeia esta que vem se transformando desde os anos de 1990.

O sistema Coorlac é composto por três níveis organizacionais que são: a central estadual, que é responsável pela coordenação de todo o sistema, pela industrialização e comercialização dos



produtos finais, bem como, pela qualidade da matéria-prima e pela relação entre governo e sociedade e as cooperativas de produção. As centrais regionais que são responsáveis pela coordenação política, do processo produtivo da matéria-prima, definição e disputa pelas políticas regionais. E as cooperativas de produção que são responsáveis pelo contato direto com os produtores (formação, fomento, distribuição de insumos de produção e garantia da produção de uma matéria-prima com qualidade e volume necessário para a indústria). Apesar de essa estrutura existir desde o início das atividades, enquanto sistema cooperativo, a função de cada nível da estrutura foi e tem sido alterada de acordo com a necessidade de se adaptar às mudanças internas ao sistema, bem como, às mudanças externas ao sistema.

Atualmente fazem parte do sistema 20 cooperativas de produção e 6 centrais regionais. Com essa estrutura, a Coorlac está presente em cerca de 200 municípios do estado (considerando a coleta e distribuição de seus produtos), gera em torno de 510 empregos diretos e indiretos e tem cerca de 6000 agricultores associados, em sua grande maioria agricultores familiares. Segundo dados da própria Coorlac, cerca de 54,4% das unidades produtivas produzem até 30 l/dia e representam 19,3% da produção total do sistema. Se for considerado a produção até 50 l/dia, esta representa em torno de 73,5% das unidades produtivas e 37,7% da produção total do sistema. A Coorlac está presente em toda a cadeia produtiva do leite (exceto o varejo): ela recolhe e industrializa cerca de 5 milhões de litros por mês (média de 2005). Seu *mix* de produtos possui sete linhas principais, que são apresentados em 49 embalagens diferenciadas. Ela tem como missão fortalecer a cadeia produtiva do leite no estado do Rio Grande do Sul, através da ação cooperativada, permitindo uma maior qualidade de vida ao produtor e facilitando sua permanência na atividade. E tem por princípio: (i) garantir a participação dos associados na administração; (ii) transparência na gestão; (iii) honestidade nas ações. E compartilham os seguintes valores: (i) respeito à diversidade; (ii) trabalho em cooperação; (iii) solidariedade, (iv) busca da produção agroecológica; (v) proporcionar a inclusão social.

Para garantir a democracia, participação e transparência do “novo” cooperativismo por ela proposto, o processo decisório busca ser amplo, segundo informações dos dirigentes. Como toda cooperativa, sua diretoria é eleita em assembleia. As cooperativas de produção têm a responsabilidade de organizar reuniões nas comunidades com o objetivo de discutir e apresentar a situação da cooperativa e do sistema como um todo. A Coorlac também possui um conselho político ampliado do qual fazem parte lideranças do sistema, entidades parceiras como, por exemplo, organizações não-governamentais, cooperativas de eletrificação rural, de crédito, o movimento sindical dentre outros. Esse conselho ampliado procura discutir a estratégia política do sistema. Além disso, segundo os dirigentes, ao chamar os parceiros para discutir há um estreitamento das relações e assim um maior compromisso com as parcerias.

Estão em andamento as negociações para a construção de uma nova indústria do sistema, em substituição à existente que está obsoleta, o que tem implicado em custos crescentes e baixa eficiência industrial. As negociações atuais para a construção dessa nova indústria se direcionam no sentido de agregar mais dois sistemas cooperativos localizados na região Sul a utilização da planta industrial a ser construída, dado que surge contestações por parte dos financiadores, dentre estes do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), de que o leite coletado pela Coorlac não seria suficiente para manter a planta em funcionamento nos períodos de entressafra. Contudo, o BNDES abriu a possibilidade de se viabilizada a construção da planta da Coorlac e seus parceiros estendendo poderão acessar os recursos com juros de 3% a.a, valor este bem abaixo dos juros de mercado. Isso seria resultante do fato da Coorlac e seus parceiros terem como associados, em sua



grande maioria, produtores enquadrados dentro do Pronaf, portanto caracterizados como sendo da agricultura familiar, o que lhes permite acessar recursos, com taxas abaixo do nível de mercado.

A produção industrializada do leite da Coorlac evoluiu da casa dos 30 milhões de litros em 2001 para a casa dos 60 milhões de litros em 2005. Esse crescimento só foi possível em função da terceirização da produção do leite, à medida que a capacidade industrial não foi alterada, chegando ao seu limite operacional. Isso demonstra que, de forma contrária ao processo de exclusão dos pequenos produtores de leite da cadeia produtiva a Coorlac tem viabilizado o aumento na produção. Segundo informações coletadas, o aumento de produção é principalmente decorrente do aumento de produtividade dos associados, já que não houve uma ampliação significativa do quadro de associados.

Os principais compradores (varejo) dos produtos da Coorlac (ano de 2005) são: em a Companhia Zaffari (rede de supermercados), que foi responsável por cerca de 20% do faturamento da Coorlac, a Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) respondendo por 8% do faturamento. Os três subseqüentes maiores clientes somam 3,2% do faturamento. Mas, a estratégia comercial, tem sido buscar colocar os produtos em pontos de venda considerados como sendo de pequeno varejo. Isso porque, a relação com o pequeno varejo é mais tranquila e o poder de barganha da Coorlac, acaba sendo maior do que com as grandes redes varejistas. Além disso, a Coorlac está negociando sua entrada no comércio justo, o que viabilizaria um preço, e assim uma remuneração dos produtores, melhor do que aquelas proporcionadas pelo comércio convencional. Essa entrada seria viável, dado que os produtos da Coorlac se adequam as exigências para a entrada nesse segmento de mercado, que são: (1) provém da agricultura familiar; (2) preservam o meio ambiente; (3) remuneram com justiça toda a cadeia produtiva; (4) provém de uma empresa séria e democrática; (5) promovem a inclusão social.

Dentre os produtos mais vendidos da Coorlac, três linhas se destacam, o leite fluido (representa 42,9% das vendas), o leite em pó (35,6% das vendas) e os queijos (11 % das vendas) que, juntos, respondem por 90 % do faturamento. Esses três grupos de produtos são *commodities*, e o mercado desse tipo de produto é bastante concorrido, o que acaba levando o fator preço a ser definitivo na realização das vendas e as margens de lucros tornam-se estreitas se comparados a produtos diferenciados. Nesse sentido, aquelas empresas que têm capacidade de reduzir custos eficientemente e possuem escala de produção têm um maior poder competitivo do que empresas de menor escala.

Além disso, em termos de serviços prestados para os produtores pelo sistema, um dos principais é a assistência técnica A Coorlac também tem buscado priorizar a prestação de serviços de assistência técnica aos associados, por que esse serviço é considerado importante pelo agricultor, tanto pelo fato de incentivar a continuar na atividade, como também, porque tem levado à melhoria da qualidade do leite, à redução dos custos do produtor e ao aumento da produção, contribuindo assim, para a melhoria da qualidade de vida desses agricultores. Contudo, os custos desse tipo de serviços são altos. A grande maioria das empresas deixou de prestar assistência técnica aos seus produtores, em virtude dos custos, fornecendo esse serviço, excepcionalmente, aos produtores de grande escala, sendo que os demais produtores têm que arcar com as próprias despesas de assistência técnica. A Coorlac tem buscado desonerar o serviço de assistência técnica. Um primeiro passo foi a terceirização da prestação do serviço e a busca de parcerias com os governos municipais, estadual e federal que consigam reduzir o aporte que o sistema tem que fazer nesse tipo de prestação de serviço.

Para poder continuar dispondo desse serviço, e de outros, como por exemplo, a adequação dos seus produtores as novas normas de produção e armazenagem do leite (Instrução Normativa 51



do Ministério da Agricultura), a Coorlac tem buscado viabilizar projetos junto a órgãos do governo federal, que disponibilizem recursos para a realização de atividades centradas na capacitação dos agricultores e técnicos na melhoria da qualidade do leite, no aprofundamento sobre o cooperativismo e no aprofundamento do conhecimento sobre a produção de leite agroecológico.

Em termos de preços, a partir de informações coletadas¹, quando se compara a evolução dos preços pagos pela cooperativas da Coorlac aos produtores e os preços pagos aos produtores no Rio Grande do Sul entre 2002 e 2006, observa-se que a variação no preço médio pago aos produtores no Rio Grande do Sul foi superior (42,5%) a variação do preço médio pago pela Coorlac aos seus produtores (31,5%). Tendo em vista que, num mercado concorrencial os preços não se afastam muito da média, pode-se afirmar que, a maioria das cooperativas que fazem parte do sistema Coorlac não foram capazes de acompanhar o aumento dos preços pagos aos produtores de leite do estado. Considerando o ambiente concorrencial, os produtores, seguindo uma lógica maximizadora de lucro, deveriam ter migrado para outras empresas e a Coorlac deveria ter perdido volume captado de leite. Contudo, isso não aconteceu, pelo contrário, houve até mesmo um incremento da produção captada pelo sistema durante esse período.

Por fim é importante ressaltar que, apesar da Coorlac dispor de uma estrutura industrial obsoleta e onerosa, de trabalhar com um público de produtores, que segundo as tendências dessa cadeia produtiva estarão em breve excluídos da atividade em virtude de sua baixa escala de produção, de atuar num mercado bastante concorrido onde a margem de lucro reduzida e a busca constante por redução de custos imperam, ela ainda é competitiva. Isso porque, apesar dos percalços, ela tem conseguido se manter no mercado, tem ampliado crescentemente sua produção e têm planos concretos de construir uma nova planta industrial.

Vale a pena citar também a problemática da variação dos preços pagos aos produtores de leite. As constantes flutuações dos preços do leite têm sido problemáticas para a Coorlac, à medida que dificultam um planejamento de mais longo prazo e implicam, muitas vezes, na elevação do preço a níveis tal que financeiramente o sistema não tem condições de pagar aos produtores. Uma das formas encontradas pela Coorlac para minimizar as perdas de produtores nessas épocas é desenvolver, segundo informações dos dirigentes, um trabalho de conscientização do que vem a ser o cooperativismo, seus princípios e valores, bem como, os deveres e direitos dos produtores nessa sociedade empresarial. Para os dirigentes, os produtores ao se sentirem donos e valorizados, e assim, mais comprometidos com a Coorlac, deixam de buscar outras empresas. Enfim, apesar de uma série de limitações que, num mercado concorrencial como é o das *commodities* lácteas, podem ser fatais à sobrevivência de uma empresa, o sistema Coorlac tem conseguido sobreviver e se ampliar. Assim, na sequência são apresentados os elementos que dariam competitividade a Coorlac

4. Afinal onde estaria a competitividade do sistema Coorlac?

Uma primeira consideração importante é que o processo adaptativo a mudanças pelas quais tem passado a cadeia é influenciado pelas características próprias de cada ator, ou seja, neste caso, o processo adaptativo da Coorlac pode ser influenciado diretamente por características que lhes são próprias, tais como: o fato de ser uma cooperativa (e não uma empresa privada), a forma pelo qual se estrutura, a forma com que se relaciona com os parceiros, com os próprios produtores e mesmo com as demais empresas do setor. Nesse sentido, observar esse conjunto de relações é fundamental para conhecer as vantagens competitivas da Coorlac.

¹ Os valores para cálculo da evolução do preço do leite no estado do Rio Grande do Sul foram retirados da Embrapa, enquanto, os valores para cálculo da evolução dos preços da Coorlac foram fornecidos peça própria Coorlac.



Um primeiro conjunto de vantagens está associado ao fato dos produtores serem agricultores familiares. A viabilidade da agricultura familiar, ou sua competitividade, está associada, em grande medida, à valorização de elementos próprios a ela. Nesse sentido, a forma de organização da propriedade, a utilização dos recursos produtivos, ou as características do processo de produção, podem ser importantes para que os produtos da agricultura familiar sejam competitivos. As informações coletadas apontam que a utilização da mão-de-obra familiar na produção de leite é fundamental para dar competitividade para a produção da Coorlac. Essa prática permite uma redução nos custos de produção do leite, que se reverte em ganhos para a Coorlac, à medida que o baixo custo da matéria-prima influencia no preço final, tornando o preço dos produtos da Coorlac mais competitivos, e permite ao produtor sentir menos os impactos negativos das freqüentes oscilações no preço do leite. Além disso, a economia salarial é importante para a própria viabilidade dos agricultores, pois se eles tivessem que pagar pelo trabalho, muitos seriam inviabilizados. Contudo, os entrevistados foram reticentes em apontar que a gestão da propriedade realizada pelo agricultor seja, de fato, um elemento de competitividade dos produtos da agricultura familiar dado que, de forma geral, os agricultores não dispõem de um conjunto de informações e formação necessária a realizar uma boa administração da propriedade.

Uma segunda característica da produção familiar, que é apontada como sendo positiva para a inserção no mercado de seus produtos, é a diversificação das atividades. A esse respeito, o que se constatou é que, de fato, a produção diversificada é um elemento de competitividade do leite coletado pela Coorlac. Porém, os entrevistados apontaram também, que a diversificação deve ser limitada à capacidade do produtor em realizar as diversas atividades com a dedicação que cada uma delas exige, pois caso contrário, a diversificação pode ser um problema levando a obtenção de produtos de baixa qualidade. Em relação a complementaridade das atividades realizadas dentro da unidades produtivas dos associados da Coorlac é tida também como fator de competitividade para a matéria-prima coletada pela Coorlac, pois da mesma forma que a diversificação, a complementaridade das atividades da propriedade permite a redução dos custos de produção do leite, dando maior estabilidade à produção, reduzindo os riscos para o produtor de oscilações no preço do leite e permitindo uma maior margem de lucro. A Coorlac já vem trabalhando há alguns anos junto aos produtores para que haja uma mínima diversificação das atividades da propriedade, de forma que as atividades sejam complementares, permitindo assim uma redução na dependência de insumos externos à propriedade. Já o baixo investimento tecnológico, contudo, é visto como uma faca de dois gumes, por se, por um lado, garantir custos menores, por outro, pode comprometer a qualidade do leite que é um produto altamente perecível. Mas, os entrevistados apontam também que pacotes tecnológicos intensivos em capital não são também incentivados, pelo fato dos mesmos acarretarem em custos elevados que na maior parte das vezes, que a baixa produção de leite, característica dos produtores da Coorlac, não é capaz de cobrir.

Os elementos acima analisados delineiam a existência de uma preocupação do sistema Coorlac com, não somente a redução dos custos de produção dos agricultores, mas também, com a sustentabilidade de seus sistemas de produção. Assim, ambos fatores contribuem para a competitividade da Coorlac, já que permite uma produção de baixo custo, uma margem de lucro superior àquela obtida pelo leite produzido em grandes propriedades. Além disso, protege o produtor de oscilações baixistas no preço do leite, dando maior estabilidade para renda da propriedade. Porém, o fato de se trabalhar com agricultores familiares também teria seu ônus, seria um custo social que as empresas privadas não-cooperativas não possuem, porque, a Coorlac acaba tendo que investir numa qualificação mínima do produtor, fazer o fomento, além de ter que trabalhar com uma logística de coleta e transporte onerosa, já que necessita coletar uma baixa



quantidade de leite num grande universo de propriedades, enquanto, a tendência vai para o sentido de coletar uma grande quantidade em um universo reduzido de propriedades. Além disso, a obsolescência da indústria tem implicado também em custos crescentes, o que tem deteriorado ainda mais a situação financeira da empresa.

A Coorlac, por outro lado, tem logrado uma série de benefícios por ser considerada uma organização da agricultura familiar e esses benefícios interferem muitas vezes diretamente na sua inserção no mercado, como no exemplo, o fato de realizar vendas para o mercado institucional, via o Programa de Aquisição de Alimentos do governo federal, que trabalha exclusivamente com agricultores familiares. Um outro ponto positivo em se trabalhar com esse tipo de produtor é o fato deles terem um grande potencial de desenvolvimento, à medida que um pequeno investimento neste público permite maiores retornos, em termos de produtividade, do que se realizado num produtor de grande escala já consolidado.

Além desses exemplos, uma série de parcerias são viabilizadas pelo fato da Coorlac trabalhar essencialmente com agricultores familiares, categoria esta que tem elevado reconhecimento social e político. Assim, são viabilizadas parcerias com organizações não governamentais, instituições públicas, prefeituras e órgãos do governo federal. A Coorlac busca praticar o chamado ‘novo cooperativismo’, esse novo cooperativismo, na verdade, seria o resgate dos valores e princípios cooperativos. A prática desses valores e princípios do ato cooperativo permite às cooperativas desfrutarem de vantagens que podem interferir positivamente, ou não, na competitividade da cooperativa.

A fidelidade é uma primeira dessas vantagens, pois permite a cooperativa ter uma maior estabilidade da coleta do leite, dando margem para a realização de um planejamento mais profundo, e muitas vezes é a fidelidade é o que segura muitos produtores na cooperativa em momentos de tendências à redução do preço. As informações coletadas apontam que há fidelidade dos produtores associados em relação ao sistema Coorlac, e que esta fidelidade está acima da média encontrada em outras cooperativas. Para os entrevistados, a existência desse nível de fidelidade dentro do sistema Coorlac está relacionado ao fato de disporem de serviços ao associado, mas principalmente, de assistência técnica e da formação focada na compreensão do cooperativismo. Por outro lado, a fidelidade dos cooperados da Coorlac também está associada à questão sindical. Como a Coorlac se origina dentro do movimento sindical que, em geral, possui um forte viés político-ideológico e, além disso, uma cultura de debate, isso em primeiro lugar faz com que a fidelidade esteja associada à questão político-ideológica e em segundo lugar, incentiva que o debate sobre a questão do cooperativismo tenha uma forte ressonância entre os cooperados. Segundo as informações coletadas, a fidelidade varia de cooperativa para cooperativa. Onde existe um debate mais permanente e forte dessa questão do associativismo e do cooperativismo, se percebe que os associados são mais fiéis.

Um outro aspecto que influencia na fidelização dos produtores, porque auxilia na melhoria de sua qualidade de vida, é o fato de a Coorlac atuar para além da produção de leite, buscando fortalecer lutas em outros âmbitos da vida dos produtores, como por exemplo, o acesso à eletrificação rural, à melhoria da qualidade do crédito e etc. A maioria dos entrevistados apontou que a Coorlac tem ajudado a conquistar outros benefícios para a vida dos produtores, como por exemplo, ao se envolver nas lutas pela habitação rural, seguro agrícola, pela melhoria do Pronaf.

A atuação mais próxima ao associado e a transparência da ação incentiva à confiança do cooperado na cooperativa que tem sido uma vantagem para esse sistema cooperativo. Todos os entrevistados ressaltaram a existência de uma ambiente de cooperação e confiança dentro do sistema Coorlac, da mesma forma que foram unânimes em afirmar a não existência de práticas



oportunistas de forma generalizadas dentro do sistema. Vale ressaltar que a falta de confiança não implica necessariamente e um maior oportunismo, à medida que a existência de regras também inibe ações oportunistas. Portanto, a pouca existência de oportunismo no sistema Coorlac, não necessariamente está vinculada à confiança dos agricultores, apesar desta existir como colocado anteriormente, mas pode estar também associada às regras que governam a relação associado-cooperativa e que estão presentes no estatuto do sistema. Contudo, quando as relações passam a ser regidas por contratos, as economias referentes aos custos de transação deixam de ser auferidas.

O fato da Coorlac ser um sistema cooperativo também permite acesso a uma carga tributária reduzida. Uma cooperativa de produção, por exemplo, é isenta do pagamento de PIS, COFINS (nas transações entre ela e os associados) e outros impostos. Isso, de fato, foi apontado, como sendo um elemento que dá competitividade a Coorlac. Porém, eles colocam que essa vantagem é eliminada por práticas desleais de empresas concorrentes (como a sonegação fiscal) que não são fiscalizadas. Nesse sentido, o ambiente em que está a Coorlac é determinante para inibir uma vantagem dela que é a tributação.

Tendo em vista o que foi exposto anteriormente, o fato de ser cooperativa e uma cooperativa ligada à agricultura familiar, que associado ao fato de buscar um ‘novo cooperativismo’ tem gerado para a Coorlac vantagens econômicas que são revertidas em competitividade. Contudo, o ambiente externo tem eliminado parte dessas vantagens dificultando avanços para uma melhor inserção no mercado. Assim, a Coorlac para se manter no mercado deveria considerar, em primeiro lugar a lógica da cadeia produtiva do leite e nesse sentido, buscar se adequar às mudanças que vem ocorrendo na mesma. E segundo as informações coletadas, o sistema tem buscado se adequar à lógica da cadeia produtiva na qual está inserida, ao buscar melhorar a qualidade do leite dos seus associados, ao buscar capacitar seus associados e principalmente ao tentar reduzir seus custos para tornar-se mais competitiva, além é claro de ter pretensões em atuar em segmentos de mercados diferenciados e ampliar sua linha de produtos. Porém, os gastos sociais e industriais da Coorlac têm dificultado a busca pela redução dos custos.

A competição por preços (no nível do varejo e no nível do produtor) tem sido desestabilizadora para a Coorlac. E uma das formas que ela tem se valido para controlar os impactos negativos dessa competição é, em nível do varejo, buscar canais de comercialização de pequeno porte, onde ela tem conseguido barganhar preço e se valer da condição de organização da agricultura familiar, para colocar seus produtos no mercado institucional. Em nível de produtor a forma de combater a concorrência tem sido a fidelização do associado, à medida que uma possível defasagem do preço da Coorlac em relação a suas concorrentes não levaria a uma saída generalizada de seus associados para empresas concorrentes.

A questão da fidelização remete à outro ponto importante para a estabilidade da empresa, que é o controle do fornecimento de insumos. O fato de a Coorlac ser uma cooperativa permite que ela tenha o controle sob o fornecimento do leite, quesito este fundamental para qualquer laticínio estabilizar suas atividades. Assim, controlar o fornecimento de matéria-prima dá uma grande vantagem a sistemas cooperativos que industrializam a matéria-prima de seus associados. Além disso, pode-se citar que o fato da Coorlac trabalhar com uma maioria de produtores de leite que acessam o Pronaf faz com que, indiretamente, os recursos desse financiamento para a produção e/ou investimento se revertam em benefícios para o desenvolvimento da Coorlac, à medida que permitem ao produtor aumentar a produção e/ou investir na melhoria da qualidade do leite que vai para a indústria do sistema.

Assim, a Coorlac tem buscado se adequar à lógica do mercado no qual está inserida, tendo que perseguir elementos que lhe dê maior competitividade. Dessa forma, a Coorlac seria uma



empresa dominada, portanto, ela segue as firmas dominantes dentro do mercado de *commodities*. E seguir as firmas dominantes tem implicado em buscar a redução de custos. Ao passo que se ela direcionasse sua atividade a mercados de nichos, ela não teria que seguir a lógica das dominantes, portanto, o custo social poderia deixar de ser um problema.

É importante ter presente que a existência de parcerias, ou a falta delas, podem ainda estar sujeitas ao domínio político e serem ideologicamente justificáveis. Os entrevistados foram unânimes em afirmar, que o alinhamento político (ser de esquerda, direita ou centro) é fundamental para conseguir realizar parcerias e acessar recursos nos diferentes níveis de governo (estadual, federal e municipal). Constatou-se ainda que a relação com o governo federal desde 2003, com a atual gestão, tem sido fundamental para viabilizar as atividades da Coorlac, seja no acesso mais facilitado à recursos, seja com a participar de algumas instâncias de discussão que antes não tinha. Dessa forma, se por um lado, a afinidade política pode trazer benefícios, como acontece atualmente com o governo, esse benefício não persistente ao longo do tempo, à medida que os governos são mutantes.

Por outro lado, compreender o ambiente no qual está inserido, ou seja, conceber percepções corretas sobre as relações sociais à sua volta, implica em estabelecer parcerias que lhes sejam mais adequadas. No caso da Coorlac seria dizer que, ao interpretar corretamente as relações sociais que a rodeia, seja no setor lácteo estadual ou nacional, com as organizações sindicais, com as organizações ligadas à agricultura familiar e até mesmo no ambiente político e nas diferentes esferas, permite que ela seja capaz de estabelecer parcerias estrategicamente mais interessantes e assim lograr maior competitividade. Mas, não basta ler o ambiente e definir as parcerias estratégicas. É preciso ter a 'habilidade social' de influenciar as pessoas e organizações, que fazem parte de sua estratégia, a cooperarem. Nesse sentido, a Coorlac tem logrado importantes parcerias que vão desde organizações de caráter regional como a Universidade de Passo Fundo ou as secretarias de agricultura municipais, passando por alianças e parcerias de caráter nacional como, por exemplo, o governo federal e mesmo de caráter internacional, como as relações que possuem com organizações italianas. Essas parcerias, ou alianças, dizem respeito a diferentes aspectos que fazem parte da realidade da Coorlac. Essas parcerias implicam não somente o repasse de recurso, mas também na prestação de serviços, na disseminação de informações e conhecimento, dentre outros. Segundo os entrevistados, as parcerias com o governo federal e com as organizações sindicais são consideradas as mais importantes. Nesse sentido, as relações sociais construídas externamente as cooperativas e outras organizações também conformam redes sociais e, portanto, poder dispor de vantagens econômicas para os seus envolvidos. Enfim, o universo das parcerias é amplo e tem permitido que o custo social de se trabalhar com agricultores familiares produtores de leite seja dividido com outras organizações que também se preocupam e valorizam essa categoria social. Nesse sentido, quanto maior forem as parcerias, menor será o custo social e maior será a competitividade da Coorlac.

Mas, apesar do objetivo preciso, os entrevistados apontaram que a Coorlac não tem uma estratégia clara de como se estruturar e se inserir no mercado, enfim, uma estratégia de crescimento. Atualmente, a partir das informações levantadas, a estratégia tem sido buscar a eficiência econômica e produtiva sem, contudo, deixar de lado o produtor, para viabilizar a redução de custos. A partir das colocações anteriores, a Coorlac tem por um lado, conseguido se viabilizar, ou ser competitiva, valorizando características que lhe são próprias, associada ao benefício de controlar alguns insumos de produção, como o leite ou mesmo o crédito, além de ter diversas parcerias que tem potencializado sua competitividade. Há, por outro lado, alguns aspectos da ação dela que têm minimizado os ganhos competitivos, como por exemplo, a influência de questões políticas na



tomada de decisões econômico-produtivas, ou mesmo, a sub-valorização de alguns aspectos sociais que lhe trariam ganhos, como por exemplo, a falta de um *marketing* social, ligado à agricultura familiar, ou mesmo, a existência de um *mix* de produtos obsoletos.

5. Considerações finais

As transformações que vem ocorrendo na cadeia produtiva do leite tem afetado o desenvolvimento das atividades da Coorlac, como dos demais atores envolvidos na cadeia. E ela tem buscado se adequar a elas, com o objetivo de se manter no mercado. Dentre estas mudanças aquela que tem afetado a Coorlac nos últimos anos de forma mais intensa, tem sido o acirramento da concorrência, pois a concorrência tem implicado em dificuldades crescentes para o sistema se manter no mercado, à medida que há uma busca incessante pela redução dos custos, processo este que ela não tem conseguido acompanhar. O acirramento da concorrência está associado ao fato do mercado de atuação da Coorlac ser o de *commodities*.

A obsolescência industrial da Coorlac, além de acarretar em altos custos de manutenção, tem inviabilizado a adequação do *mix* de produtos da Coorlac às novas tendências no consumo, reforçando sua dependência em relação às *commodities*, e tornando o sistema cada vez mais sensível às variações nos custos de produção. Portanto, uma maior aproximação da Coorlac a mercados de nicho, principalmente aqueles que valorizem aspectos sociais dos produtos, pode representar uma oportunidade para a Coorlac melhorar sua viabilidade econômica, bem como, não ficar dependente do desempenho de mercados de *commodities*.

Em relação às características que são particulares à Coorlac, citadas anteriormente, é importante ter presente que elas podem consubstanciar-se, por um lado, como problema para enfrentar a concorrência e ser competitiva, mas por outro lado, podem ser tidas como sendo positivas para o sistema. O fato de a Coorlac trabalhar com agricultores familiares produtores de leite e por compartilhar valores do ‘novo cooperativismo’ implicam num custo social, que é justificável socialmente, mas que economicamente onera a Coorlac e dificulta a redução nos custos ao patamar das concorrentes, trazendo entraves para a sua competitividade. Por outro lado, essas características atraem a atenção de diversos atores que valorizam a agricultura familiar e o cooperativismo, principalmente o ‘novo cooperativismo’ por ela proposto. Essa simpatia pelo tipo de organização e o tipo de associados acabam se revertendo em parcerias, que acabam por permitir que o custo social seja dividido entre vários atores da sociedade.

Mas, se essas transformações têm de fato implicado em maiores dificuldades do que facilidades, ao menos no que diz respeito à manutenção do sistema no mercado. Contudo, a Coorlac estaria disposta de vantagens competitiva diante desse ambiente hostil, por apresentar três importantes características que são primeira, o fato de ela trabalhar com agricultores familiares; segunda, o fato de ela ser uma organização cooperativa e em terceiro sua estratégia de ação. Ou seja, as características (ao menos parcialmente) que lhe tiram a competitividade por um lado, são as mesmas que lhe dão por outro.

A Coorlac por trabalhar com agricultores familiares permite a obtenção de uma matéria-prima de baixo custo. Isso por sua vez, permite que o produto final tenha um baixo custo, tanto para a Coorlac como para o produtor, o que também permite uma estabilidade no fornecimento da matéria-prima, já que os produtores ficam menossensíveis a oscilações de preços. O cooperativismo também traz algumas vantagens competitivas para o leite produzido pela Coorlac. A primeira delas advém da reduzida carga tributária *vis a vis* a carga tributária que empresas privadas pagam. A organização cooperativa permite ainda à Coorlac ter garantias em relação ao fornecimento da matéria-prima, o que dá maior estabilidade ao processo produtivo industrial, bem como, permite um



maior planejamento para o desenvolvimento das atividades. Além disso, reduz os riscos e as certezas relativas à atividade, à medida que a cooperação permite uma maior transparência e democracia na tomada de decisão.

Além disso, alguns aspectos ligados ao ato cooperativo e presentes, principalmente, no 'novo cooperativismo', tais como, a fidelidade do produtor, a cooperação e o fato de trabalhar em rede, têm sido para a Coorlac fonte de ganhos competitivos, à medida que estes implicam numa redução dos custos de transação. Contudo, a Coorlac não tem aproveitado todo potencial que o cooperativismo tem para reduzir os custos de transação, portanto, sendo discutível a existência de um 'novo cooperativismo' de forma consolidada dentro do sistema.

A terceira fonte de competitividade da Coorlac está relacionada aos elementos que compõem sua estratégia de inserção no mercado, sendo o elemento principal destes a possibilidade de acessar parcerias e saber trabalhá-las adequadamente. O fato da Coorlac trabalhar com agricultores familiares produtores de leite tem lhe viabilizado diversas parcerias, com atores das mais variadas origens, mas, que tem em comum o interesse no fortalecimento dessa categoria social e/ou acreditam no seu potencial econômico, principalmente organizações vinculadas à agricultura familiar direta ou indiretamente e ao movimento sindical do qual a Coorlac se origina.

Contudo, da mesma forma que muitas parcerias, que são vantajosas para a Coorlac, são potencializadas por alinhamento político-ideológico, outras parcerias, que também seriam vantajosas acabam sendo prejudicadas por divergências, também político-ideológica. Assim, em oposição às teses de que a agricultura familiar tornou-se praticamente inviável no atual modelo agrícola brasileiro, onde predominam as grandes propriedades tecnificadas com sistemas de produção pouco diversificados, a Coorlac demonstra que, ao menos que diz respeito à cadeia produtiva do leite, há espaço para a agricultura familiar e que suas características pertinentes à forma de produzir, de se relacionar com a comunidade, de se organizar em conjunto e de organizar sua propriedade podem ser valorizadas e revertidas, desde que potencializadas, em ganhos para as organizações que tem essa categoria na sua base de produção.

Bibliografia

- ABRAMOVAY, R. et al. Mercados do empreendedorismo de pequeno porte no Brasil. In: ARBACHE, J. (org.). **Pobreza e mercados no Brasil**: Uma análise de iniciativas de políticas públicas. Brasília: CEPAL/DFID. 2003.
- BUAINAIN, A. M.; SOUSA FILHO, H. M. **Hacia la inclusión de los agricultores pobres en los mercados globalizados**. Campinas, 2005. (Relatório de pesquisa para o IICA).
- BUAINAIN, et al. Agricultura Familiar e o Novo Mundo Rural. **Sociologias**. Porto Alegre. v. 10, p. 312-347, 2003.
- EW, A. R. **Restauração do cooperativismo agropecuário do Rio Grande do Sul**: estudos de casos - década de 90. 2001. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- FERRARI, D. L. et al. Agricultores familiares, exclusão e desafios para inserção econômica na produção de leite em Santa Catarina. **Informações Econômicas**. São Paulo. v. 35, n. 1, p. 22-36, 2005.
- FLIGSTEIN, N. Social skill and the theory of fields. **Sociological Theory**. Washington, 19(2), p. 105-125, 2001a.
- _____. **The Architecture of Markets**: an economic sociology of twenty-first-century capitalist societies. New Jersey: Princeton University. 2001b.



GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**. Chicago. 91(3), p. 481-510, 1985.

INCRA. Novo retrato da agricultura familiar: o Brasil redescoberto. Brasília: NEAD. 2000.

MAGALHAES, R. S. **Habilidades sociais no mercado de leite**. São Paulo. 2005. (Relatório de pesquisa para o RIMISP/FIPE). Disponível em;

<<http://www.territorioplural.com.br/index.php?tit=mercado>> . Acesso em: 20 de set. 2006.

MATTE, D. **COCEL: uma trajetória de sucesso**. Porto Alegre: Cocol. 2003.

MEDEIROS, N. H.; BELIK, W. A Fragilidade da organização cooperativa na agricultura: um ensaio teórico. In: X World Congress of Rural Sociology and XXXVIII Brazilian Congress of Rural Economy and Sociology, 2000, Rio de Janeiro. **Anais do X Word Congress of Rural Sociology**. Niteroi - RJ : Mundo Virtual, 2000. v. 1. p. 1-15.

PRESNO, N. B. A . As cooperativas e os desafios da competitividade. **Estudos Sociedade e Agricultura**. Rio de Janeiro, n. 17, p. 119-144, 2001.

As Cooperativas Agroindustriais e os Desafios da Competitividade.

1999. Tese (Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade). Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1999.

RAUD-MATTEDI, C. Análise crítica da Sociologia Econômica de Mark Granovetter: os limites de uma leitura do mercado em termos de redes e imbricação. **Política e Sociedade**. Florianópolis. v.6, p. 59-82, 2005.

SILVA, C. A. B.; BATALHA, M. O. Competitividade em Sistemas Agroindustriais: Metodologia e Estudo de Caso. In: **II Workshop Brasileiro Sobre Gestão de Sistemas Agroalimentares**. Ribeirão Preto: FEARP/USP. 1999.

STEINER, P. **A Sociologia Econômica**. São Paulo: Atlas, 2006.

WILKINSON, J. **Estudo da competitividade da indústria brasileira: competitividade da indústria de laticínios**. Campinas: IE/UNICAMP, IEI/UFRJ, FDC-FUNDEX, 1993.

_____. La pequena producción y su relación con los sistemas de distribución. In: BELIK, W. (org). **Políticas de seguridad alimentaria y nutrición em América Latina**. São Paulo: Hucitec, 2004.

_____. Mercosul e produção familiar: abordagens teóricas e estratégias Alternativas. **Estudos Sociedade e Agricultura**. Rio de Janeiro, n. 8, 1997.

WILKINSON, J; BORTOLETO, E. E. **Trajetoria e demandas tecnológicas nas cadeias agroalimentares do Mercosul ampliado - lacteos**. Montevideo: PROCISUR/BID, 1999.