



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

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.*



ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS ESPONTÂNEOS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM UMA ASSOCIAÇÃO DE PRODUTORES RURAIS DO SETOR LEITEIRO

MARCOS TANURE SANABIO; LUIZ MARCELO ANTONIALLI;

UFJF

JUIZ DE FORA - MG - BRASIL

mtanure.sanabio@ufjf.edu.br

APRESENTAÇÃO SEM PRESENÇA DE DEBATEDOR

SISTEMAS AGROALIMENTARES E CADEIAS AGROINDUSTRIAIS

**Arranjos produtivos locais espontâneos: um estudo exploratório
em uma associação de produtores rurais do setor leiteiro**

Grupo de Pesquisa: Sistemas Agroalimentares e Cadeias Agroindustriais

Resumo:

O objetivo da presente pesquisa foi discutir sobre as vantagens competitivas dos Arranjos Produtivos Locais (APLs) como forma de organização em rede de Micro e Pequenas Empresas (MPEs), com base no estudo de caso da Associação de Produtores Rurais de Pires (APRP), localizada no distrito de Monte Verde no município de Juiz de Fora-MG. A partir dos recortes teóricos sobre competitividade, clusters e arranjos produtivos; da teoria dos custos de transação e teoria da agência serão desenvolvidos estudos para o aprofundamento do conhecimento científico sobre arranjos produtivos locais (APLs) compostas exclusivamente por pequenas empresas e pequenos produtores rurais. Ainda, o artigo apresenta uma reflexão teórica e epistemológica contextualizada aos fenômenos sociais e econômicos. Com base nos resultados da pesquisa, evidenciou-se que a Associação de Produtores Rurais de Pires (APRP) pode ser considerada como um APL horizontal e espontâneo do setor leiteiro. Ou seja, apesar da ausência de políticas governamentais (governo estadual e federal) estabeleceu o seu próprio caminho, com acertos e erros, mas, sobretudo com dedicação e eficácia vem conquistando vantagens competitivas para seus associados. Ressalta-se que o único e importante fator

impulsionador para o desenvolvimento desse APL foi o apoio institucional, em âmbito municipal, do Programa Pró-Leite da Secretaria de Abastecimento e Agricultura da Prefeitura de Juiz de Fora-MG, que tem ajudado os produtores rurais com ações de incentivo à produtividade e na implantação de tanques de resfriamento.

1. Introdução

O tema do artigo é relativo ao estudo de arranjos produtivos locais (APLs) baseados em pequenas empresas e pequenos produtores rurais no setor leiteiro. O enfoque se direciona para estrutura, dinâmica e gestão desses tipos de aglomerados produtivos e as suas formas de organização, concentrando-se nas abordagens teóricas sobre competitividade, clusters e arranjos produtivos; da teoria dos custos de transação e teoria da agência, contextualizando e identificando seus pontos fortes e fracos.

O objetivo da investigação foi, portanto, elucidar como os APLs de pequenos produtores rurais, vinculados às formas organizacionais de associações de produtores, que apresentam concentração espacial e atividades correlatas, com o envolvimento ou não de agentes e atores governamentais ou não-governamentais contribuem para o aprimoramento institucional, capacitação para inovação, melhoria dos processos tecnológicos e competitividade. O fenômeno da globalização, com seus benefícios e malefícios, constitui fator central e de importância sócio-econômica na contextualização da competitividade e da organização estratégica. A interpretação da globalização tem gerado intensas discussões e análises em foros políticos, empresariais e acadêmicos, sem que se tenha consenso, dentro de pressupostos ideológicos e políticos. Apresenta-se então, uma extensa formulação de idéias, algumas em defesa da globalização, como oportunidade única de crescimento dos países. Outras que rechaçam estas vantagens competitivas para os países, principalmente, daqueles em processo de desenvolvimento, diante da presente divisão internacional do trabalho. Finalmente, aqueles que tentam conciliar as posições extremadas de ambas as partes, analisando os pontos positivos e negativos da questão, a partir da correlação de forças econômicas e políticas internacionais e das transformações estruturais impostas aos países em processo de desenvolvimento (ROMERO, 2004).

Dentre os críticos da globalização, destaca-se Stiglitz (2002) que pela sua importância acadêmica na melhor tradição do *mainstream* norte-americano, como assessor do Governo de Clinton e economista-chefe do Banco Mundial (1997 a 2000), ao afirmar que a geração e implementação de políticas econômicas diferenciadas entre os países desenvolvidos e em desenvolvimento, não contribuem para construção de uma ordem econômica justa, nem para um mundo sem conflitos.

Gonçalves (1999) sustenta que a globalização pode ser definida pela integração de três vetores distintos, afetando as dimensões financeiras, produtivas, comerciais e tecnológicas das relações econômicas internacionais. Estes vetores são: intensificação dos fluxos internacionais de bens, serviços e capitais; a competitividade extremada da concorrência internacional e a integração dos sistemas econômicos nacionais.

Dolabela (2003) ao referenciar-se ao processo de globalização e à necessidade de uma educação empreendedora, explica que, por vezes, o empreendedorismo e as pequenas empresas são associados às políticas de combate ao desemprego, decorrentes das profundas transformações do mercado de trabalho. Afirma ainda esse autor que, apesar da relação ser uma consequência, não necessariamente, é causal. Mais que uma resposta à retração do mercado do trabalho e nível de emprego geral, o empreendedorismo e as pequenas empresas dizem respeito diretamente aos novos padrões estabelecidos nas relações sociais,

políticas e de mercado. Sua tese é estabelecida pelo aumento dos fatores de transferência de informação e do ritmo de inovação no mercado globalizado, segundo os novos padrões de formas não hierarquizadas de concepção e organização da sociedade, distribuição do conhecimento, inovação intensa e permanente e incentivo à imaginação criativa de pessoas e grupos. Tal proposta é ratificada por Bassi (2000), apud Dolabela (2003), ao afirmar que o mercado globalizado é refletido pelo crescimento do comércio internacional apoiado pela inovação tecnológica e pelas informações globais em tempo real, quando vinculado ao desenvolvimento de produto, serviço, mercados, propaganda, distribuição e outros fatores.

Neste contexto competitivo e global, é natural a retração estrutural e organizacional das grandes corporações nacionais e transnacionais, objetivando torná-las mais ágeis e centradas no seu negócio principal. O presente cenário criou espaço para abertura de inúmeras empresas que oferecem partes do processo produtivo, pesquisas, componentes ou serviços auxiliares. Nele, as pequenas empresas, universo dos empreendedores, sinalizam para uma nova dimensão pautada pela competitividade, pela flexibilidade, pelo potencial complementar das grandes corporações e pela potencial de geração de empregos. Desta forma, essas empresas podem ser vistas como instrumentos para minimização dos problemas de desenvolvimento econômico e social.

O objetivo da presente pesquisa foi discutir sobre as vantagens competitivas dos Arranjos Produtivos Locais (APLs) como forma de organização em rede de Micro e Pequenas Empresas (MPEs), com base no estudo de caso da Associação de Produtores Rurais de Pires (APRP), localizada no distrito de Monte Verde no município de Juiz de Fora-MG.

2. Justificativa da pesquisa

A proposta deste artigo foi motivada pela investigação conceitual e empírica do processo de gestão da associação em questão, suscitando assim, o interesse para um aprimoramento do conhecimento e das demandas de aglomerados de pequenos produtores rurais do setor leiteiro, além do aprofundamento de mecanismos e meios de sua promoção e desenvolvimento.

Torna-se importante salientar, que o aglomerado estudado trata-se de um APL, denominado “espontâneo” devido o processo de gestão e expansão de suas atividades (tecnológicas, inovação e transações) foram formatadas sem ajuda ou auxílio direto de órgãos governamentais e mecanismos de fomento.

Associado as questões esclarecidas acima, o estudo demonstrou que o setor leiteiro apresenta grande importância social, como gerador de empregos e elemento de fixação do homem no campo. Como, ainda, ser responsável economicamente por 17% do valor bruto da produção pecuária, só perdendo em participação para a carne. Além disso, ressalta-se o impacto que causa na economia como um todo, pois para cada R\$ 1,00 adicional na produção agroindustrial de leite gera-se um aumento de R\$ 5,00 no PIB, segundo o CNPGL/EMBRAPA (2005a). O leite é um produto de consumo popular, embora seus derivados como queijo e iogurtes, sejam seletivos, assim a demanda por produtos lácteos é influenciada principalmente por variações de renda e o aumento populacional.

A questão econômica da produção de leite é reforçada por Martins (2005), ao afirmar que a economia brasileira tem seu comportamento refletido pelo setor leiteiro. Assim, mudanças institucionais realizadas por políticas macroeconômicas e legislativas tendem a impactar diretamente este setor. Finalmente, ressalta-se que até a década de 1980 o governo utilizava políticas explícitas para frear as importações e estimular a produção

interna. O principal exemplo de intervenção estatal, nesse sentido, foi o controle dos preços do leite, que vigorou até 1991, inibindo a competição e conseqüentemente a utilização de tecnologia no setor.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Competitividade, clusters e arranjos produtivos locais (APLs)

O interesse de estudos sobre aglomerados produtivos é decorrente das constantes mudanças no ambiente econômico mundial. As análises de territorialidade, inovação e vantagens competitivas tendo por foco ações concretas de aglomerados locais de empresas em diversas regiões e países, são provenientes das mudanças de paradigma e do esgotamento do modelo *fordista*, precursor da produção em massa, para arranjos organizacionais e de empresas decorrente da desverticalização e por aglomerados espaciais de empresas.

O objetivo deste item é apresentar algumas das abordagens teóricas existentes sobre aglomerados produtivos de pequenas empresas sob a ótica dos seus conceitos, características e inter-relações. Verifica-se, ainda, que a proliferação dos estudos e suas metodologias ampliam as possibilidades de análise, mas, também, traz relativa complexidade para compreensão integral do fenômeno.

Porter (1999) afirma que o mapa econômico do mundo é dominado por clusters, que são aglomerados de empresas em uma região com êxito em determinado setor de atividade. Para o autor, os clusters criam vantagens competitivas duradouras, pois em uma economia globalizada os fatores locais como relacionamento, conhecimento e motivação são decisivos, nos quais concorrentes geograficamente distantes não conseguem competir. As explicações também são baseadas em argumentos que quando a competição era impulsionada pelos custos dos insumos, as regiões com meios de transporte ou mão-de-obra barata e abundantes eram detentoras de vantagens competitivas duradouras. Porém, a concorrência mudou. As desvantagens competitivas dos custos dos insumos podem ser suplantadas pela aquisição ao redor do mundo. Sendo, então, fundamental que o uso produtivo dos insumos requer, em última análise, processo de inovação.

Sendo assim, a localização geográfica em uma economia globalizada é uma vantagem competitiva, pois o que acontece dentro de uma empresa é fundamental, mas nos clusters o ambiente externo às empresas também desempenha um papel vital. Nos clusters coexiste uma competição para reter e aumentar os clientes, aliado a um processo de cooperação envolvendo empresas afins e instituições locais.

Em tese, os clusters afetam a capacidade produtiva das empresas, em: a) aumento da produtividade das empresas na região; b) indicam os tipos de inovação para sustentabilidade do crescimento da produtividade; e c) estimula a formação de novas empresas, fortalecendo os clusters.

Porter (1999) ensina que os clusters são fundamentais para uma melhoria da competitividade, quando as empresas aglomeradas podem ter acesso facilitado de mão-de-obra, de fornecedores, de informações especializadas, de atividades correlatas, de instituições e bens públicos e fatores para melhoria de motivação e para avaliação de desempenho.

Diniz (2000) explica da necessidade do esforço multidisciplinar para analisar o desenvolvimento regional, incorporando áreas da ciência como: geografia, economia e sociologia para entender as variáveis e os aspectos intangíveis do desenvolvimento regional, entre as quais temos: organizações institucionais e produtivas, novos mecanismos

de competição, cooperação entre empresas, cultura e a sociedade em geral. Tais afirmativas vêm contrapor as dificuldades das teorias de desenvolvimento regional existentes até o século XX para explicar a concentração econômica e as desigualdades entre localidades e regiões.

Até os meados dos anos 1990, a localização ou a região não apresentava fator relevante na explicação do desenvolvimento. Porém, a partir das experiências bem sucedidas de formas recentes de produção em algumas regiões no mundo, lançou foco para a questão da localização e suas características determinantes (Cassiolato et al, 2000).

Os estudos sobre aglomerados produtivos são potencializados e centrados em pequenas empresas, pois os modelos de produção em massa das grandes empresas apresentam extrema dificuldade de adaptação a exigências da globalização, enquanto que as empresas de pequeno porte são mais flexíveis e dinâmicas na construção de soluções e exigências do mercado. A resposta para estas novas demandas dos negócios configura-se pela integração horizontal com características de articulação, integração e cooperação entre empresas para desenvolvimento de soluções tecnológicas, de produção e de comercialização. A discussão presente polariza duas grandes vertentes: a primeira daqueles que defendem somente as empresas de grande porte são provedoras do desenvolvimento e inovação, e uma segunda que observaram alternativas do processo por pequenas empresas concentradas em único espaço físico ou regional com divisão do trabalho. Lemos (2003) enfatiza a importância das articulações geográficas, como unidades de produção global e integrada.

Na evolução dos estudos e na observação de experiências empíricas, a flexibilidade da verticalização das grandes organizações foi determinante. Para atender às demandas econômicas e de mercado, as grandes empresas redimensionaram suas estruturas, terceirizando serviços secundários e periféricos, contratação de empresas para serviços e ações temporárias, com um amplo sentido para redução de custos produtivos, operacionais e administrativos.

Segundo Lemos (2003), outras questões são objeto de pesquisa sobre aglomerados produtivos, sendo: a) a região e o dinamismo dos sistemas de produção e desenvolvimento; b) os aspectos de interação e de aprendizado entre as empresas e os demais atores da região; c) a função das instituições de fomento e de políticas públicas na região; d) os fatores de sobrevivência e crescimento das pequenas empresas em aglomerados.

De forma geral, Lemos (2003) resume que os estudos sobre aglomerados produtivos visam compreender:

- a) As características fundamentais das aglomerações de empresas;
- b) Sua competitividade e eficiência e envolvimento de diferentes tipos de agentes;
- c) A importância da dimensão local na dinâmica das aglomerações, frente ao atual quadro de mudanças e de globalização da economia;
- d) Em que medida a experiência (incluindo tanto seus aspectos positivos quanto negativos) de alguns casos analisados pode ser tomada como referência para o estabelecimento de políticas de promoção e de consolidação de aglomeração local.

A partir de Alfred Marshall (1890) iniciam-se as primeiras contribuições sobre aglomerados produtivos locais, entendidos como distritos industriais que reuniam diferentes empresas. Modelo derivado da organização industrial da Inglaterra no final do século XIX, na qual pequenas empresas concentradas na produção de setores específicos, aglomeradas geograficamente e localizados na periferia dos grandes centros produtivos.

Marshall destacou os distritos industriais como mais eficientes no modelo capitalista, por apresentar custos de transação mínimos, apesar das limitações de economia de escala. As propostas de Marshall são associadas ao conceito desenvolvido por Porter (1993) sobre aglomerados industriais, por discutirem a capacidade inovativa dos sistemas industriais e tecnológicos. As características principais dos distritos industriais, explicados por Marshall, indicam a aglomeração de pequenas empresas, com alto grau de especialização, divisão do trabalho, acesso facilitado de mão-de-obra, fornecedores de insumos locais, venda de produtos no mercado internacional e forte sistema de permuta de informações tecnológicas e comerciais.

A literatura econômica tradicional referencia as empresas em termos de setores, complexos industriais, cadeias produtivas e outros, atribuindo relevância mínima na localização das mesmas (Cassiolo e Szapiro, 2001). Porém, com o surgimento de aglomerados empresariais eficientes e competitivos no Vale do Silício – EUA e a Terceira Itália – Itália, são resgatadas as discussões da eficiência dos aglomerados produtivos localizados em um determinado espaço territorial, como os estudos de Marshall sobre distritos industriais ingleses no século XIX.

Atualmente, a literatura econômica e suas diversas escolas de pensamento são convergentes no entendimento dos fatores subjacentes ao aprimoramento do desempenho competitivo das empresas, centrados não apenas na empresa individualmente, mas fundamentalmente nas relações entre as empresas e entre as demais instituições dentro de um espaço geográfico delimitado (Lastres et al 1999). Assim as análises são progressivamente focalizadas em arranjos e sistemas produtivos locais, investigando as formas de articulação e suas dinâmicas para explicar os processos de competitividade das empresas.

O termo arranjos produtivos locais é definido como aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos e interdependência. Já os sistemas produtivos e inovativos locais são aqueles arranjos produtivos cuja interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, possibilitando inovações de produtos, processos e formatos organizacionais, gerando maior competitividade empresarial e capacitação social. (Cassiolo e Szapiro, 2001).

A proposta conceitual de arranjos e sistemas locais de inovação (Lastres et al, 1999) possibilita a compreensão do processo de inovação para diferentes países e regiões, por levar em conta processos históricos específicos e desenhos políticos institucionais particulares. O referencial permite o estudo do processo inovativo em diferentes e específicos níveis. As bases das referências são pautadas em conceitos fundamentais de aprendizagem, interação, competências e cooperação, com ênfase significativa em aspectos regionais e locais. As suas conseqüências é o reconhecimento dos estímulos aos diversos processos de aprendizagem e de difusão de conhecimento, além da diversidade da aplicação de políticas de fomento. Por outro lado, permitem caracterizar os aglomerados produtivos que envolvam produtores, fornecedores, clientes, organizações criadoras de conhecimento e outras que, conjuntamente, tenham potencial para criar e adicionar valor (Cassiolo e Lastres, 1999).

A adoção do conceito de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais permitem uma análise da formulação e implementação de políticas de promoção e do desenvolvimento local de arranjos que apresentem processos de aprendizado interativo e de inovação, como também, daqueles arranjos com fragilidade em tais elementos.

Tal abordagem é importante no contexto atual dos mercados globalizados, no avanço tecnológico e nas estruturas entre empresas, por balizar formulação de políticas de

desenvolvimento de pequenas empresas, a partir do fortalecimento da integração e interação com agentes participantes direta e indiretamente do sistema, e para promoção da transferência de conhecimento e absorção do aprendizado. Ainda, o instrumento poderá focar a promoção das pequenas empresas, visando soluções criativas de desenvolvimento sustentável, por meio da articulação de capacitações locais (de indivíduos, micro, pequenas e médias empresas e outras organizações), que podem ser fundamentais para promover uma dinâmica local, induzir à geração de emprego e de renda e, em última instância, à melhoria da qualidade de vida local (Lemos, 2003). O Quadro 1 apresenta os principais aspectos encontrados em aglomerados territoriais.

Quadro 1: Aspectos comuns das abordagens de aglomerações territoriais

ASPECTOS	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Localização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proximidade ou concentração geográfica dos atores.
Atores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grupos de pequenas empresas; ▪ Pequenas empresas nucleadas por grande empresa; ▪ Associações, instituições de suporte, ensino e P&D, financiamento, etc.
Características	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intensa divisão de trabalho entre as firmas; ▪ Flexibilidade de produção e de organização; ▪ Especialização; ▪ Mão-de-obra qualificada; ▪ Competição entre firmas baseada em inovação; ▪ Colaboração entre firmas e demais agentes; ▪ Fluxo intenso de informações; ▪ Identidade cultural entre os agentes; ▪ Relações de confiança entre os agentes; ▪ Complementaridades e sinergias.

Fonte: Lemos (2003)

3.2 Teoria de custos de transação e teoria da agência

A Teoria de Custos de Transação (TCT), dentro da abordagem institucionalista da Teoria Organizacional se refere às transações interorganizacionais, tratando dos resultados da busca pela diminuição dos Custos de Transação (CT), que são arranjos e estruturas organizacionais envolvendo a firma, o mercado e as redes organizacionais, objetivando uma maior eficiência produtiva, que se reflete nos padrões de conduta dos agentes e a coordenação das atividades econômicas (Williamson, 1985).

O comportamento dos agentes baseia-se na racionalidade limitada (Simon, 1959) e na condição oportunismo. A racionalidade limitada é entendida quando os agentes econômicos nas tomadas de decisões não detêm todas as informações relevantes, e que, na sua essência não buscam necessariamente a maximização dos resultados, mas sim, uma racionalização da decisão dentro dos seus conhecimentos e valores. Sendo assim, as limitações da racionalidade máxima, os agentes econômicos são incapazes de prever e estabelecer medidas preventivas que possam ocorrer frente à realização de alguma transação econômica futura. Na quais as partes contratantes possam garantir os compromissos estabelecidos, além de se precaver contra fatores *oportunistas* dos contratantes, (dolo, ocultar ou manipular informações) visando obter ganhos e das *incertezas* dos contratos estabelecidos. De modo específico, a questão do oportunismo da TCT é quando, por interesse próprio e decorrente das assimetrias de informação e sua seleção adversa - incertezas pode haver uma implicação de risco moral, tanto podendo ser

em situações pré ou pós-contratual. Para se salvaguardar de eventuais oportunismos, as transações devem ser monitoradas, onerando os custos de transação. Uma das implicações do oportunismo é que contratos complexos são necessariamente incompletos, assim a confiança entre as partes não pode ser buscada só no contrato, necessitando de um arranjo organizacional que aumente a racionalidade diminuindo suas limitações, e diminua os riscos e o oportunismo, adicionando valor à transação.

No desenvolvimento da TCT, o relacionamento entre as organizações, tem-se a própria transação, como unidade de análise. As transações interorganizacionais são decorrentes de três fatores principais: **a) frequência:** nível de internalização e recorrências das operações ; **b) incerteza e risco:** determinado pelo nível de flexibilidade necessária para se lidar com eles e o aumento dos custos de transação; e **c) especificações dos ativos:** falta de alternativas para os participantes da rede organizacional, que geram uma situação de imobilismo, levando assim, à dependência bilateral. Tal procedimento determina o tipo de coordenação necessária. Quanto maior a especificidade, maior a rigidez da estrutura, exigindo verticalização e hierarquia, e quanto menor a especificidade, maior flexibilidade. Exigindo assim, coordenação em redes, podendo ser geográficas, relacionadas a ativos dedicados (produção e investimentos direcionados para atender determinadas transações), de natureza física (equipamentos com características específicas para a transação), relacionadas à marca, capital e risco (uso da marca), relacionadas aos equipamentos, ou ligadas ao capital humano (Williamson, 1985).

Para Williamson, (1985), existem dois tipos de custos de transação que afetam diretamente o desempenho das organizações participantes, que são os gastos para planejar, adaptar e monitorar interações entre os agentes, garantindo o cumprimento dos contratos implícitos e explícitos de maneira satisfatória entre as partes. Podem ser *ex-ante*, custos de negociação e salvaguarda de acordos, maiores quando é difícil determinar as pré-condições da transação; ou *ex-post*, custos de adaptação contingencial das transações, que podem advir de má adaptação, quando surgem eventos inesperados que comprometem o bom andamento da transação; de realinhamento, para renegociar e/ou corrigir desempenho; de montar e manter estruturas de gestão para gerenciar eventuais disputas; e para efetuar comprometimentos e garantias contra oportunismos.

A TCT visa criar estruturas contratuais e de gestão explícitas ou implícitas que diminuam os custos de transação e os conflitos. Estas estruturas têm propriedades associadas a mecanismos de incentivo e controle de comportamento, e flexibilidade e adaptabilidade. (Williamson, 1994)

Seja qual for o tipo de transação entre organizações, a utilização de estruturas de gestão para os contratos estabelecidos é recomendada. O instituto de governança corporativa é um instrumento que irá regular as transações entre as organizações, tanto para minimizar os custos de transação, como, ainda, para controlar os comportamentos individuais e organizacionais, flexibilizar as relações e adaptar possíveis discrepâncias ao longo da execução dos contratos.

Child e Rodrigues (2002) discutem as questões da governança corporativa na forma de monitoramento dos agentes, para redução do oportunismo e incertezas das transações entre organizações. Argumentam que a governança corporativa deve estar centrada na segurança que os gestores conduzam a organização de forma correta e que proporcione retorno para os seus investidores e financiadores, implicando em conduta ética e competência dos gestores. Tradicionalmente, o tema de governança é vinculado às relações diretas entre agentes externos (proprietários, acionistas e *stakeholders*) e os gestores corporativos (primeira agência de relacionamento). Tais discussões têm ignorado amplamente o relacionamento da segunda agência, aquelas entre o gestor corporativo e os empregados, incluindo os gerentes médios, que

executam planos e políticas. Na dupla agência, a ligação entre o gerenciamento corporativo e os empregados é tão problemática quanto entre os gerentes e os principais agentes externos. Se os gestores não conseguem obter a boa vontade dos empregados para comprometer seus melhores esforços e contribuições para as metas da companhia, seu desempenho será comprometido e, com isto, os interesses dos agentes externos.

Com o surgimento de novas formas organizacionais (alianças estratégicas, redes de empresas, *clusters*) ocorrem mudanças nas transações e interferências nos custos de transação, demandando, assim, o surgimento de uma nova governança corporativa (múltipla agência), com atribuições de gerenciar diferenças de contextos culturais, legais e sociais, divisões entre proprietários e gestores, constantes negociações em redes flexíveis e interferências de agentes sociais e políticos.

Para Williamson (1991) as firmas não é uma função de produção, mas sim uma forma alternativa e eficiente de organização, uma das possíveis estruturas de governança. Incentivo, controle e adaptabilidade são atributos importantes na determinação de estruturas eficientes de governança, tendo na última, o atributo central. Assim, há três formas de governança, cada uma associada a um tipo de contrato: a) via mercado: que utiliza os sistemas de preços e os contratos clássicos, incentivos maiores e controle mínimo; b) hierárquica ou de integração vertical: que com internalização de determinadas atividades, regida por contrato relacional, que possibilita ajustes frequentes, grande controle e incentivos mínimos; c) híbrida: que envolve contratos complexos e arranjos de propriedade parcial de ativos, criando uma dependência bilateral, onde incentivos e controles tendem ao equilíbrio, baseada em contrato neoclássico, que mantém a autonomia das partes.

Santos (2000), mencionando especificamente o agronegócio, demonstra que a TCT permite construir um quadro conceitual para analisar a eficiência das relações entre os elos dos sistemas de agronegócio, a coordenação competitiva do sistema como um todo, avançar na definição de formas de organização mais adequadas, e prover a ligação entre a economia teórica e sua aplicação orientada para o estudo das organizações e instituições do agronegócio e suas estratégias de ação.

O ambiente institucional afeta as transações e o sistema de governança em redes organizacionais do agronegócio, além de interferirem na estruturação das organizações, pois a relação entre indústrias de insumos e produtores é regida por mecanismos de mercado e contrato clássico, devido à padronização dos insumos e às características recorrentes das transações, que são intermediadas por *dealers* (distribuidores) especializados. A difícil saída do produtor de seu ramo de atividade resulta em alta especificidade de capital humano pelo grande acúmulo de experiência (Zylberstajn, 1995).

Ressalta, ainda, Zylberstajn (1995) que nas relações entre produtores e indústrias de alimentos predominam uma grande variedade de transações, sendo a primeira correlacionada com a especificidade de tempo, pela alta perecibilidade dos produtos e o elevado custo de transferência do produto de um período para outro. Como, também, do custo de transporte e da especificidade de lugar, demonstrados por alto volume de transporte e valor reduzido, caso do leite *in natura* ou pela legislação de reconhecimento de origem, caso de queijos e vinhos. As transações no agronegócio são reguladas por exigências da indústria transformadora para adequação da produção às tecnologias utilizadas no segmento de negócio.

As transações e a estrutura de governança no agronegócio podem ser produtos da própria concentração da distribuição e pelo poder das informações sobre os consumidores e suas preferências, caracterizando-se em ativo de importância central. Os distribuidores detêm, atualmente, grande poder de barganha, fator marcante nas indústrias de alimentos.

A existência de inúmeros potenciais fornecedores, associadas às relações entre distribuidores e consumidores são fatores decisivos para o futuro do agronegócio (Zylberstajn, 1995).

Ressalta-se que a TCT desenvolvida por Coase e aprimorada por Williamson deriva da Escola neo-institucional da Economia, que emprega várias categorias procedentes da Escola neoclássica econômica, particularmente, da micro-economia, que objetivam estudos de ordenação racional da vida econômica, diferenciando entre mercado e empresa.

O instituto do contrato é central para tal abordagem teórica, pois as relações institucionais são reguladas por este instrumento, quando existem intercâmbios e transações de ordem econômica, tanto de bens ou serviços, entre indivíduos, grupos ou organizações. Também, são os contratos que regulam de forma explícita ou implícita as relações entre os agentes sociais e econômicos em ditas transações. Na observação do fenômeno social e organizacional adota-se um posicionamento metodológico intitulado de nomológico, em que a orientação à explicação causal dá-se pela regularidade verificada, e não pela compreensão de ocorrências que possam existir determinadas transações com maior ou menor grau de eficiência a partir de contextos institucionais observados.

A abordagem da TCT no seu processo evolutivo, não somente observa as relações de mercado e empresa, mas atualmente incorpora outras entidades nos *jogos de contratos*, como os governos ou organismo de cooperação e fomento, como ainda, organizações do terceiro setor e classistas. Aqui são interpretadas as questões de governança, características de arranjos produtivos locais induzidos, quando em geral, organismos governamentais são fomentadores do desenvolvimento ou ocupam posição destacada de gerenciamento e organização. As questões das externalidade são ainda interpretadas pela TCT, em viés proveniente dos efeitos diretos ou indiretos das atividades orientadas economicamente, quando na análise das relações contratuais em redes organizacionais verticalizadas, pressupõe que as especificidades dos ativos imputam transações econômicas diferenciadas. Com, ainda, a observância de fenômenos concorrenciais são transpostos no ambiente do próprio arranjo ou aglomerado para o ambiente externo de mercado.

Rivera (1999) explica que a análise da TCT mantém seu status científico da teoria neoclássica da economia, utilizando-se de um dimensionamento métrico fundamental, os custos de transação, em uma base teórica de métodos e metodologias práticas, subsidiárias para tomada de decisão de alternativas para estruturação das transações, tanto considerando o mercado, as empresas ou de forma híbrida.

Uma questão objetiva enfrentada pela TCT é motivada por sua concepção econômica, que traduz o aspecto racional das organizações para obtenção de uma eficiência de mercado. A teoria neoclássica admite que o processo de eficiência trata-se de um indicador mensurável de rendimento, a partir de pressupostos paradigmáticos globais aceitos. Porém, este nível de eficiência é questionado por Furubotn e Richter (1989) e Demsetz (1969) apud Rivera (1999) pela dificuldade da sua aplicação nas organizações e pela diferença entre uma eficiência relativa e ideal que, por momentos, é intangível, e uma eficiência viável dentro de condições reais. Tais questões remetem ao dilema da abordagem institucional que assimila os modelos de interpretação dos tomadores de decisão.

Machado-da-Silva e Gonçalves (2000) demonstram que a análise do processo de mudança é função direta de uma tipologia que beneficia os esquemas interpretativos e de cognição dos indivíduos ou grupos organizacionais, dentro de valores e crenças subjacentes aos esquemas funcionais e objetivos, como um procedimento mais adequado e realista. Afirmam também os autores, que a efetividade dos líderes não se constituem pela elaboração e alcance de objetivos e controle dos eventos, mas como eles interpretam e gerenciam tais eventos.

Segundo Scott (1995) adiciona-se ao modelo as análises do ambiente técnico e institucional caracterizado pela intensiva troca de bens e serviços (ambiente técnico) e o estabelecimento e difusão de normas de atuação para que exista uma legitimidade (ambiente institucional). As organizações são submetidas aos dois ambientes para sua eficiência e adequação das exigências sociais.

3.3 Pressupostos teóricos e epistemológicos

A questão a ser colocada na presente parte do artigo diz respeito ao posicionamento filosófico da proposta teórica contida no trabalho. Para tanto, será dialogado com a abordagem de Deetz (1994) apud Alvesson e Deetz (2001) e as explicações paradigmáticas de Burrell e Morgan (1979).

Para Deetz (1994) as observações dos fenômenos sociais e organizacionais podem ser interpretadas a partir da construção de uma matriz que evidencia questões do discurso social dominante e a origem dos problemas e objeto de pesquisa. Semelhante, mas diferente do *construto* de Burrell e Morgan (1979), não propõem uma abordagem paradigmática incomensurável, mas necessariamente, possibilita situações de discursos particularizados, mútua relação evidenciando aspectos de conflitos e contradições internas.

O discurso social dominante é polarizado pelo posicionamento do consenso e dissenso, como explicação lógica da reprodução das práticas e pesquisa e homogeneização dos discursos sociais, sendo entendidos por interpretações fenomenológicas a partir do conjunto estruturado de conhecimentos, relações sociais e identidades previamente determinadas e dominantes, e pelo entendimento que as pessoas, regras e símbolos são construídos pela interação social percebida na pesquisa e em processos políticos, respectivamente.

A origem dos conceitos e dos problemas de pesquisa é, também, polarizada entre o dimensionamento de fatores local/emergente e elite/*a priori*. A interpretação do local/emergente prediz que os conceitos são construídos, existem múltiplos jogos de linguagem, uma particularização da pesquisa, narrativas locais e particulares. Porém, na origem da interpretação elite/*a priori* existe uma pré-disposição para aplicação de postulados consagrados caracterizando-se jogos de linguagem fixos, universalização e grandes narrativas.

Burrell e Morgan (1979) ensinam que a ciência social é explicada pela adoção de pressupostos explícitos ou implícitos de natureza ontológica, epistemológica, humana e metodológica. Os diferentes pressupostos da ontologia, epistemologia e humana criam metodologias de interpretação dos fenômenos sociais reais e outras metodologias que atribuem qualidades. Ao conjunto desses pressupostos, estamos diante de um paradigma, dando unidade a um determinado grupo de teóricos. Enfim, paradigmas é um conjunto de pressupostos básicos de linhas de referência, modelos teóricos e operacionais.

No trabalho de Burrell e Morgan (1979) considerando os diferentes pressupostos metateóricos e suas origens históricas, apresentam quatro paradigmas dominantes na teoria social e na teoria das organizações, sistematizadas em dois eixos de análise: dimensão subjetiva/objetiva e dimensão de regulação/mudança radical (Quadro 2).

Quadro 2: Dimensões subjetiva e objetiva da teoria social e das organizações

--

Mudança Radical			
Dimensão Subjetiva	Humanista radical	Estruturalista radical	Dimensão Objetiva
	Interpretativo	Funcionalista	
Regulação			

Fonte: Burrell e Morgan (1979)

Os paradigmas de análise organizacional é uma representação da ordenação de diversas teorias, segundo os elementos que lhe dão origem, sendo:

- *Paradigma funcionalista* analisa a sociedade como algo concreto e real, que os acontecimentos são ordenados e regulados. Apresenta uma abordagem extremamente objetiva e explicativa da ordem social;
- *Paradigma interpretativo* analisa a sociedade como algo não concreto, mas tendo como produto experiências de caráter subjetivo dos indivíduos;
- *Paradigma humanista-radical* analisa a sociedade, também de modo subjetivo e não concreto, porém propõe mudanças radicais. As mudanças são provenientes de criação da realidade por interferência de processos psíquicos e sociais;
- *Paradigma estruturalista-radical* analisa as mudanças radicais da sociedade, a partir de uma perspectiva objetiva. As mudanças são contradições das estruturas, mas materializadas para o desenvolvimento dos indivíduos e da própria sociedade.

3.4 Críticas aos postulados genéricos e à abordagem positivista

Ao se estudar sobre arranjos produtivos ou aglomerados industriais são referenciados postulados teóricos orientadores que buscam definir um elenco de ações que valorizam a adequação das organizações e dos gestores às condições ambientais e macro-econômicas, visando um posicionamento competitivo neste ambiente. Para tanto, demandam-se várias informações e decisões objetivas, para uma possível escolha de alternativas ideais para uma atuação positiva de competitividade. As orientações teóricas são prescritivas e positivistas para atingir a maximização econômica obtida pela crença das vantagens competitivas. Um tipo especial de dogma que padroniza o pensamento e as ações, dominantes entre gestores e definidores de políticas econômicas, na qual o estudo e pesquisa sobre arranjos são questões de estratégias e de competição (Aktouf, 2002).

Indiscutivelmente, os referenciais teóricos de Porter, um engenheiro mecânico e aeroespacial (com um MBA na Harvard Business School - 1971 e doutorado em Harvard – 1973) retrata o posicionamento de um “guru da administração”, que nem é um tecnólogo puro, nem um cientista social. Associado a isto, a proximidade de Harvard com diversos escritórios de consultoria organizacional de Boston/EUA favorece o surgimento de soluções a priori e uma ligação estreita entre teoria e serviços de consultoria.

As críticas aos modelos teóricos de Porter são presentes, destacando-se Knight (1992) apud Aktouf (2002), que apontam erros e falhas científicas e epistemológicas, sendo:

- Um positivismo excessivo no método científico para formulação dos pressupostos, que são próprios para as ciências naturais, e não em ciências sociais;

- As atitudes de gestão, de planos e da definição de estratégias são motivadas por ações e decisões de sujeitos, não se tratando de figuras inertes e programadas;
- Definições teóricas que são vinculadas à metas-narrativas objetivas e universas no âmbito macro-econômicas e de uma elite dominante (grandes corporações), sem que sejam considerados aspectos das realidades locais, tanto econômicas ou organizacionais;
- A teoria de estratégia e competitividade é formulada para favorecer uma ligação duvidosa entre academia e empresas de consultorias, a partir da problemática de uma construção teórica e o seu objeto de pesquisa, em situações a priori das vantagens competitivas e posteriores pesquisas das vantagens competitivas;
- Utilização de procedimentos positivistas universais para controle do ambiente, do Estado, dos concorrentes, das incertezas, entre outros;
- Postulados genéricos, como se todas as empresas utilizam as ditas vantagens competitivas com êxito, outras empresas não poderiam obter tais vantagens competitivas, tendo por consequência uma autodestruição;
- Abordagens teóricas gerencialistas centradas no processo de decisão e na perícia dos gestores, sem levar em consideração aspectos culturais e de poder das organizações e da sociedade;
- Os jogos de poder entre organizações são executados em um mundo de neutralidade plena, de modo igualitário e objetivo.

4. Metodologia da pesquisa

A presente pesquisa classifica-se como sendo de natureza qualitativa e exploratória. Para obtenção das informações e dados junto aos produtores rurais da Associação de Produtores Rurais de Pires (APRP), utilizou-se à metodologia do *focus group*, a partir de entrevistas conduzidas com seis associados. A proposta central das entrevistas objetivou identificar as principais percepções dos produtores rurais da comunidade de Pires, na constituição da Associação no intuito da melhoria dos negócios no setor de leite *in natura*. De modo secundário, mas tão importante, foram pesquisados temas, como:

- Quais as inovações que foram agregadas à propriedade rural?
- Quais as instituições ou órgão que transferiram tecnologia?
- Quais são as instituições ou órgãos que colaboram com a Associação?
- Existe algum processo de coordenação entre Associação e as instituições ou órgãos?
- Como são desenvolvidas as relações comerciais entre os associados e os fornecedores e/ou laticínios?

Ainda, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com órgãos públicos, como Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais (EMATER-MG), Instituto Mineiro de Agropecuária (IMA) e Prefeitura de Juiz de Fora-MG, a partir das questões formuladas abaixo:

- Quais são os programas e projetos de cooperação tecnológica são desenvolvidos junto à Associação de Produtores Rurais de Pires?
- Existem programas e projetos no órgão para o desenvolvimento competitivo do setor leiteiro e o desenvolvimento local? De modo específico para a Associação de Produtores Rurais de Pires?
- O órgão dispõe de oferta de cursos e treinamento para produtores da cadeia de leite?

- Quais são as percepções do órgão sobre a Associação de Produtores Rurais de Pires?

Pela característica do processo de comercialização da Associação para um único laticínio, também foi realizada uma entrevista semi-estruturada com a empresa, sendo levantadas as seguintes questões:

- Como são as relações comerciais entre o Laticínio e Associação de Produtores Rurais de Pires?
- O Laticínio Bom Pastor promoveu alguma inovação tecnológica ou de gestão junto a Associação de Produtores Rurais de Pires?
- O Laticínio Bom Pastor tem alguma outra relação contratual idêntica à Associação de Produtores Rurais de Pires?
- Qual sua percepção sobre o desenvolvimento produtivo e gerencial da Associação?

Finalmente, foram pesquisados documentos da APRP, tais como: dados históricos, Estatuto, Atas de reuniões, balanços, boletins financeiros, dados sobre produção mensal e anual e histórico de preços, como forma de complementar a pesquisa.

5. Resultados e discussão

A Associação de Produtores Rurais de Pires (APRP) foi concebida pela iniciativa dos próprios produtores rurais, que experimentaram uma situação de insucesso, quando da falência da Cooperativa de Monte Verde, localizada no município de Juiz de Fora-MG.

Observou-se que o apoio institucional para o desenvolvimento do APL em estudo, foi unicamente no âmbito municipal, a partir do Programa Pró-Leite da Secretaria de Abastecimento e Agricultura da Prefeitura de Juiz de Fora, que apóia os produtores rurais com ações de incentivo à produtividade, a partir da implantação dos tanques de resfriamento e o pagamento de subsídio de R\$ 0,02 por litro produzido.

O governo estadual e federal através da EMATER, IMA e EMBRAPA demonstraram, a partir das entrevistas realizadas, preocupações com o desenvolvimento tecnológico e a transferência de tecnologia, sem, contudo, apresentar políticas ou ações para apoio e fomento direto para APLs.

A APRP é uma rede de pequenos produtores rurais que apresentam características de interdependência entre os próprios produtores, entre os produtores e a associação e entre a associação e único comprador da produção. Também, cada produtor apresenta autonomia de gestão e inovação tecnológica, como no caso específico da técnica de inseminação artificial.

Trata-se de um APL do tipo horizontal, em que a vinculação vertical com o Laticínio que absorve a produção é fruto de ação contratual, é não hierárquica.

A localização física do arranjo é um fator estratégico e competitivo, tanto pela proximidade e centralização dos produtores, como pela sua distância entre o tanque de resfriamento e o Laticínio comprador, e com os órgãos de desenvolvimento tecnológicos.

A composição dos produtores da APRP é de certa forma heterogênea, por coexistirem proprietários rurais que utilizam técnicas tradicionais e aqueles imbuídos em inovação e melhorias tecnológicas. Convivem, também, proprietários rurais que têm unicamente a produção de leite como meio de sobrevivência e aqueles com outras atividades profissionais e comerciais.

Por outro lado, por se tratarem de produtores com vinculações familiares e relacionamentos anteriores, permite um estágio de cooperação e colaboração.

O êxito da Associação pode ser atribuído às inovações implementadas pelos produtores, com destaque principal para o processo de armazenamento da produção em

tanques de resfriamento. Em igual importância, os processos de gestão, principalmente os aspectos de governança, que utilizam sistemáticas de decisões e formas de investimento coletivas.

O aumento da capacidade de produção da APRP é um fator de competitividade, como demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1: Produção anual e média mensal dos produtores de leite da APRP

Indicadores	2003	2004	2005 (*)
Produção Anual (litros)	869.087	977.766	410.953
Média Mensal (litros)	72.424	81.481	82.191
Crescimento	-	12,50 %	0,87 %
Número de produtores	38	38	38
Média diária/produtor	62,7	70,5	72,1

(*) Produção e média de 2005 são relativos aos meses de janeiro a maio

Fonte: Associação de Produtores Rurais de Pires (2005)

As relações negociais com um único comprador de leite (Laticínio Bom Pastor) são apontadas como um ganho substancial e decisivo. A partir do contrato estabelecido entre a APRP e o Laticínio Bom Pastor foram definidos valores mensais percentuais variando entre 48% a 56% dos valores de comercialização do leite no varejo, a partir de pesquisa mensal efetuada pela Prefeitura de Juiz de Fora. Os valores pagos aos produtores rurais são demonstrados na Tabela 2.

Tabela 2: Preços de comercialização do leite dos produtores de leite da APRP

Meses / Ano	2003	2004	2005
Janeiro	0,43	0,45	0,55
Fevereiro	0,44	0,46	0,55
Março	0,47	0,48	0,60
Abril	0,48	0,53	0,63
Maio	0,51	0,55	0,64
Junho	0,56	0,60	nd
Julho	0,58	0,61	nd
Agosto	0,60	0,61	nd
Setembro	0,56	0,61	nd
Outubro	0,52	0,57	nd
Novembro	0,50	0,55	nd
Dezembro	0,46	0,55	nd

Média	0,51	0,55	0,59
--------------	------	------	------

nd: não disponível

Fonte: Associação de Produtores Rurais de Pires (2005)

A comparação entre os valores comercializados pela APRP e a pesquisa de preço do litro de leite "C" ao produtor em Minas Gerais, levantada pelo CNPGL/EMBRAPA (2005b) demonstram que a decisão de fornecimento para um único comprador tem sido vantajosa e dentro dos padrões de preços estaduais, conforme Tabela 3.

Tabela 3: Preço médio do litro de leite pago ao produtor (comparação entre a APRP e pesquisa da EMBRAPA do leite tipo “C” em Minas Gerais).

Preço do leite pago ao produtor	2003	2004
Preço médio comercializado (APRP)	0,51	0,55
Preço médio CNPGL/EMBRAPA	0,48	0,51

Fonte: Associação de Produtores Rurais de Pires e CNPGL/EMBRAPA (2005)

Os dados apresentados corroboram com a percepção dos associados, na qual um único comprador e o estabelecimento de percentuais a partir de contratos reguladores é uma estratégia competitiva que tem proporcionado vantagens aos produtores da APRP.

Ficou evidenciado que as relações contratuais entre os produtores são sólidas, apesar de serem informais, com benefícios e sanções amplamente pactuadas e coletivamente aceitas.

Os custos de transação são facilmente assumidos pelos produtores, compondo-se por valores de R\$ 0,02 dos repasses dos subsídios do Programa Pró-Leite e da retenção pela Associação de R\$ 0,05 por litro produzido para as despesas de manutenção dos tanques de resfriamento, transporte da produção e outros custeios e investimentos coletivos.

6. Considerações finais

A motivação para realização da pesquisa foi inerente ao interesse do aprofundamento teórico que envolvesse arranjos produtivos locais (APLs), compostos essencialmente por empresas e produtores rurais de pequeno porte.

A partir da apresentação dos recortes teóricos sobre competitividade, clusters, aglomerados industriais, arranjos produtivos; custos de transação e da agência; das abordagens epistemológicas de Burrell e Morgan (1979) e Deetz (1994), constatou-se que a abordagem filosófica que mais se enquadra no presente artigo foi a do paradigma funcionalista.

Na visão de Burrell e Morgan (1979) tanto os referenciais teóricos de competitividade e teoria do custo de transação se enquadram no paradigma funcionalista, pois o processo de análise dá-se diante de um fenômeno social entendido como concreto e real, cujo processo de pesquisa irá identificar acontecimentos ordenados e regulamentados por pressupostos teóricos, como, por exemplo, no viés competitividade, as vantagens (aumento de produção, competitividade, melhoria na comercialização do produto, aquisição de insumos) percebidas pelos associados a partir da estruturação da Associação dos Produtores Rurais de Pires (APRP), como ainda, as incorporações das inovações no processo produtivo e gerencial. O mesmo poderá ser dito sobre a teoria do custo de transação, quando a pesquisa

irá identificar os custos relativos à estruturação da associação, do transporte dos produtos, do armazenamento dos produtos em tanques de resfriamento, entre outros.

Também, sobre o posicionamento epistemológico de Burrell e Morgan (1979), a pesquisa realizada identificou alguns temas que foram revelados pelo processo de interpretação dos pesquisados, quando das referências sobre aspectos de confiança entre os associados, suas ligações familiares e aos eventos de integração (festividades, visitas e realizações comunitárias: escolas, iluminação pública, transporte coletivo, estradas vicinais). Aqui, constata-se que os instrumentos de pesquisa não foram formatados para obtenção do tipo de informações, partindo de interpretações da experiência, um tanto subjetivo dos entrevistados/sujeitos da pesquisa. Notadamente, as observações podem ser posicionadas no paradigma interpretativo, motivado pelo tipo de instrumento de pesquisa de caráter qualitativo.

A abordagem de Deetz (1994) que dimensiona uma matriz entre discurso social dominante e a origem dos problemas e objeto de pesquisa ficam evidente que a pesquisa realizada irá ter por discurso social dominante o consenso por interpretar os fenômenos por um conjunto de conhecimento estruturado, em um conjunto de relações previamente previstas.

Relativo à origem dos problemas e objeto de pesquisa, ficou evidenciada a interpretação intitulada de elite/*a priori*, pois foram aplicados postulados consagrados, do tipo de metas-narrativas e universalmente aceitos. Alguns exemplos podem ser mencionados, quando da obtenção de informações sobre os processos de inovação, transferência de tecnologia, processos gerenciais e de custos de transação na Associação, como ainda, aos processos de comercialização entre a Associação e a empresa compradora dos produtos.

Nesse sentido, os resultados obtidos na presente pesquisa apontam para as seguintes constatações:

- A Associação de Produtores Rurais de Pires (APRP) pode ser considerada como um Arranjo Produtivo Local (APL) horizontal e espontâneo do setor leiteiro. Ou seja, apesar da ausência de políticas governamentais (estadual e federal) estabeleceu o seu próprio caminho, com acertos e erros, mas, sobretudo com dedicação e eficácia vem conquistando vantagens competitivas para seus associados;
- Ressalta-se que o único e importante fator impulsionador para o desenvolvimento desses APL foi o apoio institucional, em âmbito municipal, do Programa Pró-Leite da Secretaria de Abastecimento e Agricultura da Prefeitura de Juiz de Fora-MG, que tem ajudado os produtores rurais com ações de incentivo à produtividade e na implantação de tanques de resfriamento;
- Casos como estes precisam ser mapeados e estudados, para dar suporte a outros estudos sobre APLs e para subsidiar futuras e necessárias políticas públicas;
- Na revisão da literatura sobre os APLs são descritos, na sua maioria, arranjos produtivos que vinculam as relações entre micro e pequenos empresários ou produtores com empresas de médio e grande porte que, no presente estudo, demonstra uma outra vertente de tais transações.

6. Referências Bibliográficas

1. ALVESSON, M.; DEETZ, S. **Teoria crítica e abordagem pós-modernista para estudos organizacionais**. In: CLEGG, R. S.; HARDY, C.; NORD, W. (org) Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2001, vol.1, 464 p.
2. AKTOUF, O. **Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter**. Revista de Administração de Empresas, v. 42, n. 3, p.43-53, Jul/Set 2002
3. BURRELL, G., MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. Londres, Heinemann Educational Books, 1979.
4. CASAROTTO FILHO, N e PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
5. CASSIOLATO, J. E. e SZAPIRO, M., **Arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais no Brasil**. Instituto de Economia/UFRJ, 2001
6. CASSIOLATO, J. E., SZAPIRO M., LASTRES, H. M. M., **Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e Proposições de Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico** in Projeto arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico, Nota Técnica 3.3, Instituto de Economia/UFRJ, BNDES/Finep, Rio de Janeiro, 2000.
7. CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. **Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais**. RedeSist – Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais/UFRJ, Rio de Janeiro, 2003.
8. CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. **Inovação, Globalização e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico**, in Cassiolato, J. E. e Lastres (eds) *Globalização e Inovação Localizada: Experiências de Sistemas Locais no Mercosul*, IBICT/IEL, Brasília, 1999.
9. CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M.; LEMOS, C.; MALDONADO, J. M. e VARGAS, M. A. **Inovação, Globalização e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico**, In: Cassiolato, J. E. e Lastres (eds) *Globalização e Inovação Localizada: Experiências de Sistemas Locais no Mercosul*, Brasília, IBICT/IE, 1999.
10. CNPGL – Centro Nacional de Pesquisa em Gado de Leite da EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Preço do leite "C" ao produtor (MG). Valores médios correntes na moeda da época e valores em "reais" corrigidos pelo IGP-DI. Disponível em: <www.cnppl.embrapa.br>. Acesso em: 18 nov. 2005b.
11. CNPGL – Centro Nacional de Pesquisa em Gado de Leite da EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Sistema de Produção de Leite em Minas Gerais**. Disponível em: <www.cnppl.embrapa.br>. Acesso em: 18 nov. 2005a.
12. CHILD, J. e RODRIGUES, S. B. **Corporate Governance and New Organizational Forms: The Problem of Double and Multiple Agency**, Anais do XXVI ENANPAD, Salvador, 2002.
13. DEETZ, S. The micro-politics of identify formation in the workplace: the case of a knowledge intensive firm. *Human Studies*, 17:23-44, 1994
14. DINIZ, C. C., **Global-local: Interdependências e desigualdade ou Notas para uma política tecnológica e industrial regionalizada no Brasil** In: Projeto arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico, RedeSist/IE/UFRJ, BNDES, Finep, Rio de Janeiro, 2000

15. DOLABELA, F. **Pedagogia Empreendedora**. São Paulo: Editora de Cultura, 2003.
16. GONÇALVES, R. **Globalização e Desnacionalização**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999
17. LASTRES, H. M., CASSIOLATO, J. E., LEMOS, C., MALDONADO, J. M. e VARGAS, M. A., **Inovação, Globalização e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico**, In: Cassiolato, J. E. e Lastres (eds) *Globalização e Inovação Localizada: Experiências de Sistemas Locais no Mercosul*, Brasília, IBICT/IE, 1999.
18. LEMOS, C. R. **Micro, Pequenas e Médias Empresas no Brasil: Novos Requerimentos de Políticas para a Promoção de Sistemas Produtivos Locais**. Tese de Doutorado em Ciências em Engenharia da Produção. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2003
19. MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. **Mudança organizacional, esquemas interpretativos e contexto institucional: dois casos ilustrativos**, *Revista de Estudos Organizacionais*, vol.1, n. 2, p. 1-16, jul.dez. 2000
20. MARSHALL, A. **Princípios de Economia**. São Paulo: Abril, 1982, livro 4, cap. 13 (Os Economistas), 1890
21. MARTINS, P.C. Emprego: o principal sub-produto do leite. Disponível em <www.milkpoint.com.br>. Acesso em 31.jan.2005
22. NETO, J. A. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: Oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
23. PORTER, M. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
24. PORTER, M. **Clusters e competitividade**. HSM Management, 15, junho-agosto, 1999
25. PORTER, M. E. **Clusters and the New Economics of Competition**. Harvard Business School Press, 1998.
26. QUEIROZ, A. M. e SENJU, E. K. A. **A abordagem da economia dos custos de transação e a tória neo-schumpeteriana na avicultura de corte: o caso da Perdígão-Rio Verde/Goiás**, *Revista Alfa*, vol.1, nº 1, maio/out 2004.
27. RIVERA, J. R. **EL PLANTEAMIENTO DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN**, TEMAS ORGANIZACIÓN, UNIVERSIDAD DE ALCALÁ DE HENARES, 1999
28. ROMERO, A. **Globalizacion y Pobreza**. Ediciones Unariño, 2004
29. SANTOS, A. C. **Gestão de Organizações no Agronegócio**. UFLA/FAEPE, 2000.
30. SCOTT, W. R. **Institutions and Organization**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995
31. SIMON, H. A. **Theories of decision-making in economica and behavioral science**. *The American Economic Review*. vol. XLIX, nº3, p. 253-280, jun. 1959.
32. STIGLITZ, J. **A globalização e seus malefícios: a promessa não-cumprida de benefícios sociais**. São Paulo: Editora Futura, 2002 .
33. WILLIAMSON, O.E. **Strategizing, Economizing, and Economic Organization**. In: RUMELT. R., SCHENDEL, D. e TEECE, D. *Fundamental Issues in Strategy*. Harvard Business School Press, 1994.
34. WILLIAMSON. O. E. **Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives**. *Administrative Science Quarterly*, n.º 36, jun.



1991

35. WILLIAMSON. O.E. **The economic institution of capitalism**. New York: The New York Free Press, 1985
36. ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agrobusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições**. São Paulo: USP, 1995.