

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

NATÁLIA CARRÃO WINCKLER

**A COOPETIÇÃO ENTRE PROPRIEDADES RURAIS
DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE NO OESTE CATARINENSE**

**PORTO ALEGRE
2010**

CIP - CATALOGAÇÃO INTERNACIONAL NA PUBLICAÇÃO
Biblioteca Setorial da Faculdade de Agronomia da UFRGS

W762c Winckler, Natália Carrão
A cooperação entre propriedades rurais da cadeia produtiva do leite no oeste catarinense / Natália Carrão Winckler. — Porto Alegre : N.C. Winckler, 2010.

90f.; il.

Dissertação (Mestrado - Agronegócios) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

1.Agronegócio : Cooperação competitiva : Agricultura familiar : Cadeia produtiva do leite : Oeste Catarinense. I. Título.

CDD: 630

NATÁLIA CARRÃO WINCKLER

**A COOPETIÇÃO ENTRE PROPRIEDADES RURAIS
DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE NO OESTE CATARINENSE**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Agronegócios.

Orientadora: Profa. Dra. Tania Steren dos Santos
Co-orientador: Prof. Dr. João Armando Dessimon Machado

**PORTO ALEGRE
2010**

NATÁLIA CARRÃO WINCKLER

**A COOPETIÇÃO ENTRE PROPRIEDADES RURAIS
DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE NO OESTE CATARINENSE**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Agronegócios.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Jean Phillipe Palma Revillión – UFRGS

Prof. Dra. Verônica Schmidt – UFRGS

Prof. Dr. Leonardo Xavier da Silva – UFRGS

Orientadora – Profa. Dra. Tania Steren dos Santos – UFRGS

Co-orientador – Prof. Dr. João Armando Dessimon Machado – UFRGS

Conceito final:

Aprovado em dede.....

AGRADECIMENTOS

São inúmeras as pessoas que participaram da elaboração desta dissertação, que é para mim uma realização pessoal e profissional.

À minha família, especialmente à minha mãe Sandra e meu irmão Diego, a quem minhas palavras nunca serão suficientes para agradecer. Vocês sempre serão parte de mim e somos resultado de tudo que aprendemos e construímos juntos. Ao meu irmão Paulinho e sua esposa Fabiana, pelo apoio incondicional em todos os momentos da pesquisa, me acolhendo em sua casa em Chapecó e fortalecendo nossos laços. Este trabalho é de vocês também.

Ao Marcelo Hansen, meu companheiro de jornada. Obrigada pelo amor, pelo apoio, pela confiança, pelo carinho e por estar comigo em todos os momentos.

À família Carrão, especialmente à tia Rosana e ao Lucas, pela acolhida em Porto Alegre, pela paciência e pelo suporte. À minha avó Iloysa que me acompanhou de longe e sempre torceu para que desse tudo certo.

Aos meus tios Jorge Winckler e Bernadete Dalmolin, em quem muitas vezes busquei conselhos e me espelho como profissional pelo seu humanismo e competência.

À família Hansen: ao Sr. Afonso, Dona Nádia e Mariana, por me acompanharem e torcerem pelo meu sucesso. Também aos queridos Nelson e Helena e seus filhos, que sempre me receberam com carinho em Saudades/SC e cuja vivência foi essencial para indicar os rumos da minha pesquisa.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e ao Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios (CEPAN) que me receberam como aluna e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pela bolsa de mestrado, que foi fundamental para realizar esta pesquisa.

Agradeço carinhosamente aos meus orientadores, Profa. Dra. Tania Steren dos Santos e Prof. Dr. João Armando Dessimon Machado, a quem muito admiro. Obrigada por acreditarem no potencial desta pesquisa, pela amizade nos momentos de indecisão, por construírem comigo este trabalho e por me mostrarem novos caminhos a cada conversa.

Aos professores do CEPAN, com quem puder conviver e aprender. Meu agradecimento aos professores Eugênio Pedrozo, Homero Dewes, Jean Phillipe Revillión, Luiz Carlos Federizzi, Antônio Padula e Júlio Barcellos, que compartilharam seus conhecimentos e sempre nos instigaram a buscar novos desafios.

À colaboradora do CEPAN, Débora, pela competência e pela amizade.

Aos meus queridos colegas da turma 2009, que foi a melhor de todas para se estudar, compartilhar e festejar.

Meu profundo e sincero agradecimento a todos que participaram desta pesquisa: aos produtores rurais que deixaram dos seus afazeres para me receberem em suas casas, aos dirigentes, secretárias e técnicos das cooperativas, aos profissionais, professores e demais especialistas que responderam às minhas indagações e me deram suporte operacional durante a pesquisa. Às organizações APACO e Ascooper e seus representantes, sempre prontos para me receberem.

E a Deus, que trouxe todas estas pessoas para o meu caminho e me permitiu concretizar esta etapa com serenidade e sempre pelo bem.

Muito obrigada!

RESUMO

A atividade leiteira no Brasil tem se desenvolvido e sofrido modificações em toda sua cadeia produtiva com exigências de qualidade, consolidação de bacias leiteiras e instalação de indústrias de laticínios onde há grande concentração de produtores de leite. Dada a competitividade do setor e visto que o Oeste Catarinense possui mais de 50 mil produtores de leite e diversas associações e redes de viabilização da agricultura familiar, esta pesquisa analisou as relações de cooperação e competição entre produtores de leite e outros agentes na região de abrangência da Rede Ascooper (Associação das Cooperativas e Associações de Produtores Rurais do Oeste de Santa Catarina). Utilizou-se metodologia de pesquisa qualitativa e aplicou-se a técnica de entrevista com os produtores rurais, visando-se a caracterização das propriedades, produção e o desenho das Redes de Valor, formadas por clientes, competidores, fornecedores e complementadores. O produtor de leite coopera e compete com estes agentes para a geração de valor ao seu produto e garantir benefícios mútuos e individuais em um jogo de produção e negócios. A relação de cooperação e competição simultâneas entre atores é denominada *coopetição* (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996). Com auxílio do *software* Sphinx, analisou-se o conteúdo das entrevistas, as relações e as atividades exercidas em rede e individualmente pelos produtores de leite e os resultados concretos e percebidos pelos mesmos em termos de cooperação, competição e coopetição. Observou-se que os produtores estabelecem relações de coopetição, sem predominância de comportamento cooperativo ou competitivo. Eles complementam-se na formação de preço e de linhas de leite, nos grupos da comunidade, mas quase não realizam ações cooperativas de mutirões e trocas de equipamentos como antigamente. A cooperação se dá especialmente dentro das cooperativas, motivada pelo “estar em grupo” e pelas garantias e apoio que oferecem, o que reforça o papel dessas organizações como principais agentes nas Redes de Valor, atuando como clientes, complementadores, fornecedores e competidores. As indústrias de laticínios, com suas exigências de produção, não cooperam com os produtores durante a produção de leite, estando nas suas Redes de Valor apenas como clientes e competidores. A competição entre produtores ocorre principalmente devido ao preço, quantidade e qualidade do leite. A coopetição tem se mostrado uma forma de manter a atividade equilibrada, reduzindo o risco de exclusão dos produtores. Cooperação e competição entre produtores podem ocorrer de forma concomitante e atores como cooperativas e associações fortalecem estas relações e ampliam o poder dos produtores, tornando-os referência em produção, produtividade e formação de uma das mais importantes bacias leiteiras do país.

Palavras-chave: Cooperação competitiva, agricultura familiar, cadeia produtiva do leite, Oeste Catarinense.

ABSTRACT

The dairy activity in Brazil has developed and changed throughout its supply chain with quality requirements, consolidation of dairy production and installation of the dairy industry where there is high concentration of milk producers. Given the competitiveness of the sector and since the West of Santa Catarina has over 50 000 dairy farmers and various associations and networks to assist the family farm, this research analyzed the relationships of cooperation and competition among producers of milk and other agents in the region coverage by Rede Ascooper (Associação das Cooperativas e Associações de Produtores Rurais do Oeste de Santa Catarina). We used qualitative research methodology and applied the technique of interviews with farmers in order to characterize the properties, production and design of Value Nets, formed by customers, competitors, suppliers and complementors. The dairy producer cooperates and competes with these agents to generate value to your product and ensure mutual and individual benefits in a production and business game. The relationship of simultaneous cooperation and competition between actors is called *coopetition* (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996). With the aid of the Sphinx software, we analyzed the content of the interviews, relations and activities performed individually and in network by dairy producers and their concrete and perceived results in terms of cooperation, competition and coopetition. They complement each other in pricing and “dairy lines”, community groups, but most do not realize the cooperative actions of collaborative efforts and exchange of equipment as before. The cooperation takes place especially in the cooperative, motivated by "being in a group", by offering support and guarantees, which reinforces the role of such organizations as key players in Value Nets, acting as customers, complementors, suppliers and competitors. The dairy industries, with their production requirements, do not cooperate with the producers during the production of milk, being in their Value Net just as customers and competitors. Competition among producers is mainly due to price, quantity and quality of milk. The coopetition has been a way of maintaining balanced activity, reducing the risk of exclusion from the producers. Cooperation and competition between producers can occur concurrently. Actors such as associations and cooperatives strengthen these relationships and extend the power of producers, becoming them a reference in production, productivity and formation of one of the major dairy regions of the country.

Key-words: Competitive cooperation, household agriculture, Milk production chain, West of Santa Catarina.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Estratégias deliberadas e emergentes	26
Figura 2	As forças que dirigem a concorrência na Indústria	27
Figura 3	A Rede de Valor	32
Figura 4	Diferentes tipos de relacionamento cooperativo entre competidores.....	35
Figura 5	Fluxograma da Cadeia Produtiva do Leite	39
Figura 6	Mapa das Mesorregiões de Santa Catarina	45
Figura 7	Número de vacas em lactação	55
Figura 8	Clientes dos produtores de leite	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Número de Estabelecimentos Agropecuários Produtores de Leite no Oeste Catarinense em 2006 conforme a área	46
Tabela 2	Número de filhos dos produtores	53
Tabela 3	Produtividade mensal de leite nas propriedades	56
Tabela 4	A cooperação entre clientes e produtores de leite	63

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APACO	Associação dos Pequenos Agricultores do Oeste Catarinense
APAE	Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais
ASCOOPER	Associação das Cooperativas e Associações de Produtores Rurais do Oeste de Santa Catarina
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior
CCS	Contagem de Células Somáticas
CRESOL	Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária
EPAGRI	Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina
GCA	Grupo de Cooperação Agrícola
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MMA	Movimento das Mulheres Agricultoras
MMC	Movimento das Mulheres Camponesas
OCESC	Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina
ONG	Organização não-governamental
UCAF	Unidade Central das Agroindústrias Familiares Rurais no Oeste Catarinense
UFC	Unidades Formadoras de Colônias
UNICAFES	União Nacional das Cooperativas de Agricultura Familiar e Economia Solidária

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA	19
2 METODOLOGIA	20
3 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E INTERORGANIZACIONAIS	24
3.1 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	27
3.2 ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS	29
4 A TEORIA DA COOPETIÇÃO	32
5 CADEIA PRODUTIVA DO LEITE NO BRASIL E NO OESTE CATARINENSE	37
5.1 A PRODUÇÃO DE LEITE NO BRASIL E EM SANTA CATARINA	37
5.2 A EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO DE LEITE NO OESTE CATARINENSE	40
5.3 O COOPERATIVISMO NO OESTE CATARINENSE: A APACO E A REDE ASCOOPER	47
6 CARACTERIZAÇÃO DAS PROPRIEDADES E DOS PRODUTORES	52
6.1 CARACTERIZAÇÃO DA PRODUÇÃO DE LEITE	54
7 COOPERAÇÃO, COMPETIÇÃO E COOPETIÇÃO	61
7.1 REDE DE VALOR.....	62
7.1.1 Clientes	63
7.1.2 Competidores	65
7.1.3 Fornecedores	66
7.1.4 Complementadores.....	67
7.1.5 Relações entre os agentes	68
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
REFERÊNCIAS	75
APÊNDICES	82

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa investigou as relações de cooperação e competição desenvolvidas pelos produtores de leite do Oeste Catarinense. A partir da busca dos produtores de leite em adequar-se às mudanças ocorridas no sistema produtivo do leite nos últimos anos e desenvolver-se nesta atividade, investigou-se aspectos de cooperação e competição presentes nas suas atividades cotidianas e as alternativas desenvolvidas para conciliar as relações com os diversos agentes da cadeia produtiva.

O paradigma produtivo mundial, atualmente, traz à tona os desafios de atender às demandas dos consumidores pela produção de alimentos variados, em larga escala, com custos reduzidos e consciência socioambiental. Este é o resultado de décadas de evolução tecnológica, crescimento populacional e competitividade entre as empresas, impulsionados pela redução de fronteiras entre os países a partir do contexto da globalização.

Tradicionalmente, os setores agroalimentares possuíam um modo de produção e comercialização com menor escala produtiva e mantinham contato direto com o distribuidor e o consumidor. Entretanto, a chamada Revolução Verde¹ nas décadas de 1960 e 1970 (GUTBERLET, 1999) disseminou a mecanização rural, as novas técnicas produtivas e diferentes qualidades de sementes em países em desenvolvimento, como o Brasil, aumentando a escala produtiva em áreas agrícolas.

Esse novo padrão produtivo teve impactos positivos como o crescimento da agricultura brasileira no cenário produtivo mundial, mas também gerou alguns aspectos negativos para diversas regiões brasileiras e cadeias produtivas que ainda estavam sendo estruturadas. Um exemplo é a cadeia produtiva do leite no Oeste de Santa Catarina. Esta região foi colonizada no início do século XX, principalmente por migrantes da Serra Gaúcha, os quais eram filhos de imigrantes alemães e italianos. Logo que começaram a ocupar o Oeste Catarinense, os migrantes desenvolveram atividades de extração de madeira e, em seguida, passaram a produzir suínos e aves nas pequenas propriedades rurais.

A partir de 1950, a região começou a receber a instalação de frigoríficos. Para impulsionar o seu desenvolvimento econômico, em 1970, o governo do Estado passou a

¹ Revolução Verde: a iniciativa de institutos de pesquisa em produzir sementes de trigo e milho mais produtivas se configurou no início da Revolução Verde. No Brasil, esta Revolução levou ao aumento da pecuária extensiva e na mecanização das atividades agrícolas, que representam o sistema moderno de produção, reduzindo o trabalho manual do homem no campo, procedimento dominante no sistema tradicional de produção rural (GUTBERLET, 1999).

oferecer incentivos legais para construir e ampliar as agroindústrias. Tais incentivos incluíam, por exemplo, o fornecimento gratuito de terrenos, terraplenagem, rede de energia e também estabelecia isenção de impostos (PAIM, 2006).

Conforme foram se desenvolvendo, as agroindústrias de suínos e aves passaram a exigir dos produtores sistemas produtivos mais mecanizados e intensivos, com o objetivo de alcançar volumes crescentes de produção e produtividade, o que demandava menor interferência humana no processo produtivo². O poder de negociação da indústria sobre os produtores provocou a verticalização³ da produção, a exclusão de milhares de pequenos produtores da atividade e a manutenção apenas daqueles cuja produção atendessem os requisitos de quantidade e qualidade.

Além dos impactos no modo de produção e no cotidiano dos produtores, o crescimento das agroindústrias trouxe novas fábricas de equipamentos e suprimentos para a cidade-pólo da região (Chapecó), o que também atraiu força de trabalho do meio rural para a cidade, ampliando o movimento de êxodo rural.

Os agricultores descontentes com a forma de exploração das suas atividades pelas agroindústrias organizaram-se em movimentos sociais, dentre os quais o Movimento das Mulheres Agricultoras (MMA), atual Movimento das Mulheres Camponesas (MMC) (PAIM, 2006) e a Associação dos Pequenos Agricultores do Oeste Catarinense (APACO), em 1989 (BADALOTTI, 2003). Esses movimentos buscavam a manutenção dos agricultores no meio rural com novas alternativas de produção e de renda.

Muitos produtores optaram pela produção de leite, que já era uma atividade de subsistência em suas propriedades e que, inicialmente, não exigia grande aporte de capital. Segundo Testa *et al* (1996; 2003), o leite tem potencial produtivo na quase totalidade das propriedades rurais porque viabiliza a agricultura familiar com renda mensal. É uma atividade igualmente importante até mesmo para os menores municípios, pois, dadas as suas características, dinamiza a economia local. Desta forma, conforme apontam os dados do último Censo Agropecuário (IBGE, 2006), o número de propriedades familiares produtoras de leite evoluiu de 25 mil, em 1990, para mais de 47 mil em 2006, distribuídas nos 118 municípios do Oeste Catarinense.

² Processo produtivo neste trabalho se refere às etapas que constituem a produção de um produto, desde a produção primária, processamento ou transformação até a comercialização do produto final.

³ Verticalização: refere-se à integração vertical entre indústria e produtor rural, na qual a indústria coordena, por exemplo, o modo, a escala e as características de qualidade da produção, por meio de determinações em contratos estabelecidos com o produtor.

Apesar da sua recente expansão como atividade produtiva, há décadas a pecuária leiteira no Brasil vem enfrentando obstáculos ao seu desenvolvimento. Durante 45 anos o governo federal estabeleceu um tabelamento de preços que impedia a competição entre os agentes e inibia a qualificação desta atividade. Esta regulação foi encerrada em 1991 e ressaltou as deficiências de organização e de tecnologia do setor leiteiro no país. A fragilidade do setor também ficou evidente com a abertura econômica brasileira nesta época, que trouxe consigo empresas multinacionais de lácteos para o país e que passaram a incorporar tecnologias para produção em alta escala e padrões internacionais de qualidade para competir com a produção de lácteos nacional.

As necessidades de regulação das técnicas de produção, identidade e qualidade do leite brasileiro geraram um novo desafio aos produtores. Em 2002, o governo federal criou no país a Instrução Normativa 51 (IN51)⁴ que impõe aos produtores investimentos técnicos e instalações padronizadas, com o objetivo de garantir higiene e qualidade em todo o processo produtivo (BRASIL, Instrução Normativa nº 51, 2002). Esta legislação ainda está em fase de instauração e, conforme Testa *et al* (2003) e Dorigon (2008) pode se tornar um impasse à manutenção da atividade pelos pequenos produtores que não possuem capital demandado para os investimentos. A inadequação das propriedades às normas pode provocar conseqüências como a exclusão de parte delas do mercado, seja pela inspeção sanitária ou pelas indústrias de laticínios que deverão comprar matéria-prima de produtores qualificados.

A produção de leite em Santa Catarina cresceu mais de 340% em 30 anos, de acordo com os dados do último Censo Agropecuário (IBGE, 2006)⁵. O Oeste é a principal mesorregião produtora do Estado e, até 2015, muitas das suas propriedades rurais terão os cultivos de lavouras anuais, como grãos e fumo, substituídos por pastagens para a pecuária leiteira (ALTMANN; MIOR; ZOLDAN, 2008). A produção agropecuária regional é predominantemente familiar, com renda decorrente de produção de leite, milho, suínos, feijão, fumo e aves. No entanto, as chances de expansão da produção de milho e feijão se limitam em função da baixa disponibilidade de terras na maioria dos estabelecimentos. Isso também ocorre no caso de aves e suínos, que estão em processo de seleção/exclusão de produtores e exigem altos investimentos para a manutenção da atividade (TESTA *et al.*, 2003).

⁴ Instrução Normativa 51 ou IN51: iniciativa do Governo Federal frente a uma necessidade de aperfeiçoar e modernizar a legislação sanitária federal sobre a produção de leite, de 18/09/2002. Os estabelecimentos produtores tiveram prazo para adequação até julho de 2005 (BRASIL, 2002).

⁵ A produção de leite anual do Estado teve registros superiores a 409,8 milhões de litros em 1975, a 603,7 milhões de litros em 1985, a 869,4 milhões de litros em 1995 e a 1,3 bilhões de litros em 2006 (IBGE, 2006).

As tendências do setor agropecuário e as exigências de qualidade do leite pelas indústrias têm afetado além da gestão das propriedades rurais, o cotidiano e as relações entre os produtores. No caso do Oeste Catarinense, a cooperação foi um traço histórico desde a sua colonização, quando os produtores rurais enfrentavam problemáticas de forma conjunta e praticavam a ajuda mútua e a solidariedade através de obras em mutirões, empréstimo de ferramentas e de animais, dentre outras atividades. Estas interações são, segundo Tesche (2007), um embrião para redes sociais com estruturas informais, tais como parentesco, compadrio, vizinhança e amizade, ou formais, como a Igreja, os partidos políticos, movimentos sindicais, associações e cooperativas.

No caso da fragilidade da atividade leiteira no Oeste Catarinense nos últimos 20 anos, a APACO teve papel fundamental e efetivo. Desde a sua criação, esta organização busca possibilitar a reprodução das atividades agropecuárias em propriedades rurais familiares, por meio de programas e projetos próprios e em parceria com outras instituições públicas e privadas, e multiplicar as suas ações em novas redes.

Em 2002, a partir de um programa de Agroindustrialização Familiar, a APACO articulou-se com cooperativas de produtores de leite e outros agentes e formou uma Rede chamada Ascooper (Associação das Cooperativas e Associações de Produtores Rurais do Oeste de Santa Catarina). Esta Rede vem representando mais de 3.000 produtores de leite associados a 19 cooperativas, desenvolvendo estratégias de fortalecimento, ampliação e qualificação da produção. Nela, os produtores estabelecem relações formais com as cooperativas através da entrega do leite e, ao mesmo tempo, relações paralelas formais e informais entre si e com outras cooperativas, associações e grupos de cooperação para produção de sementes para pasto e produtos agroecológicos.

Apesar de manterem características de agricultura familiar, com o uso de mão-de-obra familiar e alguns casos de relações de reciprocidade com vizinhos, amigos e parentes em redes de cooperação (TESCHE, 2007), o comportamento competitivo também faz parte da realidade dos produtores rurais. Ao se relacionarem com diferentes atores, eles podem assumir um comportamento competitivo ou cooperativo, conforme o objetivo da sua relação com cada um deles. Na produção de leite a cooperação ocorre, por exemplo, na articulação entre produtores pela obtenção de um preço melhor na venda do produto, enquanto a competição se dá quando há disputa de preço e os produtores assumem um comportamento de ganhos individuais.

Juntos, produtores, clientes, fornecedores, complementadores e competidores que participam da cadeia produtiva do leite desenvolvem uma Rede de Valor⁶, em que buscam gerar valor para seus produtos através de estratégias e recursos que promovam o maior ganho possível para todos, com o menor custo.

Todos os agentes que compõe a Rede de Valor são competidores entre si quando almejam ampliar seu poder, agregar mais valor aos seus produtos e obter maiores ganhos individuais. Porém, para atingir a estes objetivos, os agentes e produtores podem recorrer à cooperação entre si, o que pode lhes permitir ganhos superiores aos individuais e exercer mais de um papel na Rede de Valor ao mesmo tempo.

Essa lógica de interação em que há cooperação entre competidores coloca em questão os interesses e benefícios mútuos e individuais. Na produção de leite, quando os produtores negociam sozinhos pelo preço do leite, possuem menor poder de barganha sobre o comprador. No entanto, quando usam das relações que mantém entre si para obterem um melhor preço pelo litro do leite (seja pela comercialização em maior quantidade ou pela formação de “linhas de leite”⁷), eles estão cooperando pelos ganhos mútuos e aumentando seu poder de negociação, embora em momento posterior venham a competir no acesso ao mercado por serem competidores na atividade.

Para analisar este tipo de situação em que há cooperação e competição simultaneamente entre competidores, Nalebuff e Brandenburger (1996) criaram o termo *coopetição*, que une os termos “cooperação” e “competição” em uma “cooperação competitiva”. Este conceito emergente e pouco investigado pode ser aplicado a diversas áreas de estudo (LEÃO, 2004; BENGTSSON; KOCK, 2000).

A coopetição é positiva para os atores quando, ao cooperar com um competidor, se amplia o tamanho do mercado por alocarem-se os competidores em uma mesma região (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996). Desta forma, a concentração de atores de determinado tipo de produção ou comercialização em uma região delimitada pode torná-la uma referência para os compradores, que saberão onde adquirir o produto sem necessariamente buscá-lo em outros mercados. A produção de leite no Oeste Catarinense é

⁶ Rede de Valor: formada pelos diversos participantes do jogo de negócios, os quais trazem individualmente valores adicionais para o jogo, ou seja, cada agente contribui com o que tem de valor no jogo de negócios. Quem possui maior valor adicional perante os outros jogadores é aquele com maior poder nas negociações. Um jogador conhece seu valor ao observar a sua importância para a formação do “bolo” de valor (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996).

⁷ Linha de leite: mapeamento de propriedades rurais produtoras de leite concentradas em uma determinada comunidade ou região, nas quais se realiza coleta de leite a granel.

um exemplo em que diversos produtores competidores estão cooperando e formando uma das mais importantes bacias leiteiras do país.

Apesar de benéficas para o desenvolvimento de determinadas atividades, a cooperação e a competição simultâneas podem gerar conflitos em decorrência dos aspectos de jogo de negócios. A cooperação resulta em ganhos mútuos (“ganha-ganha” ou soma positiva), enquanto a competição gera ganho para um jogador e perda para outro (“ganha-perde” ou soma zero). Ou seja, a coopetição implica em conflitos internos e entre os agentes, que devem lidar com seus sentimentos ambíguos, provocados pela escolha entre comportamentos de concorrência e cooperação.

Neste contexto, esta pesquisa analisa a cooperação, a competição e a coopetição entre os produtores de leite do Oeste Catarinense e os agentes que formam suas Redes de Valor. Para atender ao objetivo geral da pesquisa, após a apresentação do problema e da metodologia de pesquisa, recorre-se a referenciais teóricos sobre estratégias de competição, cooperação e a Teoria da Coopetição, de Nalebuff e Brandenburger (1996).

O trabalho apresenta também uma caracterização sobre a cadeia produtiva do leite no Brasil, abordando-se a sua evolução, com foco no Oeste de Santa Catarina. Utilizando-se dos dados primários coletados na pesquisa e apoiando-se em dados secundários obtidos em documentos e bibliografias diversas sobre a região, caracteriza-se a Rede Ascooper, organização importante para promover a articulação entre agentes e o desenvolvimento da cadeia produtiva do leite.

Para finalizar, identificam-se os produtores e a produção de leite em seus diversos aspectos de estrutura familiar, social e produtiva, bem como suas relações com os agentes da Rede de Valor. Analisam-se, assim, os objetivos, os comportamentos, os resultados e as percepções dos produtores em termos de competição, cooperação e coopetição.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

No Oeste Catarinense há uma diversidade de organizações e movimentos sociais. Originalmente focados na formação e organização política e social, atualmente preocupam-se inclusive com a viabilização econômica do público ao qual atendem.

A APACO atua há 20 anos como uma organização não governamental representativa para os produtores rurais da região. Para promover e apoiar o desenvolvimento da agricultura familiar fomentou os Grupos de Cooperação Agrícola (GCAs) e a Unidade Central das

Agroindústrias Familiares Rurais do Oeste Catarinense (UCAF), em que busca incentivar a agregação de valor aos produtos agrícolas, orientar os produtores, participar da discussão de políticas públicas para o meio rural, entre outras atividades.

A Rede Ascooper, fundada há oito anos, vem atuando como expoente da APACO. Seu crescimento e independência como organização despontaram da necessidade de atuar com um foco maior na atividade leiteira. A APACO e a Rede Ascooper possuem “estratégias regionais que orientam sua atuação comum, as quais são construídas capilarmente à sua rede organizacional que vai até as comunidades rurais”. Ou seja, elas se articulam “para além dos espaços específicos que coordenam” (ROVER, 2007, p. 150), de forma paralela e complementar.

A Ascooper iniciou suas atividades participando como representante catarinense em debates com outras organizações do Rio Grande do Sul e do Paraná acerca dos desafios e dos fatores-chave para a competitividade da atividade leiteira na região Sul do país (SCHUBERT; NIEDERLE, 2009). Fatores como frete, assistência técnica especializada, acesso ao crédito e comercialização são importantes quando se trata da manutenção da atividade leiteira, e as cooperativas da Rede Ascooper, de maneira geral, facilitam o acesso a estes fatores aos produtores de leite cooperados. Contudo, Testa *et al.* (2003) compreendem que, regionalmente, isso ocorre de forma desigual entre os produtores. Aqueles mais capitalizados, ou seja, com maior área, renda, produção e capital de giro acabam tendo acesso facilitado ao crédito e serviços devido à sua credibilidade perante as organizações.

Outra questão fundamental que influencia na organização e no desenvolvimento da atividade leiteira são as ações oportunistas de alguns produtores de leite associados de cooperativas, que só recorrem a estas quando elas oferecem o melhor preço, se comparado aos demais compradores do mercado. Reflete-se nisto uma mudança de comportamento dos produtores nos últimos tempos (CHADDAD, 2007).

Antigamente, a participação do produtor em cooperativas ocorria por falta de opção para quem vender, devido a fatores como o seu baixo volume de produção. As cooperativas adquirem o produto até mesmo dos menores produtores por causa dos seus princípios cooperativistas⁸ com os quais muitos produtores com formação política e religiosa se identificam. De alguns anos para cá, a participação de muitos produtores de leite passou a ser motivada pela sua situação econômica difícil, a pressão pelo controle de custos e pela

⁸ Princípios cooperativistas envolvem adesão voluntária e livre, gestão democrática, participação econômica dos membros, autonomia e independência, educação, formação e informação, intercooperação e interesse pela comunidade (OCB, 2010).

dificuldade em ser competitivo no mercado. Conseqüentemente, os produtores “tendem a utilizar os serviços da empresa que lhes oferecer a melhor proposição de valor em termos de preço, qualidade de produtos e serviços e retornos financeiros” (CHADDAD, 2007, p. 7).

A tomada de decisões dos agentes pela atuação cooperativa é influenciada também pelos recursos individuais dos mesmos. Quanto mais desprovido de recursos e desorganizado gerencialmente for um agente, menor o seu poder para negociar. Por isso, é habitual que agentes mais frágeis se unam em diferentes grupos sociais e construam dinâmicas organizacionais para ampliar seu poder (ROVER, 2007). Neste sentido, os agentes podem ser complementadores, ou seja, agregar valor um ao outro, complementando-se nos fatores em que são deficientes (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996).

A complementação ocorre também entre produtores rurais que competem na mesma atividade. Por exemplo, os produtores de leite buscam ser mais competitivos, mas, para isso, cooperam entre si para alcançar maior poder de negociação com a indústria de laticínios, que é uma compradora do seu produto. Assim, têm-se agentes que cooperam e competem na mesma atividade, o que pode provocar entre eles conflitos sobre quais são as suas prioridades. Deve-se considerar que quando ocorre conflito, reduz-se o poder do agente (ROVER, 2007). Por isso, é importante um ator intermediário, como uma associação, que coordene e defina como ocorrerá a competição e a cooperação entre eles (BENGTSSON; KOCK, 2000). Neste caso, os agentes estabelecerão um comportamento colaborativo com a associação intermediadora.

Observando-se que esta situação ocorre no Oeste de Santa Catarina diante da dinâmica da produção de leite na região de abrangência da Rede Ascooper e das relações de competição, cooperação e cooptação entre produtores, fizeram-se os seguintes questionamentos:

- a) qual o tipo de relação predominante estabelecida entre os produtores de leite (competitiva, cooperativa ou cooptativa)? A competição é concomitante à cooperação?
- b) qual a finalidade das atividades realizadas em rede entre os produtores de leite?
- c) em que momentos os produtores de leite atuam em rede (cooperação) e em que momentos atuam individualmente (competição)?
- d) qual a função da Rede Ascooper e das cooperativas associadas em relação aos produtores de leite?

- e) quais os resultados gerados para os produtores de leite levando-se em consideração a implementação de estratégias mais cooperativas, competitivas ou cooperativas?
- f) há relações de complementaridade a partir dos comportamentos dos atores investigados? Como estas relações se manifestam?

Visto isso, desenvolveu-se a questão norteadora deste trabalho:

Considerando-se os produtores de leite da região da Rede Ascooper, como se dão as relações e as atividades exercidas em rede pelos produtores de leite do Oeste Catarinense e quais os resultados concretos e os percebidos pelos mesmos em termos de cooperação, competição e cooperação?

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as relações sociais, as atividades produtivas e os resultados concretos e percebidos pelos produtores de leite na região da Rede Ascooper, no Oeste Catarinense, quanto ao seu comportamento cooperativo, competitivo e cooperativo. Para isso, propuseram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar produtores de leite associados, ex-associados e não associados às cooperativas da Rede Ascooper e suas motivações para desenvolver atividades em redes e individualmente;
- b) caracterizar as relações, as ações e os resultados concretos e percebidos pelos produtores de leite sobre suas atividades desenvolvidas em rede e individualmente, em termos de cooperação, competição e cooperação;
- c) analisar a atuação das cooperativas e da Rede Ascooper enquanto intermediária das atividades desenvolvidas em rede pelos produtores de leite.

2 METODOLOGIA

Para analisar as relações e os objetivos dos produtores de leite da região do Oeste Catarinense foi realizado um estudo empírico, utilizando-se procedimentos técnicos que possibilitaram testar o referencial teórico-conceitual. Desta forma, podem-se revelar novas perspectivas e descobertas, através de descrições, interpretações e explicações sobre a realidade investigada. Um levantamento eficaz permite ao pesquisador apresentar encadeamentos que demonstrem seu raciocínio crítico, procurando rigor científico e atendimento dos propósitos da pesquisa e do tema-problema (MARTINS, 2006).

Utilizou-se nesta pesquisa uma abordagem qualitativa, expressando o fenômeno de estudo a partir da realidade e da perspectiva das pessoas que dele participam (BRYMAN, 2000). Logo, utilizaram-se as vivências individuais, comportamentos e funcionamento organizacional, movimentos sociais e fenômenos culturais (STRAUSS; CORBIN, 2008), contemplando-se a visão de mundo dos sujeitos investigados.

Realizou-se pesquisa bibliográfica e documental, com a busca e compilação de informações em livros e outros meio de publicação (RODRIGUES, 2007), valendo-se de documentos diversos. Foram pesquisadas fontes no Portal da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior), artigos científicos, teses e dissertações, banco de dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e dados oficiais dos municípios, entre outros. Também foram consultados sites de associações e cooperativas de laticínios que tratam da região de estudo e da situação dos produtores rurais. Os dados foram identificados, selecionados e fichados, com o objetivo de corroborar informações obtidas por outras fontes, conforme sugere Yin (2001).

A pesquisa de campo teve início com um estudo exploratório, que é apropriado quando a realidade é pouco conhecida pelo pesquisador (GIL, 1987). Na ocasião foram realizadas 11 entrevistas com informantes-chaves da região, tais como representantes e líderes de movimentos de classe, de instituições de apoio e de pesquisa e professores universitários, com a finalidade de observar e conhecer o objeto de estudo e seu contexto.

Empregou-se roteiro de entrevista semi-estruturado, questionando-os acerca da história, da cultura e da economia regional, com foco na cadeia produtiva do leite, a estrutura do setor, as dificuldades encontradas pelos produtores, os tipos de produção agropecuária alternativos ao leite e sobre a atuação de instituições e cooperativas ligadas à Rede Ascooper e à sua originária, APACO.

Essas informações foram úteis para o desenvolvimento de critérios para a identificação e a seleção dos produtores de leite que participaram da pesquisa, bem como para a elaboração e o aprimoramento dos instrumentos de coleta de dados.

Foram contatadas 19 cooperativas ligadas à Rede Ascooper e aplicado um roteiro de entrevista semi-estruturado com questões acerca do número de associados, tempo de existência, estrutura de coleta e comercialização do leite, forma de pagamento (bonificação por qualidade ou quantidade) e número de municípios de abrangência. Este levantamento permitiu a seleção de cinco municípios de duas microrregiões para desenvolver a pesquisa, em vista das cooperativas que atuam somente em nível municipal. Todas as demais cooperativas que atuavam em mais de um município foram descartadas da amostra, por questões de viabilização da pesquisa.

Escolheram-se amostras intencionais, selecionadas por tipicidade e acessibilidade (VERGARA, 2005). A coleta de dados teve duração aproximada de 15 dias e constituiu-se por visitas a 20 propriedades, em cinco municípios, considerando-se o tempo hábil para a viabilização da pesquisa.

Nesta pesquisa utilizou-se também a técnica de observação não participante, que permite a coleta de dados de situações. De acordo com Richardson, o pesquisador, ao aplicar este procedimento, atua como espectador atento, sem agir como membro do grupo pesquisado. Desta forma, deve se basear nos objetivos da pesquisa e registrar o máximo de ocorrências que interessem à sua investigação (RICHARDSON, 2009).

Das propriedades selecionadas, cinco nunca participaram de cooperativas de leite (uma em cada município), cinco são ex-cooperativadas (uma em cada município) e 10 são cooperativadas (duas em cada município). A amostra foi intencional, não-probabilística, selecionada por julgamento, com apoio das cooperativas dos municípios visitados e considerando-se a facilidade de aplicação. As entrevistas foram gravadas e o roteiro semi-estruturado abordou os seguintes tópicos:

- a) caracterização da propriedade (história, tamanho, mão-de-obra, produção, produtividade, fonte de renda, tecnologias utilizadas, ferramentas de gestão e estratégias utilizadas);
- b) participação em redes sociais formais (cooperativas, associações, sindicatos, outros);
- c) características das redes sociais informais (família, amigos, vizinhos, outras);
- d) desenho da Rede de Valor, conforme Nalebuff e Brandenburger (1996);
- e) atividades desenvolvidas em rede;

- f) atividades desenvolvidas individualmente;
- g) realidade, posição e percepção dos produtores quanto às atividades, relações e resultados, considerando as relações de competição, cooperação e cooptação.

Entrevistas são depoimentos verbais e estão sujeitas a problemas como articulação pobre ou imprecisa do entrevistado. Durante a coleta de dados, o entrevistador deve interpretar as informações como estão sendo coletadas e saber “imediatamente se as fontes de informação se contradizem e levam à necessidade de evidências adicionais” (YIN, 2001, p.84). As entrevistas gravadas foram transcritas para análise.

A fase analítica da pesquisa exige que o pesquisador escolha entre diversas técnicas (YIN, 2001). Neste estudo utilizou-se a análise de conteúdo das entrevistas, com auxílio do *software* Sphinx. Trata-se de um sistema para pesquisa e análise de dados que permite a entrada de dados, filtros, cruzamentos, além de recursos para análise de dados com elaboração de tabelas e gráficos diversos (FREITAS *et al*, 2008). A partir do conteúdo das entrevistas transcrito para o *software*, realizou-se uma leitura flutuante, em que foram obtidas as primeiras impressões sobre as mesmas e, posteriormente, estabeleceram-se categorias, conforme as perguntas e as respostas coletadas. Assim, criaram-se critérios de classificação dos resultados em categorias de significação (ROCHA; DEUSDARÁ, 2005).

Na análise de conteúdo se estabelecem categorias e observam-se as freqüências com que determinados elementos incidem sobre cada uma delas (SILVERMAN, 2009). Visto que esta técnica não se restringe à descrição dos conteúdos (MARTINS, 2006) e que se trata de um procedimento que permite uma série de inferências a partir da sistematização dos dados coletados, as categorias de respostas e as freqüências das citações e observações dos entrevistados permitiram uma abordagem explicativa ou interpretativa.

Os conjuntos de categorias foram:

- a) produção de leite (animais, área destinada à produção, beneficiamento, grupos para produção, produção mensal, resfriamento e transporte);
- b) propriedade (história, atividades, renda, área total);
- c) produtores (idade, escolaridade, filhos, residentes, mão-de-obra, renda não-agrícola, grupos na comunidade);
- d) estratégia (acesso e uso de crédito; estratégia para a atividade leiteira, investimentos, ferramentas de registro, gestão e controle);
- e) percepções (benefícios e dificuldades da cooperação, benefícios e dificuldades do trabalho individual);

- f) coopetição (competição, coopetição); e
- g) rede de Valor (cliente, complementar, competidor, fornecedor).

As categorias foram relacionadas com os objetivos da pesquisa, buscando-se respondê-los. Também foi utilizada a literatura pesquisada ao longo das análises, fazendo-se contrapontos com os resultados da pesquisa.

3 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E INTERORGANIZACIONAIS

As mudanças ocorridas nos últimos anos quanto à disponibilidade e o uso de recursos por diversos atores vêm gerando novas demandas às organizações. Pode-se citar a demanda dos consumidores acerca de informações sobre processos produtivos, a estruturação de novas cadeias produtivas, a orientação das empresas para o mercado, entre outros fatores que provocam a necessidade de adequação das organizações aos cenários emergentes.

Neste contexto, a compreensão do conceito de estratégia é fundamental. Estratégia tem origem no termo grego “*strategos*”, que significa general do exército (MINTZBERG, 1987, p.12). Usado há séculos para representar a busca pela destruição do inimigo através do uso eficaz de recursos em guerras, o conceito de estratégia evoluiu quanto às suas dimensões e objetivos, especialmente após a Segunda Guerra Mundial. Nesta época, a necessidade dos países em se reconstruir gerou uma aceleração do mercado de produtos e serviços, da competitividade entre as empresas e do desenvolvimento e do uso de ciência e tecnologia. Surge, portanto, a estratégia como forma de controlar mercados e organizações, tentando-se moldar o ambiente competitivo (BRACKER, 1980; GHEMAWAT, 2002).

Os teóricos modernos diferenciam estratégia conforme: (1) a amplitude do conceito de estratégia gerencial; (2) os componentes - se houverem; e (3) a inclusão do processo de formulação da estratégia (BRAKER, 1980). A conduta e o resultado das organizações as têm evidenciado de forma autônoma, buscando vantagem competitiva por meio de forças externas ou recursos e capacidades internas (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

Tradicionalmente, estratégia se insere num contexto de indústria ou estrutura industrial, tal como descrita por Porter (1990), na qual estão a firma, seus compradores, fornecedores e competidores. Com base na dinâmica entre estes agentes, Michael Porter observou a rapidez com que os competidores acrescentam ofertas de produtos ao mercado, podendo ajustá-las com a demanda, a capacidade produtiva e a rentabilidade das empresas.

Porter (1990) afirma que há três tipos genéricos de estratégia: foco em custo, quando a empresa busca vantagem competitiva a partir dos menores custos de produção; foco em diferenciação, em que se busca agregar valor a um produto e diferenciá-lo no mercado; e enfoque em custo ou em diferenciação, no qual se atua em mercados de nicho com uma das duas estratégias anteriores.

Observando que as estratégias das empresas envolvem outros fatores e o ambiente empresarial é mais complexo do que a visão porteriana, Simerly e Li (2000) apontam que é

impossível maximizar-se ou atingir todos os objetivos estratégicos. Por isso, é importante reconhecer estas limitações quando se busca a sobrevivência ao longo prazo no seu ambiente de atuação.

Outros modelos de estratégia também vêm a indústria de forma não-homogênea (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000), mas com inter-relações entre as organizações. Diferentes empresas que atuam em um mesmo setor podem ser agrupadas por seus aspectos similares, como escala produtiva, serviços, preços, características, qualidade, entre outros. Este agrupamento pode ser percebido pelos diversos *stakeholders*, devido à proximidade entre as empresas. Assim, avaliações de reputação de empresas envolvidas ou de um setor como um todo pode impactar em suas atividades individuais, bem como em suas relações interorganizacionais (YU; LESTER, 2008), podendo gerar reações estratégicas individuais ou interfirmas.

Dos trabalhos sobre estratégia de organizações, um dos principais teóricos é Henry Mintzberg. O autor apresenta cinco conceitos para estratégia, cujos termos em inglês formam os “5 Ps da Estratégia” (MINTZBERG, 1987):

- a) estratégia como plano (*plan*): é uma diretriz ou uma série de diretrizes para se tratar ou negociar uma ação;
- b) estratégia como estratagema (*ploy*): pode ser um truque usado na intenção de enganar um oponente ou concorrente;
- c) estratégia como padrão (*pattern*): é a constância de um comportamento, seja ele intencional ou não;
- d) estratégia como posição (*position*): é a posição da organização no seu meio ambiente, considerando-se um ou mais competidores, ou simplesmente o mercado de atuação desta organização;
- e) estratégia como perspectiva (*perspective*): trata da personalidade da organização, o conceito que rege o pensamento e o comportamento dos seus membros.

Estes tipos de estratégias não são excludentes e podem estar inter-relacionados. Por exemplo, uma estratégia como posição, a qual a organização almeja determinada posição no ambiente, pode ser alcançada através da estratégia como um plano. Além disso, as estratégias podem ser divididas em planejadas e realizadas. Mintzberg (1987, p.13) afirma que estratégias deliberadas são intencionalmente realizadas sobre um plano, enquanto nas estratégias emergentes “os padrões se desenvolvem na ausência de intenções, ou apesar das intenções (as

quais não se realizam)”. A figura 1 apresenta a diferença entre as estratégias deliberadas e as emergentes.

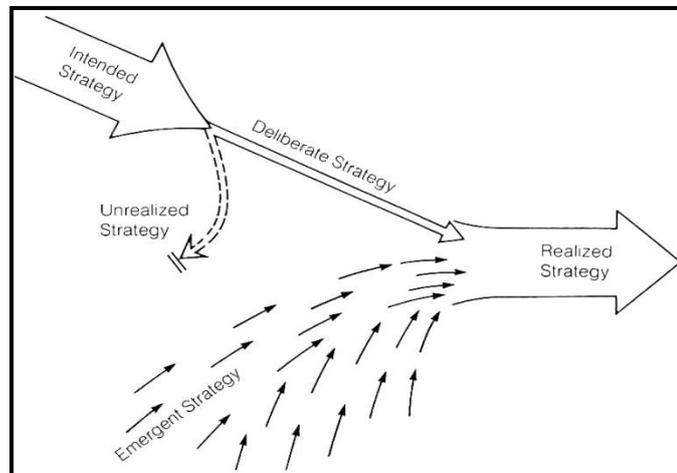


Figura 1: Estratégias deliberadas e emergentes.
Fonte: MINTZBERG (1987, p.14).

Estratégias não precisam ser deliberadas para serem eficazes. Há outros fatores que envolvem a estratégia de forma sistêmica e são determinantes para o seu sucesso, como fatores organizacionais internos e elementos do ambiente em que ela atua (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). As organizações mobilizam, categorizam e aplicam o valor e os conhecimentos dos seus membros, operando com outras organizações e indivíduos (IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002) para atingir aos seus objetivos. O uso exclusivo de recursos internos ou a exploração das relações interorganizacionais modifica o escopo da estratégia, tornando-a organizacional ou interorganizacional.

Este trabalho abordou as estratégias interorganizacionais entre produtores rurais da cadeia produtiva do leite no Oeste Catarinense. As parcerias estratégicas entre esses atores são formas de arranjos cooperativos interorganizacionais, ou seja, entre agentes que cooperam entre si e que podem ser ao mesmo tempo fornecedores e clientes, ou concorrentes em outros domínios (MINTZBERG; AHLSTRAD; LAMPEL, 2000), formal ou informalmente.

Em alianças estratégicas podem-se utilizar contratos formais ou informais, buscando-se realizar um projeto comum ou estabelecer uma cooperação sustentável, em uma relação duradoura que implica certo grau de independência e geração de benefícios para ambos os parceiros (JAOUEN; GUNDOLF, 2009).

Para a análise das relações entre os produtores de leite do Oeste Catarinense consideraram-se estratégias de competição e cooperação entre os mesmos e a ocorrência de coopetição, identificada a partir das suas Redes de Valor (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996).

3.1 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Estratégia competitiva é a busca pela freqüente alteração da posição da empresa no seu setor de atuação em relação aos concorrentes e sua formulação deve considerar a organização e a indústria ou as indústrias em que ela compete (PORTER, 1997). Cinco forças competitivas básicas, chamadas de “forças competitivas de Porter” dirigem a concorrência na indústria: entrantes potenciais, fornecedores, compradores, substitutos e concorrentes na indústria (Figura 2).

Ao desenvolver este conceito, Michael Porter cunhou um paradigma dominante para estratégia empresarial nos anos de 1980, compreendendo que a estrutura industrial influencia na determinação das regras competitivas do jogo de negócios, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa (PORTER, 1997).

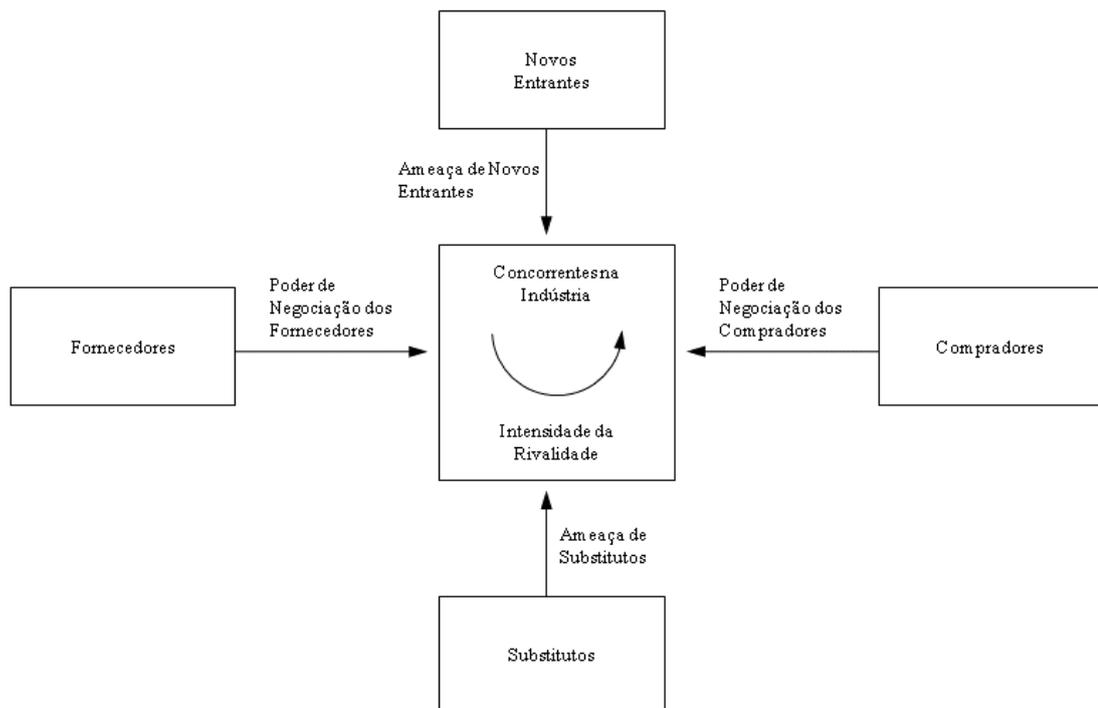


Figura 2: As forças que dirigem a concorrência na Indústria.
Fonte: PORTER (1997, p.23).

O vigor de cada uma das cinco forças competitivas é uma função da estrutura industrial, a qual é relativamente estável, mas pode modificar-se com o passar do tempo, à medida que uma indústria se desenvolve. Os entrantes potenciais representam a ameaça de novos produtos no mercado de atuação da firma, os fornecedores se relacionam com o poder de barganha dos mesmos sobre a firma, os compradores são representados pelo poder de

negociação dos clientes sobre os produtos da firma, os substitutos representam a ameaça de produtos substitutos aos produzidos pela firma e os concorrentes representam o grau de rivalidade existente dentro do setor de atuação da firma (PORTER, 1990; 1997).

Defendendo-se destas forças competitivas e usando-as a seu favor, uma empresa pode desenvolver uma estratégia para alcançar uma posição favorável na indústria. O seu posicionamento determina se a sua rentabilidade está abaixo ou acima da média da indústria, ou seja, se ela é mais ou menos competitiva do que as demais firmas que atuam no mesmo setor. Assim, uma empresa necessita de uma estratégia para alcançar uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, uma vantagem duradoura ao longo do tempo (PORTER, 1990).

O entendimento de competição no “*approach* tradicional definia os concorrentes como as outras companhias no seu ramo industrial – as companhias que fabricam produtos semelhantes aos seus” (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996, p. 30). Desta forma, ela ocorre em termos de rivalidade entre estas organizações, visto que todas buscam monopolizar a produção de determinado produto (BENGTSSON; POWELL, 2004) ao longo do tempo. Porém, quanto mais as organizações se esforçam para atender as necessidades dos seus clientes, a perspectiva da indústria passa a ser mais irrelevante (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996) para a vantagem competitiva sustentável.

Existem outras abordagens que podem determinar como as empresas podem alcançar a vantagem competitiva: a perspectiva baseada em recursos, em que a firma possui capacidades e recursos que lhes atribuem um dado desempenho, e a abordagem de capacidades dinâmicas, em que a organização explora competências internas e externas e as desenvolve para modificar os ambientes em que atua. No mesmo sentido, a visão relacional é uma forma de garantir vantagem competitiva, sendo construída sobre alianças diádicas interfirmas, em que as empresas combinam recursos de forma a terem um melhor desempenho quando unidas, do que quando agindo separadamente (PILLAI, 2006).

A influência e a atuação de outras organizações podem se tornar um meio de melhorar o seu desempenho individual, a partir de parcerias. Comportando-se de forma cooperativa, podem-se desenvolver estratégias que adéqüem os objetivos e recursos disponíveis pelos diferentes agentes envolvidos.

3.2 ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS

A menção às estratégias cooperativas demanda uma compreensão da origem do comportamento cooperativo e das suas conseqüências em um ambiente de negociações. “Cooperar é atuar junto, de forma coordenada, no trabalho ou nas relações sociais para atingir metas comuns. As pessoas cooperam pelo prazer de repartir atividades ou para obter benefícios mútuos” (CAMPOS *et al*, 2003, p.25).

Um dos maiores desafios no campo das ciências biológicas e sociais modernas é entender a origem e a evolução do comportamento cooperativo. Entre teorias que buscam explicá-lo, como as de seleção de parentesco, reciprocidade e seleção cultural de grupo, se destaca a Teoria dos Jogos como abordagem principal. Nesta teoria, os agentes se baseiam em simulações, assumindo, em regra, uma estrutura simples de retornos e um pequeno conjunto de estratégias possíveis (BURTSEV; TURCHIN, 2006). Para Mintzberg (1987) na Teoria dos Jogos a estratégia representa uma série de questões que norteiam os jogadores, como um plano completo, sobre o qual eles fazem escolhas considerando todas as situações possíveis.

Nesta lógica de Teoria dos Jogos, se insere o Dilema do Prisioneiro, o qual foi criado por John Nash e lhe atribuiu o Prêmio Nobel de Economia de 1994. Neste Dilema, há dois prisioneiros que devem escolher situações de cooperação, ou de delação na prisão. As escolhas dos prisioneiros podem resultar ou em penas mais duras para ambos, ou na absolvição de um e condenação de outro, ou na condenação de ambos com penas mais brandas. Com informações limitadas e sem saber as escolhas um do outro, os prisioneiros entram em um jogo de difícil resolução, no qual a cooperação aparece como a melhor opção para ambos, resultando em condenação para ambos com penas mais brandas.

Se feita uma analogia com o ambiente de negócios, Cohen, Riolo e Axelrod (2001) observam que a cooperação é a maior força presente neste Dilema, e que dificilmente será duradoura em situações de jogos de negócios, pois as seqüências de interações entre agentes podem ser curtas e os mesmos podem mudar suas estratégias rapidamente.

O Dilema do Prisioneiro mostra que os interesses individuais imediatos se contrapõem à “alocação socialmente ótima dos recursos”, sendo necessário buscar nos recursos comuns aos agentes, tais como as estruturas sociais, o instrumento para a solução dos dilemas da ação coletiva. Assume-se, assim, que “os indivíduos não agem independentemente, que seus objetivos não são estabelecidos de maneira isolada e seu comportamento nem sempre é estritamente egoísta” (ABRAMOVAY, 2000, p. 4).

A abordagem da Teoria dos Jogos se relaciona com a Teoria da Coopetição porque nos jogos de negócios há uma questão prioritária: acertar nas estratégias e nas tomadas de decisões (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996). Porém, assim como ocorre com os atores que interagem na Rede de Valor da Teoria da Coopetição, nenhuma decisão pode ser tomada de forma independente de outros fatores (como enfatiza a Teoria dos Jogos).

Um debate crescente na literatura sobre jogos está demonstrando haver quatro elementos básicos relacionados à estrutura e aos jogadores, determinando seus comportamentos: benefícios pecuniários, tipos de jogadores, informações sobre estes e os elos desenvolvidos entre si em diferentes situações. Os níveis de cooperação tendem a serem maiores em situações com menos medo e ganância dos jogadores e com maiores ganhos cooperativos (SCHMIDT *et al*, 2001).

Situações de cooperação sugerem interdependência entre parceiros. Neste sentido, Ostrom (1998) observa que se formam “dilemas sociais”, que são momentos nos quais os indivíduos interdependentes enfrentam escolhas em benefício próprio ou do grupo. Nesta escolha, um indivíduo deve optar entre algo que pode ser igualmente positivo para todos os participantes, ou pode ser positivo somente para si, sendo que esta última opção pode prejudicar todos os demais participantes.

Esta dinâmica no jogo de negócios ocorre intuitivamente ou formalmente, pois envolve mudanças rápidas de tecnologia, as forças de mercado e os efeitos de *feedback* sobre as organizações (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997). No jogo admitem-se processos de adaptação dos agentes, mas não se dedica atenção aos detalhes das interações, como quem interage com quem. Isto é importante, pois a estrutura social pode servir para a cooperação em longo prazo (COHEN; RIOLO; AXELROD, 2001).

A cooperação formal ou informal é o resultado de um amplo alcance de motivos e metas, em uma variedade de formas, e ocorre além de fronteiras verticais ou horizontais, como no caso das alianças estratégicas (GULATI, 1998). Stacey (1995) ressalta que atuar formal ou informalmente não significa ter mais ou menos estabilidade. As redes informais podem ser estáveis e dependem da proximidade social dos indivíduos. Cada indivíduo desenvolve ligações com inúmeros outros indivíduos, assim como a organização a que ele pertence.

As relações informais requerem proximidade geográfica, a qual facilita a frequência de contatos e inter-relações extranegociais (MORALES; NAVARRO; JULVE, 2002). De toda forma, a experiência de interações como parcerias é um fator que pode gerar ganhos para as firmas, pois desenvolvem capacidades relacionais que elevam as habilidades de extrair

valor de alianças subseqüentes e geram benefícios mútuos aos parceiros (GULATI; LAVIE; SINGH, 2009).

Parceria significa resolução de problemas interorganizacionais e pode ocorrer de duas formas: (1) pelos seus atributos tais como confiança, visão partilhada e compromisso de longo prazo; ou (2) pelo processo de homologação do desenvolvimento de uma missão, de acordos sobre metas e de oficinas para a condução ou organização dos parceiros (CROWLEY; KARIM, 1995). Ou seja, a parceria pode se relacionar com fatores que aproximam os agentes, como a confiança, ou pode ser estimulada por objetivos mais amplos, como uma missão ou um projeto de desenvolvimento, por exemplo.

Considerando-se as relações de parceria a partir do paradigma cooperativo, Dagnino e Padula (2007) reconhecem que este tem sido tradicionalmente caracterizado por um viés em que as firmas fazem parte de um jogo ganha-ganha baseado nos seus interesses convergentes. Por outro lado, os autores criticam o fato de que esse paradigma admite apenas interdependências positivas interfirmas no jogo de negócios, quando em uma análise concreta deveriam ser consideradas ambas as interdependências positivas e negativas entre as empresas. Uma visão mais ampla de cooperação admite a inclusão de questões concorrenciais (interdependências negativas) no esforço para alcançar uma vantagem colaborativa (interdependências positivas).

Trazendo estas questões à prática gerencial, Wilkinson e Young (2002) observam que as firmas não sobrevivem e prosperam somente por seus próprios esforços individuais. O desempenho de cada empresa depende do desempenho das outras, da natureza e da qualidade das relações diretas e indiretas que elas desenvolvem, bem como das suas contrapartidas.

Neste contexto, há em torno das estratégias cooperativas um mix de elementos competitivos e cooperativos, evidentes também nos principais eixos de pesquisa econômica e gerencial, baseados na dicotomia entre a competição e a cooperação (DAGNINO; PADULA, 2002). Na ocorrência de ambas, simultaneamente, tem-se um comportamento híbrido em relações de interação chamado coopeção.

4 TEORIA DA COOPETIÇÃO

O marco inicial da Teoria da Coopetição foi a publicação do livro “Co-opetição”, de Nalebuff e Brandenburger em 1996. A estratégia prioritária é cooperação quando o objetivo é criar um “bolo”, ou seja, unir os valores adicionais dos diferentes agentes envolvidos em um jogo de negócios, representado na teoria pela Rede de Valor. A competição entre os participantes ocorre quando esse bolo é dividido, pois neste momento diversos conflitos podem surgir. Afinal, qual é o tamanho da fatia de bolo a que tem direito cada uma das partes desta Rede?

O comportamento e a posição dos jogadores influenciam na definição do jogo e na forma como ele ocorre entre as empresas. Os jogadores são a empresa, os fregueses (neste trabalho são denominados clientes), os competidores, os fornecedores e os complementadores (FIGURA 3). O mesmo jogador pode ser um competidor ou um complementador para outro jogador e é contraproducente rotular alguém em somente um dos papéis (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996).

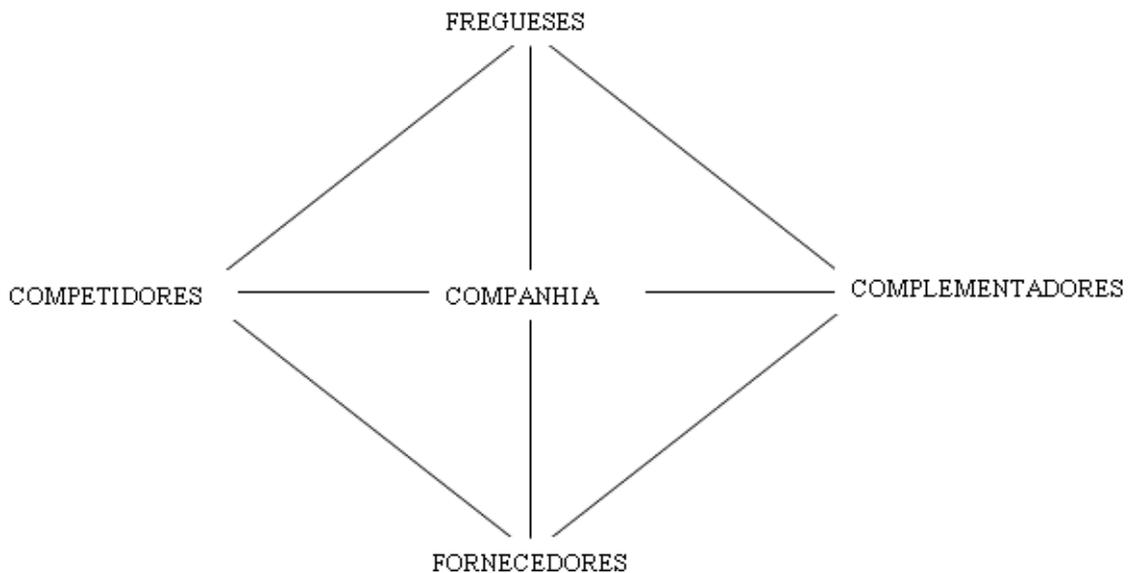


Figura 3: A Rede de Valor.

Fonte: NALEBUFF e BRANDENBURGER (1996, p.29).

Ao desenvolver a Rede de Valor, Nalebuff e Brandenburger (1996) observaram a diferença entre as dimensões vertical e horizontal da Rede. Na dimensão vertical, têm-se clientes e fornecedores, sendo que a metade superior da rede lida com os clientes e a metade inferior lida com os fornecedores.

Os clientes são jogadores interessados no resultado de um produto, para quem as empresas proporcionam soluções, independente da indústria a que pertençam. Os fornecedores, por sua vez, provêm recursos como insumos e força de trabalho para que a empresa possa desenvolver suas atividades. Assim, o fluxo de dinheiro vai do cliente para a empresa e desta para os fornecedores (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996).

Nem clientes, nem fornecedores podem estar em primeiro lugar, pois eles desempenham papéis simétricos, sendo “sócios na criação de valor” (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996). Isso quer dizer que em um processo produtivo cada um dos atores contribui para a agregação de valor do produto final. Os fornecedores devem prover recursos que possibilitem à empresa conceber um produto final que atenda às necessidades do cliente e cujo valor seja percebido por ele. Por isso, fornecedores, empresa e clientes cooperam entre si contribuindo para a geração de valor e a solução dos problemas de cada um.

Na dimensão horizontal da Rede de Valor estão posicionados de forma simétrica os complementadores e os competidores. Complementadores são agentes cuja atuação na Rede de Valor possui efeito agregador, fazendo com que a sua participação promova mais valor para determinada empresa. De modo geral, os clientes valorizam mais o seu produto quando há também o produto do complementador.

No caso do leite, por exemplo, a indústria de laticínios valoriza mais o produtor que atua na mesma linha de leite de outro produtor, porque a concentração geográfica de fornecedores de leite lhe permite reduzir custos logísticos. Isso também pode ocorrer com relação aos fornecedores dos produtores de leite, pois parecem considerar mais interessante proporcionar recursos para um produtor, quando também puderem suprir outro produtor próximo. Assim, tais produtores passam a ser complementadores entre si.

Os complementadores também podem ser definidos como agentes que fornecem complementos para um produto ou serviço tornando-o mais atraente. A complementação é sempre recíproca, porque pensar em termos de complementos é encontrar maneiras de fazer o “bolo crescer” em vez de enfrentar situações de confronto com os competidores em torno de um “bolo” de tamanho fixo. Com um produto maior, todos saem ganhando mais. Um exemplo no Oeste Catarinense pode ser a produtividade crescente na atividade leiteira, que beneficia a produtores, clientes e fornecedores.

Os competidores representam mais do que firmas que atuam no mesmo ramo industrial. Trata-se de colocar-se no centro da Rede de Valor e observar quem são os agentes que tornam o seu produto menos valioso. O competidor é o agente que torna a empresa menos interessante para os demais participantes do jogo de negócios. Por exemplo, o produtor de

leite, ao observar os atores da sua Rede de Valor, pode perceber que o seu produto vale menos para o seu cliente porque há outro produtor competidor que oferece maior volume ou qualidade superior no seu produto. Ou seja, na visão do produtor no centro da Rede de Valor, os clientes valorizam menos o seu leite “quando têm o produto do outro jogador do que quando têm o seu produto isoladamente” (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996, p. 30).

Outro exemplo é quando um produtor tem o seu produto menos valorizado porque se localiza muito distante dos centros urbanos e, por isso, a indústria de laticínios considera excessivamente onerosa a logística para a coleta do leite naquela propriedade. Desta forma, esta indústria é uma competidora para o produtor de leite. Isto também pode ocorrer quando um produtor de leite tem seu crédito agrícola recusado devido à aprovação de crédito para outros produtores mais capitalizados e que não atuam na produção leiteira, mas que, ainda assim, são seus competidores nesta atividade.

Considerando-se as características de cada um dos participantes da Rede de Valor, pode-se observar que complementadores e competidores “desempenham papéis de imagens refletidas no espelho” (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996, p.33-34), pois complementadores sinalizam na figura o símbolo de “mais” (>), enquanto os competidores o símbolo de “menos” (<). Por outro lado, clientes e os fornecedores são criadores de valor, com papéis simétricos e mesmo grau de importância na criação de valor.

Este exercício de visualização do jogo de negócios, conforme Nalebuff e Brandenburger (1996) é importante para evitar pontos cegos nas estratégias devido ao foco em um único tipo de jogador ou de relacionamento. Para compreender o jogo de negócios do qual uma organização participa deve-se dar um giro pela sua Rede de Valor, colocando-a no centro e focalizando as relações entre seus clientes, fornecedores, competidores e complementadores. É importante observar que estes agentes também possuem suas próprias Redes de Valor, formando múltiplas redes.

As relações na Rede de Valor desenvolvem tamanha complexidade que alguns estudos foram realizados em diferentes contextos econômicos, ampliando-os e criando diferentes metodologias de pesquisa acerca do tema. São exemplos: a coopetição entre indústrias suecas e finlandesas (BENGTSSON; KOCK, 2000), a análise de coopetição intraorganizacional em firmas multinacionais (TSAI, 2002), a tipologia de coopetição a partir da dinâmica interfirmas para criação de valor (DAGNINO; PADULA, 2002) e a identificação de fatores críticos de sucesso em estratégias de coopetição em Hong Kong (CHIN; CHAN; LAM, 2008).

No Brasil, têm sido realizados estudos sobre coopetição nas áreas de alianças estratégicas, como o Consórcio Modular da Volkswagen no Brasil (OLIVEIRA; MARINS; ROCHA, 2006), o *cluster* calçadista em Nova Serrana-MG (LEITE; LOPES; SILVA, 2009) e o pólo de doces de Pelotas-RS (MARCHI; PATIAS; KNEIPP, 2009). Em agronegócios, foram desenvolvidas pesquisas sobre a tipologia e impactos da coopetição em alambiques de Minas Gerais (LEÃO, 2004) e a coopetição como estratégia para o desenvolvimento de um selo de Indicação de Procedência no Vale dos Vinhedos da Serra Gaúcha (GOLLO, 2006).

Tais estudos demonstram que a estratégia de coopetição é multidimensional, multifacetada e assume diversas formas e níveis de análise (CHIN; CHAN; LAM, 2008). As relações coopetitivas são complexas, porque consistem em lógicas de interação diádicas, em que os atores se envolvem em uma relação hostil, devido aos interesses conflitantes, e por outro lado, amigável, devido aos interesses comuns.

Em situações de negócios, Nalebuff e Brandenburger (1996) observam que as pessoas tendem a considerar que existe uma guerra em que há apenas um vencedor, apenas um opção, e que tudo é competição. Porém, a visão excludente de opções pode deixar de lado complementos importantes decorrentes da cooperação e parcerias com competidores. Pode parecer estranho para os agentes que, enquanto competidores, eles possam ter seus negócios literalmente ao lado um do outro, criando complementaridades que ainda não existiam, como a localização e a formação de mercados.

Essas cooperações e complementaridades, na visão de Bengtsson e Kock (2000), são impossíveis de ocorrer, pois é impraticável cooperar e competir nas mesmas atividades, como venda de produtos, acesso ao mercado e formação de preço. Pelo contrário, há graus de cooperação entre competidores em diferentes momentos, o que pode levar à predominância de ações cooperativas, competitivas ou a um equilíbrio entre estes comportamentos (Figura 4):

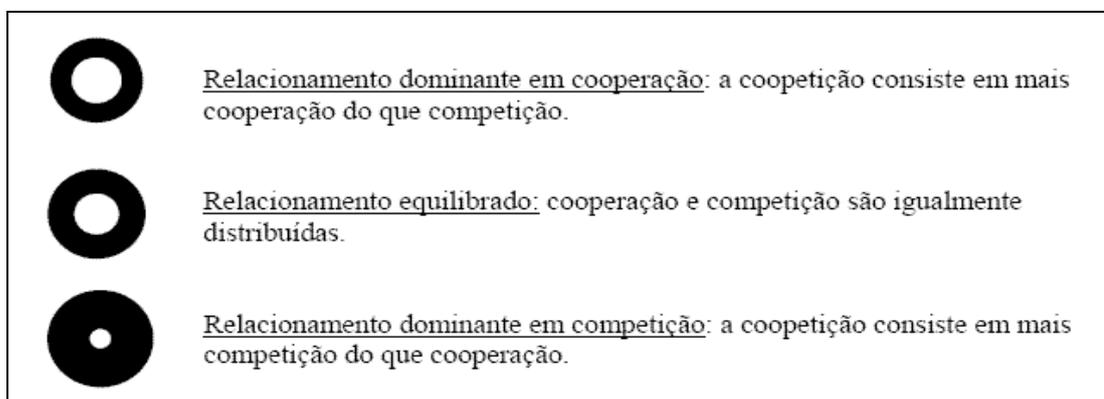


Figura 4: Diferentes tipos de relacionamento coopetitivo entre competidores.

Fonte: BENGTSSON e KOCK (2000, p.6).

Conforme Zineldin (2004, p.780) na coopetição participantes independentes “cooperam entre si e coordenam as suas atividades, dessa forma colaborando para alcançar objetivos mútuos, mas ao mesmo tempo, competindo entre si, bem como com outras empresas”. Para este autor, neste jogo de soma não-zero, ou seja, de ganha-ganha, há benefícios mútuos para os parceiros. Segundo ele, sete condições são necessárias para a coopetição:

1. Dois ou mais indivíduos, grupos ou organizações que estão dispostos a se engajar em um relacionamento de troca interativa;
2. Cada parte possui algo de valor que a outra parte quer;
3. Cada uma das partes está disposta a desistir de seu "algo de valor" para receber em troca o "algo de valor" que pertence à outra parte - em outras palavras, a relação é percebida como mutuamente gratificante;
4. Cada parte é livre para aceitar ou rejeitar os termos e condições de troca que vai deixá-los melhor (ou pelo menos não pior) do que antes da troca;
5. As partes são capazes de se comunicar e interagir umas com as outras;
6. As partes reconhecem que os valores éticos e normas, a interdependência, compromisso e adaptação são cruciais para a criação, desenvolvimento e aperfeiçoamento de uma relação positiva, sustentável a longo prazo; e
7. As partes podem estabelecer um equilíbrio positivo entre os prós e contras da relação (ZINELDIN, 2004, p.781).

A coopetição é positiva para os atores quando, ao cooperar com um competidor, se amplia o tamanho do mercado por alocarem-se os competidores em uma mesma região (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996). Criar novos produtos e serviços em cooperação com competidores pode aumentar o tamanho do mercado ou gerar mercados completamente novos, de forma que a cooperação é melhor para ambos os parceiros do que se não cooperassem entre si (RITALA; HURMELINA-LAUKKANEN, 2009).

A estratégia de coopetição traz uma promessa de explicar a rede de interdependência entre as firmas por um “sistema de criação de valor coopetitivo”, ou seja, o uso da cooperação competitiva para ampliar o valor dos diversos participantes na Rede de Valor. Esta orientação nas estratégias pode fazer com que cooperação e a competição co-evoluam (DAGNINO; PADULA, 2002), complementando-se.

5 CADEIA PRODUTIVA DO LEITE NO BRASIL E NO OESTE CATARINENSE

Neste capítulo se apresentam brevemente a evolução da produção de leite no Brasil e em Santa Catarina e a estrutura da cadeia produtiva do leite, caracterizando seus processos produtivos e estratégias de comercialização.

5.1 A PRODUÇÃO DE LEITE NO BRASIL E EM SANTA CATARINA

Para a estruturação da cadeia produtiva, devem-se considerar as configurações produtivas regionais, como a vocação agrícola para a pecuária e a disponibilidade de recursos físicos, humanos, financeiros, capacidade de processamento na região e acesso a mercados de comercialização.

Atualmente, o Brasil está em 6º lugar no ranking mundial de produção de leite (FAO STAT, 2009). Dados do último Censo Agropecuário (IBGE, 2006) demonstram que no país havia 1.349.326 estabelecimentos agropecuários produtores de leite, produzindo 17 bilhões de litros de leite. Do total de estabelecimentos, 80,74% pertence à agricultura familiar, o que demonstra o valor deste tipo de organização do trabalho para esta atividade.

Os Estados brasileiros com o maior número de estabelecimentos são Minas Gerais (223.073), seguido do Rio Grande do Sul (205.158), Paraná (119.563), Bahia (118.800) e Santa Catarina (89.043). A região Sul representa, portanto, uma das principais concentrações de produtores de leite do país, com 413.764 estabelecimentos. Também é em Santa Catarina que se tem a maior produtividade, seguido do Rio Grande do Sul. Há, desta maneira, uma tendência de concentração da produção de leite, especialmente no Oeste de Santa Catarina, no Noroeste do Rio Grande do Sul e Noroeste do Paraná (ALTMANN; MIOR; ZOLDAN, 2008).

As configurações produtivas destes Estados tem se mostrado favoráveis para ao desenvolvimento de uma bacia leiteira. Além de milhares de produtores de leite e a instalação de indústrias de laticínios localizados de forma capilarizada na região, estudos da EPAGRI (Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina) demonstram que grande parte das propriedades rurais está substituindo a produção de grãos por pastagens para a atividade leiteira (ALTMANN; MIOR; ZOLDAN, 2008).

A produção de leite no Brasil passou por diversos momentos importantes (BREITENBACH, 2008). Desde 1945 até 1991, o ambiente institucional do leite era marcado pela regulamentação que previa o tabelamento de preços, com o objetivo de proteger o agricultor contra o poder das empresas processadoras e garantir que o produto estivesse disponível para toda a população. O governo era o principal demandante do produto e, devido à sua baixa qualidade e produtividade, a importação tornava-se uma alternativa para o consumidor. Estes fatores levaram a uma crise no setor e, em 1991, o governo decretou o fim do tabelamento.

Em 1990, a abertura econômica brasileira também gerou impactos importantes na estruturação da cadeia produtiva do leite no Brasil. A inserção de empresas multinacionais no mercado de lácteos brasileiro trouxe muitos produtos importados para competir com os nacionais. O leite é uma *commodity* e necessita de larga escala de produção e alta qualidade. Para atingi-la, diversas empresas adotaram estratégias de fusão e aquisição no final da década de 1990 e no início dos anos 2000, como a Parmalat, que adquiriu 22 plantas industriais entre 1989 e 1999. Isso gerou uma forte concorrência nas duas pontas da cadeia (produção e comercialização), que são sensíveis a oscilações de oferta e demanda, preços, subsídios governamentais, políticas cambiais e variações climáticas (MAGALHÃES, 2006).

Neste trabalho, partindo-se do fluxo da cadeia produtiva do leite elaborado por Duarte (2002) (FIGURA 5), considera-se o processo produtivo simplificado do leite como uma série de etapas de entrada de insumos⁹, processamento da produção e saída de produtos. De forma mais detalhada, este processo envolve desde a estrutura física da propriedade, o uso da força de trabalho, a forma de tirada do leite da vaca, o resfriamento e a saída do leite da propriedade. Além disso, considera-se na etapa de entrada a estrutura física e de equipamentos, composta, por exemplo, pela ordenhadeira mecânica, o tanque de resfriamento¹, combustíveis e lubrificantes utilizados na manutenção das máquinas. Fazem parte da estrutura também a energia elétrica e recursos para comunicação.

⁹ Insumos são, por exemplo, sementes, mudas, máquinas e equipamentos agrícolas, fertilizantes e corretivos, que compõem a pastagem para as vacas, a produção de milho para a produção de silagem⁹, bem como de cana-de-açúcar, e o uso de concentrados e minerais que complementam a sua alimentação. Também são insumos as vacinas e medicamentos, o material genético composto pela raça, o sêmen selecionado, a qualidade da matriz e dos embriões, necessários para manter os animais saudáveis e buscar alta produtividade (DUARTE, 2002).

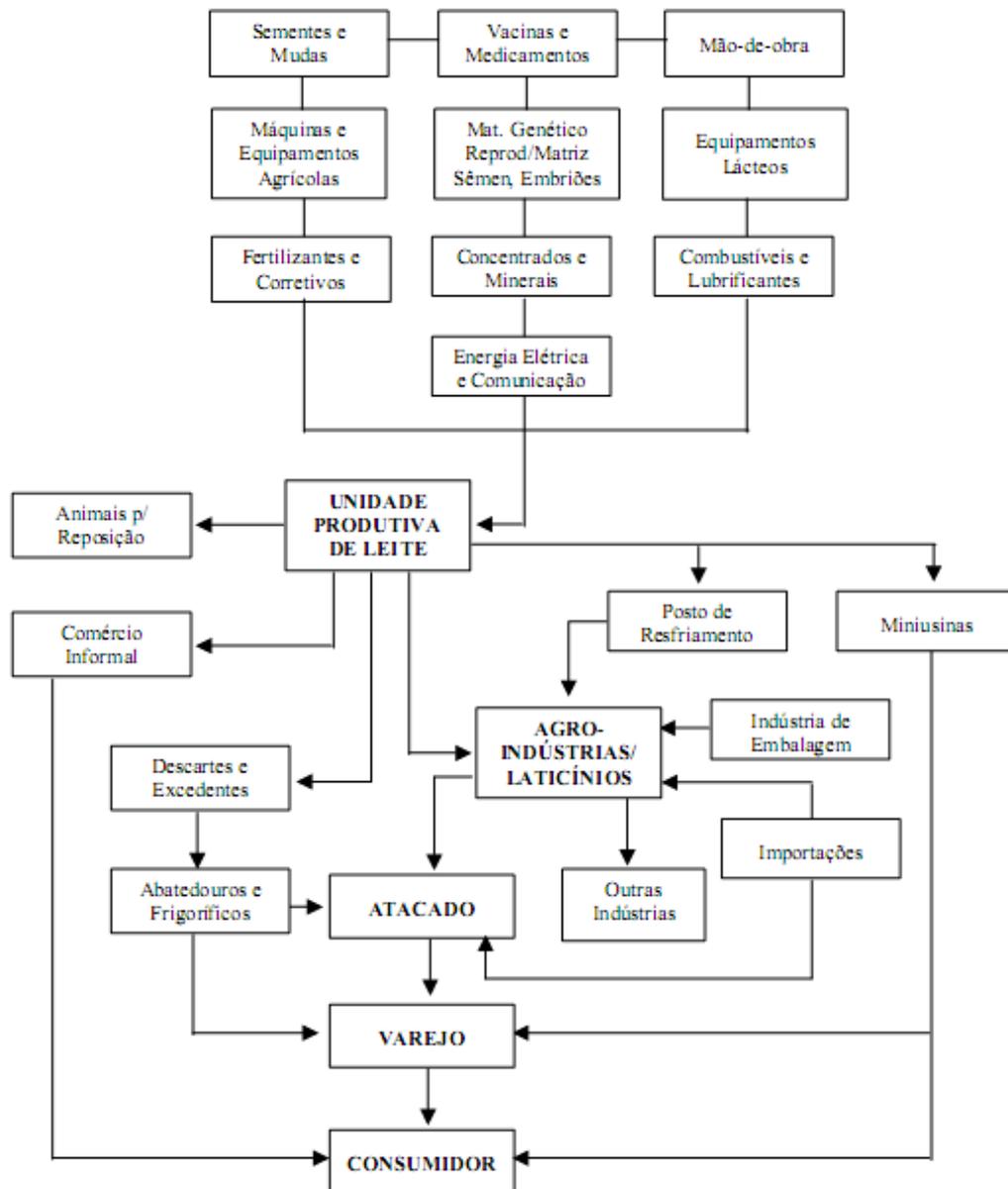


Figura 5: Fluxograma da Cadeia Produtiva do Leite

Fonte: DUARTE (2002, p. 60).

Na etapa de preparação prévia da tirada do leite, o produtor tem que se certificar de que possui alimento suficiente para as vacas e que as condições de saúde do animal estão adequadas. Normalmente, a tirada ocorre no período do início da manhã e/ou no final da tarde, considerando-se a produção individual dos animais. A tirada do leite deve considerar, ademais, os animais em lactação e os disponíveis para reposição. Assim, o produtor pode manter a sua produção durante todo o ano. A preparação para esta etapa envolve higiene e assepsia, evitando-se que o leite seja descartado posteriormente por causa de acidez,

contaminação microbiológica ou excesso de células somáticas¹⁰. Após a tirada do leite, que pode ser feita manualmente ou com o uso de ordenhadeira mecânica, o leite é levado através de canos ou de forma manual para o sistema de resfriamento, onde deve manter as características físico-químicas adequadas para a comercialização sem beneficiamento, ou para posterior beneficiamento.

A etapa de comercialização do leite é demonstrada por Duarte (2002) com algumas possibilidades. Uma é a de comércio informal, que atende diretamente ao consumidor, o qual deve buscar o produto na propriedade ou em pontos de venda informais, como feiras e tendas de agricultura familiar. Outra é a de venda para indústrias de laticínios e miniusinas, que processam o produto para a venda ao mercado consumidor. Ou, ainda, a venda para postos de resfriamento em que o leite de diversos produtores fica concentrado para beneficiamento ou posterior entrega à indústria de laticínios.

Na indústria de laticínios, outros fatores são considerados como a relação com outras indústrias que façam uso do leite como matéria-prima, a demanda por importações de leite devido à baixa qualidade ou quantidade do produto nacional, e o destino do produto na venda como atacado ou varejo, quando fica disponível ao consumidor final.

No Oeste Catarinense, especificamente, a produção de leite tem sido fundamental na reconfiguração produtiva do meio rural e a manutenção do homem no campo nos últimos vinte anos. Para contextualizar este setor produtivo, é preciso analisar a trajetória histórica da produção agropecuária na região.

5.2 EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO DE LEITE EM SANTA CATARINA

Tradicionalmente, o Oeste Catarinense foi colonizado por descendentes de alemães e italianos vindos das “Colônias Velhas” do Rio Grande do Sul na década de 1920 (ALVES; MATTEI, 2006). Os primeiros moradores exploravam a extração de madeira nativa, seguida de um período de produção de fumo. Após um período de preparação do solo e abertura de terrenos, os agricultores passaram a explorar atividades agrícolas que se tornaram a principal matriz econômica regional, tais como a produção de suínos e aves em pequenas propriedades

¹⁰ A avaliação da qualidade do leite considera testes tais como de Unidades Formadoras de Colônias (UFC), que indicam o grau de contaminação microbiológica do leite, de acidez, e de Contagem de Células Somáticas (CCS) que sinalizam a ocorrência de infecção no úbere do animal (DORIGON, 2008).

rurais familiares (ORLOWSKI; AREND, 2005). O leite, até então, servia apenas para a subsistência familiar e assim persistiu durante pelo menos três décadas.

A partir de 1950, inúmeras indústrias e frigoríficos de suínos e aves foram impulsionados a instalar-se na região, contando com incentivos governamentais, para o seu desenvolvimento. No entanto, na década de 1970, a ampliação destas indústrias levou à mudança do modo de produção, com um sistema chamado de *integração*, o qual se baseia na parceria entre produtor e indústria, sendo que esta, de modo geral, controla todo o sistema de produção. Neste caso, a indústria dita quantos e por quanto tempo os suínos ou aves serão criados e abatidos, bem como o tipo de alimentação adotado e, em contrapartida, fornece assistência e acompanhamento ao produtor. Para impor melhorias aos produtos, as indústrias também exigiram a criação de uma nova raça de suínos aos produtores (PAIM, 2006).

Há duas formas de produção de suínos, conforme Santos Filho *et al* (1999) *apud* Costa *et al* (2001): a produção tradicional, na qual o suíno tem alta produção de gordura e baixo desempenho zootécnico, e a produção tecnificada, em que há um plantel de raças especializadas. A produção tradicional é a mais comum no Brasil e muitos produtores do Oeste Catarinense resistiram em abandoná-la até a década de 1980. Paim (2006) caracteriza como ocorreu esta mudança no modo produtivo da região e observa que a partir das exigências das indústrias

para enquadrar todos os produtores dentro dos padrões estabelecidos, foi inventada uma doença chamada peste suína africana. Assim criou-se o pretexto para matar todos os porcos da raça comum e impor a nova raça. Os novos porcos precisaram ser produzidos dentro de determinados padrões de higiene e alimentação. Quem não procedeu como a agroindústria determinou foi sendo eliminado, seus animais não foram mais aceitos (PAIM, 2006, p.11).

Naquela época, surgiram inúmeros movimentos sociais de produtores insatisfeitos com o novo modo de produção. Paim (2006) atribui responsabilidade de parte dos movimentos surgidos no final da década de 1970 entre os agricultores à “peste suína africana”, que servia como argumento para a matança de suínos na região naquele período. Segundo o autor, a não confirmação da peste pelos veterinários e técnicos agrícolas causou revolta nos produtores.

Com a verticalização do sistema produtivo de suínos e aves pelas indústrias, os agricultores tiveram que adaptar instalações e tecnologias de produção e sofreram uma descapitalização com a diminuição progressiva da renda familiar provinda das atividades agrícolas a níveis próximos da subsistência (ROVER; LANZARIN, 2008). As indústrias

também passaram a priorizar a integração com produtores com maior escala produtiva e que se localizassem mais próximos das suas plantas industriais (ALVES; MATTEI, 2006). Por isso, diante da sua dificuldade de adequação ao novo cenário, alguns produtores optaram por fontes alternativas de renda, como a pecuária leiteira, ou pelo abandono do meio rural na busca de melhores condições de vida no meio urbano.

A pecuária leiteira já fazia parte das atividades de subsistência dos produtores rurais do Oeste Catarinense e possuía menos barreiras de entrada no mercado, quando comparada à suinocultura e avicultura. Também permitia uma expansão gradual da escala produtiva, sendo adequada à mão-de-obra familiar, possibilitando manter tradições histórico-culturais e o uso econômico e de conservação dos recursos naturais. Trata-se de uma atividade que absorve a mão-de-obra ociosa, permite agregar valor ao produto na propriedade e utiliza áreas de terra que não são aptas para a lavoura (DORIGON, 2008).

A inserção do leite como fonte de renda para o produtor, entretanto, também tem se configurado como um desafio nos últimos 20 anos. Antes da década de 1990, segundo Magalhães (2006), a produção de leite brasileira era pouco regulamentada, com uma cadeia de produção curta, ou seja, envolvendo poucos agentes entre produtor e consumidor, com laticínios artesanais e comércio local.

Para o pequeno produtor, o impacto inicial veio através das cooperativas, pois isoladamente eram incapazes de realizar investimentos necessários para competir com as demais indústrias. Houve uma exclusão de pequenos e médios produtores da exploração comercial do leite, em vista das novas estratégias competitivas adotadas pelas grandes empresas, que impuseram restrições ao setor de produção primária de leite. No entanto, iniciaram-se esforços para alcançar maiores níveis de competitividade entre as cooperativas e agroindústrias através de aquisições, incorporações e alianças estratégicas (DUARTE, 2002).

Sobre a produção de leite no Oeste de Santa Catarina, Rover e Lanzarin (2008, p.3) constataam que

este setor que representou a principal alternativa econômica dos últimos anos aos pequenos agricultores da região, tem revelado crescente seletividade, face aos custos de investimento e escala de produção que começa a exigir. Isto poderá ocasionar alguns limites para o desenvolvimento da atividade, promovendo uma nova fase de exclusão sócio-econômica dos agricultores.

Os custos de investimentos e a seletividade a que Rover e Lanzarin (2008) se referem estão relacionados à qualificação da atividade leiteira, como resultado das exigências de qualidade do leite pela atual legislação federal e pelas indústrias de laticínios.

Para regular a produção e a qualidade do leite brasileiro, em 2002, o governo federal, através do MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento), instaurou a Instrução Normativa 51 (IN51). Winck (2007) ressalta que esta normativa buscou regulamentar e padronizar a qualidade do leite cru produzido no país, procurando melhorá-lo para o mercado interno e torná-lo competitivo no mercado internacional. Para isso, os produtores devem realizar a compra de equipamentos como ordenhadeira mecânica, tanque de resfriamento, além de investir nas instalações físicas, com uma sala de ordenha adequada e condições de higiene que atendam à Instrução Normativa 51.

Na forma tradicional de produção de leite, a percepção do produtor acerca da qualidade do processo produtivo e do produto final é diferente da que é demandada pela indústria de laticínios. Segundo Breda *et al* (2001), a indústria de laticínios adota uma metodologia de análise da qualidade com bases científicas, enquanto o agricultor se baseia na visão, no olfato e no gosto para determinar a qualidade do leite. Esta assimetria entre os dois agentes pode levar à rejeição do leite pela indústria de laticínios, caso o produto não atenda às especificações físico-químicas determinadas pela mesma.

O não atendimento de premissas produtivas pode gerar o que Rover e Lanzarin (2008) chamam de seletividade, pois produtores que não tenham para quem vender o seu produto serão impelidos a abandonar a atividade. Assim, o sistema produtivo vigente se encarrega de manter na sua estrutura os produtores mais qualificados.

Por outro lado, Magalhães (2006) considera que ofertas e demandas crescentes de leite por produtores e indústrias de laticínios, respectivamente, podem fazer com que estas disputem os produtores sem definir padrões de qualidade e preço. Também, o que pode manter na atividade muitos produtores que trabalham fora do padrão atual de exigência de qualidade são os pequenos laticínios que estão ativos no mercado informal.

A maior densidade de produção de leite no país pode ser observada em bacias leiteiras tradicionais (HOTT; CARVALHO, 2007), como é o caso do Oeste catarinense. Na cadeia produtiva, a maior concentração por parte dos compradores de leite em relação às propriedades rurais ou às bacias leiteiras evidencia o menor poder de barganha do produtor. As propriedades leiteiras de Santa Catarina baseiam-se no modelo de agricultura familiar (WINCK, 2007), a qual, segundo a Lei 11.326/06 (BRASIL, 2006), dentre outros fatores, caracteriza-se pela mão-de-obra da própria família, com a qual se dirige o próprio estabelecimento e obtém-se renda familiar predominantemente de atividades econômicas vinculadas à propriedade.

A produção de leite tem sido uma linha estratégica importante para o desenvolvimento rural da região Oeste Catarinense. Para Schubert e Niederle (2009, p.7-8), há altos custos envolvidos na captação de leite pelas indústrias de lácteos nas propriedades rurais e, por isso, busca-se a matéria-prima principalmente em propriedades próximas das estruturas de recepção. Portanto, as exigências técnicas e a estrutura e localização da propriedade são fatores preponderantes no atual cenário da produção de leite no Oeste Catarinense.

Da mesma forma como ocorreu com a produção de suínos e aves, em que agentes modernizadores (indústria) impuseram condições para o aumento de produtividade e centralização do capital, a lógica da modernização na pecuária de leite provoca a perda de características da produção de leite interiorizadas no produtor por várias gerações, como a vestimenta, o empirismo da ordenha manual da vaca e as técnicas corporais (MEDEIROS; VALENCIO, 2008).

Na nova prática produtiva leiteira, existem exigências legais que vão desde a adoção da ordenha mecânica até a construção de novas instalações, como tanques de expansão para resfriamento e a redução do trabalho manual do produtor com expectativas de efeitos econômicos positivos. Sobretudo, “a pecuária bovina de leite de base familiar revela-se como um modo de vida tradicional em flagrante processo de transição devido a ter se tornado um dos focos das instituições modernizadoras do meio rural” (MEDEIROS; VALENCIO, 2008, p.9).

Muitos produtores que se mantêm no modo tradicional ou estão inseridos com menos profundidade na lógica de modernização da produção, para não serem excluídos, estão buscando formas de se adaptar às exigências das indústrias, seja tecnologicamente, seja organizacionalmente. Conforme Mior (2008), na trajetória de desenvolvimento do Oeste Catarinense há um processo em transição, com propriedades familiares que destinam sua produção de leite para a indústria, outras ligadas a redes de pequenas agroindústrias, e outras que ainda realizam a produção artesanal, buscando por vezes diferenciar o produto como orgânico, ecológico, ou colonial.

As redes de cooperação são uma tendência para a superação de dificuldades comuns, “a fim de acessarem novas tecnologias, otimizarem os recursos de produção, e reunirem forças para enfrentar o poder de mercado exercidos por estes oligopsônios¹¹ da cadeia produtiva do leite e derivados” (TESCHE, 2007, p.15).

¹¹ Oligopsônio: configuração de mercado em que há poucos compradores e muitos ofertantes de um mesmo produto (GOLANI; MOITA, 2010).

Alguns dos produtores de leite do Oeste Catarinense, apesar de vinculados às cooperativas, estabeleceram ligações informais, que ocorrem no cotidiano nas propriedades rurais, como a entrega coletiva de leite (“linhas de leite”) para obter melhores preços no mercado (DORIGON, 2008, p.298). Segundo o autor, essas linhas de leite são uma organização da comercialização que garante o pagamento do mesmo preço do leite aos produtores, independente das suas escalas de produção. A negociação entre produtores e indústrias de laticínios através de cooperativas e associações também permite “maior poder de barganha aos agricultores e reduzem os custos de transação pela ação solidária e pelo melhor fluxo de informações entre indústria e agricultores”, (BREDA *et al.*, 2001, p.7).

O Estado de Santa Catarina se divide em seis mesorregiões geográficas (FIGURA 6): (1) Oeste, (2) Norte, (3) Serrana, (4) Vale do Itajaí, (5) Grande Florianópolis e (6) Sul. Estas mesorregiões são compostas por 20 microrregiões¹².

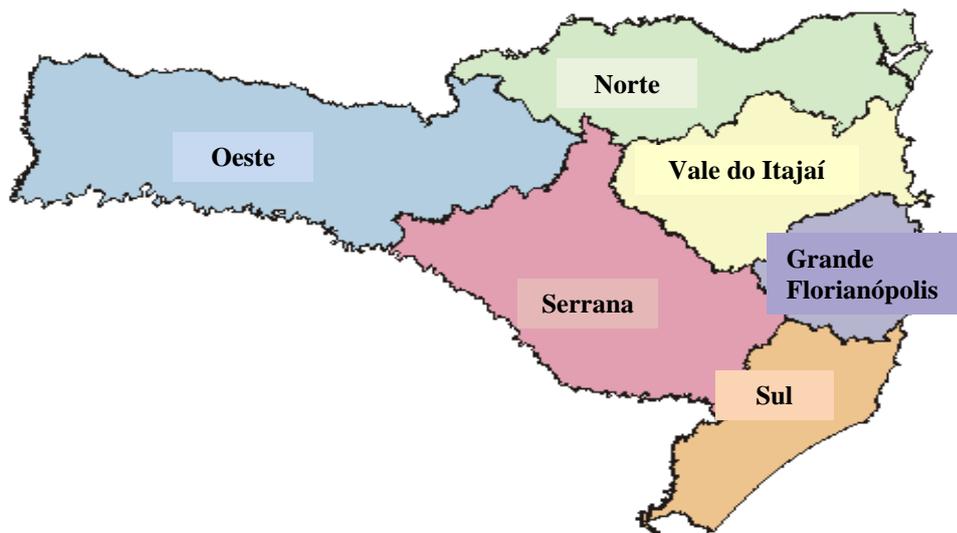


Figura 6: Mapa das Mesorregiões de Santa Catarina
Fonte: ICEPA, 2002.

A mesorregião Oeste possui cinco microrregiões e, conforme dados do IBGE do último Censo Agropecuário concentra 51.614 estabelecimentos agropecuários produtores de leite de vaca, sendo 92,43% pertencentes a agricultura familiar. A maior produtora de leite é a microrregião de Chapecó, com 16.868 produtores familiares de leite distribuídos entre seus 34

¹² São Miguel do Oeste, Chapecó, Xanxerê, Joaçaba, Concórdia, Canoinhas, São Bento do Sul, Joinville, Curitibanos, Campos de Lages, Rio do Sul, Blumenau, Itajaí, Ituporanga, Tijucas, Florianópolis, Tabuleiro, Tubarão, Criciúma, Araranguá.

municípios. Esta microrregião representa 25% da produção de leite de vaca no Estado e 33,27% da mesorregião Oeste (IBGE, Censo Agropecuário, 2006).

Os estabelecimentos agropecuários do Oeste de Santa Catarina que produziram leite no ano de 2006, conforme a área, foram (IBGE, Censo Agropecuário, 2006):

Tabela 1 – Número de Estabelecimentos Agropecuários Produtores de Leite no Oeste Catarinense em 2006 conforme a área.

Área Total	Nº de Estabelecimentos
Menos de 1 ha	333
De 1 a menos de 2 ha	492
De 2 a menos de 3 ha	857
De 3 a menos de 4 ha	1.081
De 4 a menos de 5 ha	1.320
De 5 a menos de 10 ha	9.343
De 10 a menos de 20 ha	20.763
De 20 a menos de 50 ha	14.240
De 50 a menos de 100 ha	2.162
De 100 a menos de 200 ha	460
De 200 a menos de 500 ha	143
De 500 a menos de 1000 ha	42
De 1000 a menos de 2500 ha	10
De 2500 ha e mais	2
Produtor sem área	366
Total	51614

Fonte: IBGE, Censo Agropecuário 2006 (2006).

O Oeste de Santa Catarina possui diversos organismos como associações, conselhos e sindicatos representativos dos pequenos agricultores, como resultado de seus movimentos sociais e de suas demandas. Badalotti (2003) entende que eles se inserem em uma composição social de agentes, uma Rede de Viabilização da Agricultura Familiar. Contando com princípios de cooperação agrícola, agroecologia, solidariedade entre grupos de agricultores e autogestão, entre outras características que valorizam a cultura local, esta Rede atua para a promoção do desenvolvimento local. Ela se constitui numa ferramenta metodológica e estratégica para organizar os produtores familiares em projetos e programas que envolvam os agentes locais.

5.3 O COOPERATIVISMO NO OESTE CATARINENSE: A APACO E A REDE ASCOOPER

Iniciativas como a APACO, que compõe a Rede social citada por Badalotti (2003), são representativas para a agricultura familiar na região. Trata-se de uma ONG (Organização Não-Governamental), que desenvolve seus projetos e programas a partir da parceria com outras entidades formal e informalmente, visando atender demandas dos pequenos produtores em termos de capacitação e assistência técnica especializada, representação política, inovações nos sistemas produtivos, entre outras.

A APACO passou por uma evolução desde a sua criação, em 1989. A ONG é resultado da organização de pequenos produtores da região que buscavam superar ou reduzir os impactos da modernização agrícola sobre a produção. Inicialmente, essa organização apoiava o pequeno produtor na aquisição de insumos em conjunto e na comercialização de produtos. No início da década de 1990, ela passou a viabilizar a comercialização de produtos processados pelos pequenos produtores, ainda que no mercado informal e sofrendo os riscos deste procedimento como a apreensão pelos órgãos fiscalizadores (DORIGON, 2008).

Além destas ações, a APACO procura estimular a organização e capacitação dos produtores, facilitando a sua inserção nos mercados competitivos, além de realizar projetos que contribuem para o desenvolvimento regional (ANDION, 2007). Os programas desenvolvidos pela APACO atualmente são (APACO, 2004):

1. agroecologia: busca integrar as dimensões ambiental, social, econômica, cultural, tecnológica e política nos sistemas de produção. Os agricultores e suas organizações são os agentes principais, que devem atuar em alianças com as esferas públicas e a sociedade civil. A APACO participa da Rede Ecovida¹³ e possui os seguintes subprogramas: Produção Agroecológica Animal, Produção Agroecológica de Frutas, Produção Agroecológica de Grãos e Olerícolas, Sistema de Agroflorestais e Permacultura;
2. agroindústria familiar: visa agregar valor à produção agrícola familiar através da implantação de projetos de verticalização das cadeias produtivas. Conta com a UCAF, que é a união das cooperativas regionais às quais as agroindústrias

¹³ Rede Ecovida: grupo de agricultores, cooperativas, associações e grupos informais comprometidos em desenvolver e promover a agroecologia.

familiares estão vinculadas, produzindo os produtos da marca Sabor Colonial, além de outros benefícios em serviços e assessoria técnica;

3. comercialização justa: busca desenvolver o comércio com preço justo e transparência. Os agricultores são os agentes principais, em contato direto com o consumidor final;
4. crédito solidário: formação de cooperativas de crédito para o acesso dos agricultores ao crédito rural;
5. gestão agrícola associativa: os agricultores inovam e adotam metodologias de gestão democráticas e transparentes em empreendimentos associativos e/ou familiares, como agroindústrias e cooperativas;
6. assessoria técnica: equipe técnica que desenvolve atividades de assessoria técnica, organizacional, de gestão e de serviços para atender à missão da entidade;
7. capacitação e intercâmbio: apoio para aprimorar atividades, trocar experiências, aprender fazendo e contribuir na tomada de decisão dos agricultores;
8. desenvolvimento rural sustentável e solidário: metodologias e processos de planejamento, organização e gestão de políticas públicas e ações organizacionais. Busca conhecer e reconhecer condicionantes, atores e perspectivas em diferentes esferas, envolvendo a APACO, os excluídos, os pobres, focalizando as necessidades, oportunidades, experiências e espaços para inclusão social, política e econômica de todos (APACO, 2004).

Com os inúmeros projetos, programas e instituições criados pela APACO, de acordo com Andion, “os participantes de cada um deles se sentem pertencentes à organização, demonstrando uma forte coesão grupal a partir dos seus objetivos e crenças comuns” (ANDION 2007, p.230).

Inserida em diversas redes com atores em escala local, regional, nacional e internacional, a APACO busca realizar um novo modelo de desenvolvimento com base na cooperação, na autonomia dos agricultores em relação às agroindústrias e ao uso de tecnologias que reduzam o custo de produção e melhorem as condições de trabalho do produtor, substituindo o trabalho manual por procedimentos mais avançados e preservando os recursos naturais da propriedade e do seu entorno.

Em uma iniciativa para a agregação de valor ao leite, a Rede Ascooper foi criada a partir do programa de Agroindústria Familiar da APACO, como resultado da articulação desta ONG com cooperativas e seus dirigentes, EPAGRI e algumas prefeituras. Com o seu

crescimento expressivo, quando passou de três para 19 cooperativas associadas em oito anos, a Rede Ascooper passou a atuar de forma mais autônoma e teve sua estrutura organizacional e institucional modificada e ampliada. Hoje, a Rede Ascooper é uma das organizações com as quais a APACO se relaciona, mas de forma mais estreita e independente.

A formação e o crescimento da Rede Ascooper é o resultado do empreendedorismo institucional desta ONG (ANDION, 2007). Ela “representa a maior organização da agricultura familiar no Brasil articulada em rede na cadeia produtiva do leite” (SCHUBERT; NIEDERLE, 2009, p.17), promove as relações entre os produtores como estratégia para atuação no campo, apóia as suas atividades produtivas e impulsiona o desenvolvimento regional.

Ao longo dos anos, a Rede Ascooper conquistou sua autonomia ao estabelecer uma estrutura organizacional independente da APACO, formada por presidente e conselheiros das cooperativas associadas. Instituiu prioridades e projetos próprios, conforme as demandas dos produtores de leite e passou a se diferenciar da APACO, embora ainda tenham alguns aspectos em comum.

A Ascooper compartilha com a APACO e a UCAF uma logomarca denominada Sabor Colonial, utilizada nos produtos processados pelas cooperativas associadas. Da mesma forma que as outras duas organizações, a Rede Ascooper tem promovido feiras direcionadas à agricultura familiar, porém, com foco na cadeia produtiva do leite. Ademais, apóia e dá assistência e acompanhamento aos produtores da região.

O ponto de partida das suas atividades ocorreu no Fórum Sul do Leite, no qual participou como representante do Estado Catarinense em debates junto a representantes do setor lácteo dos Estados do Paraná e do Rio Grande do Sul. O objetivo do Fórum era discutir a qualificação tecnológica, o fortalecimento e a ampliação do cooperativismo entre produtores familiares de leite na região Sul (SCHUBERT; NIEDERLE, 2009).

As questões discutidas pelos agentes no Fórum Sul do Leite são alguns dos diferentes fatores de competitividade que se expressam na atividade leiteira, inclusive em nível cooperativo. Primeiramente, segundo Schubert e Niederle (2009), a competitividade dessa atividade está fortemente relacionada com o custo de produção, cuja redução pode ser favorecida ao se utilizarem estratégias de organização coletivas entre os produtores. Os ganhos de produtividade se traduzem em maior competitividade perante grandes produtores e condições impostas pelo mercado.

A Rede Ascooper atua há oito anos com cooperativas do Oeste Catarinense. Embora sua idéia inicial fosse a promoção de industrialização e comercialização de produtos agrícolas,

o foco no leite despontou as possibilidades de manter o produtor no campo de forma sustentável, extrapolando-se as estratégias para outras atividades agrícolas, como a produção de sementes crioulas e produtos agroecológicos, que ainda estão em fase inicial.

As 19 cooperativas associadas possuem modos independentes de gestão e cada um dos associados colabora com a Rede Ascooper com R\$1,50 mensais. São mais de 3.000 famílias participantes em mais de 40 municípios. Com a gestão independente, cabe às cooperativas decidirem quanto ao pagamento do leite aos produtores associados.

Cada cooperativa ligada à Rede Ascooper possui uma forma diversificada de gestão. Por exemplo, algumas pagam preço único pelo litro de leite, outras bonificam por qualidade ou por uso de equipamentos, entre outros critérios, bem como diferem em sua abrangência (algumas atuam em nível municipal e outras são regionais).

Além das diferenças de gestão entre as cooperativas e nos preços e incentivos na compra do leite com os associados, Schubert e Niederle (2009) destacam que há unidades de produção familiares que estão regularizadas e outras que ainda não estão. Buscando-se compreender o funcionamento da Rede Ascooper coletaram-se dados com os dirigentes das cooperativas e montou-se o quadro no Apêndice A.

Somente seis das cooperativas associadas foram criadas antes da Rede Ascooper. Esta, inclusive, proporcionou apoio organizacional para a estruturação de muitas delas, orientando-as quanto às questões de regularização e legalização. Algumas participam em outras atividades com a UCAF (21,5%), da APACO (10,53%), Rede Ecovida (5,26%), OCESC¹⁴ (5,26%) e Unicafe¹⁵ (5,26%).

Cada uma das cooperativas possui política própria de pagamento pelo litro do leite. Enquanto 26,32% delas paga preço único pelo litro do leite para os produtores, independente da quantidade ou da qualidade do produto, 10,53% bonificam com alguns centavos a mais a qualidade do leite, indicada pela contagem de células somáticas e grau de acidez, que são verificados no momento da coleta pelo freiteiro¹⁶ na propriedade rural. Outras formas de pagamento bonificam o uso de tanque de resfriamento (21,05%), quantidade (26,35%), ou seja, a partir de determinada quantidade de litros o preço tem valor diferenciado, e apenas uma cooperativa (5,26%) bonifica por uso de tanque de resfriamento e quantidade.

Observando-se as políticas de pagamento, de acordo com Winck (2007, p. 60), o pagamento por quantidade se relaciona com a produção diária, o que tende a manter os

¹⁴ OCESC - Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina

¹⁵ Unicafe - União Nacional das Cooperativas de Agricultura Familiar e Economia Solidária

¹⁶ Os freiteiros ou transportadores são agentes que fazem a coleta de leite nas propriedades e atuam como intermediários na relação entre indústrias e produtores (MAGALHÃES, 2006).

maiores produtores vinculados às indústrias de laticínios e é uma maneira de melhorar o preço pago por litro. Segundo alguns dirigentes de cooperativas, conforme os produtores aumentam a sua produção, o assédio das indústrias de laticínios é maior, pois quanto maior o volume coletado de leite em uma propriedade, menor é o custo logístico desta coleta. Esta situação gera insegurança à cooperativa, que corre o risco de perder os maiores produtores por não conseguir concorrer com o preço oferecido pela concorrência ou por não querer pagar valor diferenciado pelo produto entre os seus associados.

A outra forma de pagamento, por equipamentos, considera normalmente o uso de resfriamento por tanque de expansão e, para Winck (2007), incentiva melhorias nas condições de conservação do leite e facilita o recolhimento do leite a cada dois dias. Isso reduz custos de transporte e otimiza a logística das linhas de leite, conservando o produto por um tempo superior.

O levantamento realizado identificou grupos informais em apenas uma cooperativa, ou seja, produtores de leite cooperativados que se organizam e realizam atividades paralelas à cooperativa, como o beneficiamento do leite e venda deste e de outros produtos para outros compradores além da cooperativa. O fato desse tipo de situação ocorrer em apenas uma cooperativa confirma que os produtores sentem dificuldade em realizar trabalhos conjuntos (como os antigos mutirões e trocas entre produtores) devido ao comportamento individualista comum entre eles no cenário competitivo atual.

A Rede promove reuniões periódicas em que as cooperativas interessadas em formalizar-se e/ou aderir à Rede, podem discutir com outros dirigentes sobre assuntos em pauta, tais como políticas de desenvolvimento, busca de recursos junto ao governo federal, estadual ou municipal, e parcerias possíveis para viabilizar a atividade.

O frete, na maioria das cooperativas, é terceirizado, visto que os custos de manutenção de veículos e de contratação de funcionário para a coleta do leite são altos. Da mesma forma, os custos de contratação fazem com que apenas 8 das 19 cooperativas (42,1%) contem com assistência técnica especializada própria. As demais buscam apoio nas prefeituras, EPAGRI, parcerias com outras cooperativas, ou não possuem.

6 CARACTERIZAÇÃO DAS PROPRIEDADES E DOS PRODUTORES

O tamanho das propriedades pesquisadas na região Oeste de Santa Catarina varia entre dois e 76 hectares, tendo 30% delas entre 10 e 20 hectares. Corroboram-se, assim, os dados do Censo Agropecuário do IBGE (2006), para quem aproximadamente 40% ou a maioria dos estabelecimentos produtores de leite da região estão neste extrato de área.

Apesar de desenvolverem outras atividades produtivas, como milho, feijão, suínos, soja, trigo, aves, cana-de-açúcar, uvas, hortifrutigranjeiros, morango, pêssego, amendoim ou orgânicos, 85% das propriedades apontam o leite como renda principal. Em somente três casos alguns destes produtos são considerados renda principal para os produtores, como o morango orgânico em um caso, porque oferece maior valor agregado, e dois casos de suinocultura e avicultura, cujas indústrias já estão exigindo maior escala produtiva.

A diversificação de atividades reflete uma estratégia de otimização da terra, da mão-de-obra familiar e diminui riscos climáticos e comerciais, como já foi apontado por Testa *et al.* (2003). Segundo estes autores, deve-se considerar essas vantagens ao se analisar a situação atual da produção de leite na região.

Na prática, a produção de grãos é importante para os produtores e o seu excedente é direcionado para a venda em cooperativas especializadas. Por exemplo, o milho é produzido para consumo por 55% dos respondentes e 40% do total produzem para consumo e para venda, apesar do valor baixo pago pelo comprador. Esse produto atua como uma reserva de capital das propriedades produtoras e uma forma de economizar na compra de insumos, visto que é utilizado na atividade leiteira para a produção silagem.

Neste estudo, pelo menos 45% das famílias mencionaram serem originárias do Rio Grande do Sul, confirmando a migração das Colônias Velhas alemãs e italianas no Estado gaúcho, conforme mencionado por Alves e Mattei (2006). As propriedades são originárias de três tipos: herdadas (50%), compradas (15%), e herdadas e compradas (35%). Esta última categoria caracteriza-se por filhos que herdaram uma parte da propriedade dos pais e compraram mais terras de irmãos e vizinhos.

Os produtores são todos casados e, em sua maioria, adultos na faixa etária de 30 a 50 anos. Registrou-se apenas um produtor com 20 anos de idade e dois acima de 60 anos. A escolaridade registrada vai ao encontro dos dados do IBGE (2006), visto que a maioria dos produtores possui ensino fundamental incompleto (65%), enquanto que 25% possuem ensino fundamental completo, 5% ensino médio incompleto e 5% ensino médio completo. A maioria

dos casais tem dois ou três filhos (TABELA 2) e, apesar disso, 35% dos casais realiza sozinho todas as atividades produtivas.

Tabela 2 - Número de filhos dos produtores.

Número de filhos	Frequência	%
1	3	15%
2	5	25%
3	7	35%
4	3	15%
5	1	5%
Nenhum filho	1	5%
TOTAL	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Embora se registrem entre dois e oito residentes nas propriedades, a mão-de-obra se concentra no esposo, na esposa e algum filho que participa. Também há registros de dois casos (10%) com parceiros de atividades, que são vizinhos que colaboram em algumas etapas da produção, como plantação ou colheita de milho e produção de silagem ou com o empréstimo de máquinas e equipamentos, o que evita a contratação de mão-de-obra geradora de vínculo empregatício. Em apenas um caso (5%), os pais dos produtores ainda estão auxiliando na produção (APÊNDICE C). Os filhos que não atuam na propriedade ou são muito pequenos, ou estão em idade escolar ou estão trabalhando no meio urbano.

Das mais de 38 mil propriedades rurais que contam com fontes de receita não agrícolas no Oeste Catarinense, pelo menos 89,5% são de agricultores familiares. Destes produtores e considerando-se que nesta pesquisa havia possibilidade de mais de uma renda por respondente, quase 67,6% tem a renda complementada por recursos de aposentadorias ou pensões, 20,6%, recebem recursos de programas do governo e outros 20,6% contam com receitas de outras fontes (IBGE, Censo Agropecuário, 2006).

Da mesma forma, as propriedades analisadas nesta pesquisa contam com fontes de renda não-agrícola em 70% dos casos. Foram citadas aposentadorias (oito casos), auxílio do INSS (três casos) e salários diversos (sete casos) em atividades na prefeitura, na cooperativa, em escritório de contabilidade e em uma emissora de rádio. Houve apenas uma menção a bolsa-família.

Quanto à participação em comunidade, Orlowski e Arend (2005), em estudo sobre municípios da região Oeste Catarinense, destacaram que é importante para impulsionar o desenvolvimento regional, no mesmo sentido que Hyder e Abraha (2008) vêem que a comunidade influencia nas ações organizacionais. Tesche (2007) constatou que as ações em

comunidade refletem a reciprocidade entre os produtores, que é construída em um processo de interação social.

Tendo isso em consideração e na perspectiva da cooperação questionou-se aos produtores de leite sobre sua atuação em comunidade, enquanto membros de organizações formais ou informais em atividades diversas. Observou-se que 75% dos produtores e suas famílias participam de atividades na Igreja, 40% freqüentam o Clube de Mães e 30% vão a reuniões na Escola. As demais atividades citadas foram o esporte, o grupo de jovens, o clube do idoso, a associação dos moradores, a APAE (Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais), o grupo agroecológico e o grupo das mulheres. Apenas um produtor afirmou não participar de nenhuma atividade na comunidade.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DA PRODUÇÃO DE LEITE

Além da participação em comunidade, os produtores foram questionados sobre a sua participação em algum tipo de grupo ligado à produção de leite. Registrou-se que 60% deles participam, contando-se nestes também produtores não-cooperativados. Foram citadas várias atuações: cooperativas, a Rede Ecovida, parcerias com vizinhos para a produção de silagem, a linha do leite e o Programa Microbacias¹⁷. A parceria com vizinhos se dá informalmente e, geralmente, em etapas de produção de lavoura e silagem. Essa cooperação através de relações formais, informais e contrapartidas, segundo Wilkinson e Young (2002) pode garantir bom desempenho individual dos agentes.

A produção de leite conta, na maioria das propriedades, com 12 ou 13 vacas (35%), sendo duas vacas no mínimo e 24 no máximo (valores agregados na figura 7).

¹⁷ Projeto Microbacias: Projeto de Recuperação Ambiental e de Apoio ao Pequeno Produtor Rural. Visa melhorar a qualidade de vida da população rural de Santa Catarina, com a preservação, recuperação e conservação dos recursos naturais, aumento da renda, melhores condições de moradia e estímulos a uma maior organização e participação dos cidadãos no planejamento, gestão e execução das ações (MICROBACIAS, 2010).

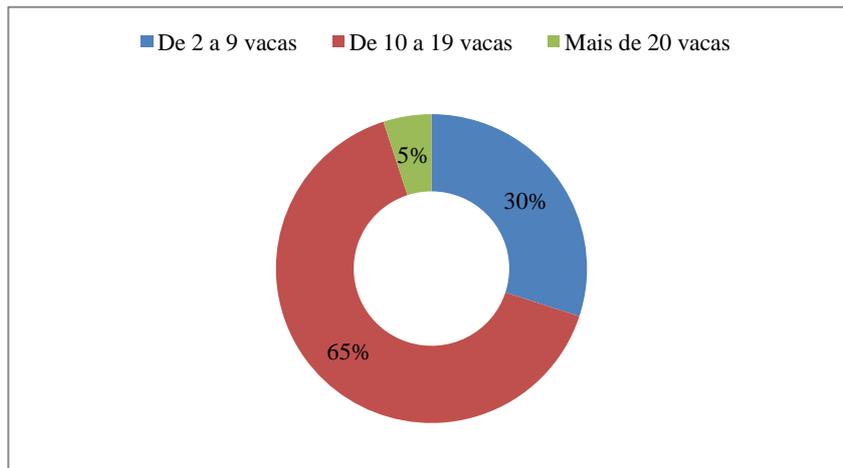


Figura 7: Número de vacas em lactação

Fonte: Dados da pesquisa.

O sistema produtivo desejável de bovinocultura de leite em pequenas propriedades demanda seis a dez matrizes, com produtividade de oito a 12 litros/vaca/dia, com alimentação volumosa e padrão genético médio (TESTA *et al*, 2003).

Nas propriedades pesquisadas o volume de leite produzido varia entre 350 e 10.000 litros/mês, o que evidencia a diferença de produção entre as mesmas. Porém, em média, a produtividade destas propriedades é de 11 litros/vaca/dia dentro das condições propostas por Testa *et al* (2003), o que indica que elas atendem ao sistema e padrão produtivo desejável nesta atividade. A tabela 3 apresenta os valores de volume de produção agregados.

Tabela 3 - Produtividade mensal de leite nas propriedades do Oeste Catarinense.

Propriedade	Produção média mensal (em litros)	Animais em lactação (em unidades)	Produtividade (litros/vaca/dia)
1	1550	11	4,70
2	3000	12	8,33
3	9000	16	18,75
4	2750	13	7,05
5	5000	15	11,11
6	5500	13	14,10
7	1200	3	13,33
8	350	2	5,83
9	3600	12	10,00
10	3500	11	10,61
11	2500	8	10,42
12	3500	12	9,72
13	2200	8	9,17
14	10000	17	19,61
15	9000	24	12,50
16	9500	24	13,19
17	700	3	7,78
18	1250	4	10,42
19	1300	10	4,33
20	2250	14	5,36
TOTAL	77650	222	11,16

Fonte: Dados da pesquisa.

As propriedades, de maneira geral, não beneficiam o próprio leite. Apenas duas beneficiam para venda, produzindo queijos e pasteurizando, e outras duas beneficiam para consumo próprio. Também, o tipo de resfriamento utilizado não é padrão. Observou-se que 10% resfriam na geladeira, 20% utilizam resfriador a granel, 30% usam resfriador de expansão e 40% contam com resfriador de imersão. O resfriamento imediato é uma das exigências da Instrução Normativa 51.

Ainda, segundo essa legislação, a coleta do leite cru refrigerado e seu transporte a granel, tal como é feito na região, permite o tanque de resfriamento que respeite as temperaturas e frequência de recolhimento de até 48 horas, porém, não admite o resfriamento de outro tipo, como a geladeira. Segundo Winck (2007) é fundamental que o leite seja obtido de vacas sadias, em condições higiênicas adequadas, e com resfriamento imediato a 4° C para garantir a qualidade e a segurança do leite e seus derivados.

A qualidade do leite chama a atenção de 30% dos produtores e 25% mencionaram a necessidade da higiene na produção. Testa *et al* (2003) ressaltam que “qualidade” envolve atributos de higiene e sanidade, mensurados por meio de indicadores da presença de impurezas e patógenos no leite, como sugere a Instrução Normativa 51. Os autores alertam que qualidade deve ir além desses aspectos, inclusive considerando a presença de pesticidas, hormônios e antibióticos no produto.

Para os produtores, a Instrução Normativa 51 não está sendo exigida totalmente pelo mercado, mas ainda poderá gerar impactos na atividade. Em 2003, Testa *et al* (2003) já haviam observado que os agricultores não têm condições de fazer os investimentos exigidos por essa regulamentação, além de esses investimentos não gerarem aumento da produção.

Nas propriedades o leite tem sido recolhido de duas a três vezes por semana, contando com um freteiro contratado da cooperativa, caso seja um produtor cooperativado, ou contratado da indústria de laticínios. Ainda na propriedade é realizado o teste de acidez (Alizarol) e, posteriormente, quando chega à indústria, o leite é analisado laboratorialmente. Por isso, o controle de qualidade do leite ocorre em todo o processo produtivo. Apenas em um dos casos estudados (5%), o leite é vendido e entregue por conta do produtor, o que pode reduzir a exigência de qualidade pelo comprador.

A qualidade do leite é um fator de competitividade em que não há cooperação direta entre os produtores. Porém, a cooperação indireta nesta questão pode ser considerada se o produtor mantém a produção de leite na sua propriedade dentro das exigências de sanidade e qualidade do leite de forma que, ao ser coletado pelo caminhão de frete, não contamine o leite de outras propriedades. Esta contaminação na mistura de leite de diferentes procedências ocorre quando pelo menos numa delas o leite esteja alterado em termos de qualidade, o que provoca a “quebra de caminhão”, ou “quebra de carga”¹⁸. Nesta situação, a indústria de laticínios realiza um rastreamento das propriedades que compõem a linha de leite em que houve a contaminação e investiga de qual delas o leite contaminado saiu. Essa propriedade é responsabilizada pelo problema e deve arcar com os custos de toda a carga de leite perdido. Como relata um produtor de leite,

aqui nunca deu leite ácido e se der, a gente mistura para fazer queijo. Não dá diferença, mas ele rende menos. Mas, se entregar o leite ácido, se der um revés, tu vai pagar a carga do caminhão do leite. Daí tem que pagar 2 ou 3 mil reais. E o laticínio cobra. Se pegar agricultor meio forte, que pode pagar, tudo bem, mas senão, vai fazer o quê? Porque tem gente que entrega 200 litros e tá estragado só o dele e daí estraga toda a carga. No outro dia quando eles vêm fazer a coleta do leite e vão a cada agricultor já fazem a análise do leite, fazem o teste (ENTREVISTA Nº 11, PRODUTOR NÃO COOPERATIVADO).

O aproveitamento do leite para a produção de queijos e outros derivados ocorre em poucas propriedades. Embora das propriedades pesquisadas apenas duas (10%) beneficiem o leite para a venda, os produtores comentam sobre as dificuldades que têm em explorar os

¹⁸ Quebra de caminhão ou quebra de carga é a situação em que o leite de uma propriedade contamina o leite de outras propriedades ao ser misturado no caminhão tanque de coleta de leite. Os resultados do teste de acidez na propriedade e de contaminação microbiológica feito pela indústria de laticínios devem atender aos padrões mínimos e, caso não atendam, o leite é descartado. Por isso, é realizado o rastreamento das propriedades para que a quebra de carga seja cobrada do produtor responsável pela contaminação. Os padrões mínimos exigidos de qualidade exigidos pela indústria estão previstos na Instrução Normativa 51, conforme Brasil (2002).

subprodutos e derivados do leite, devido às questões burocráticas e sanitárias em torno da comercialização desses produtos. Como salienta Dorigon (2008, p. 295),

a entrada para o mercado formal passa pela construção de um prédio de alvenaria projetado por engenheiros, de acordo com as normas técnicas que constam na legislação, pela aquisição de equipamentos, pela contratação de responsáveis técnicos (veterinário e engenheiro) e pela associação a uma cooperativa ou constituição de uma micro-empresa, condições necessárias para a formalização higiênico-sanitária e fiscal.

Nestas condições, os produtores sentem dificuldades em explorar os subprodutos e derivados e, ainda, quando o fazem, acabam sofrendo com a concorrência de produtos lácteos importados, com qualidade superior aos nacionais.

O Brasil não se tornou meramente importador de leite após a abertura econômica porque os institutos de pesquisa passaram a investir na atividade. Conforme Martins e Faria (2006, p.64), já nos anos 1980, institutos de pesquisa como a Embrapa colaboravam com o setor ao trazer e adaptar tecnologias estrangeiras conforme as características econômicas, sociais e ambientais locais. Este tipo de pesquisa vem sendo realizada e é cada vez mais necessária, envolvendo genética, produção, processamento e impactos ambientais, entre outros fatores. O país passou da expressão “tirar leite” para “produzir leite”, visto que está agregando aporte tecnológico ao processo produtivo.

O risco para o produtor, que se estagna tecnologicamente, é que ele tende a ficar para trás (MARTINS; FARIA, 2006). Conforme o depoimento de um produtor não cooperativado existe consciência entre os produtores de que devem “andar conforme anda a tecnologia”, mas ainda faltam apoio e recursos para o pequeno agricultor e existe muita burocracia para viabilizar os avanços tecnológicos (ENTREVISTA Nº 16, PRODUTOR NÃO COOPERATIVADO).

Apesar das reclamações quanto ao acesso a recursos, observou-se nas propriedades que, quanto ao uso de crédito e outros recursos para a atividade do leite, 70% dos produtores já utilizaram ou utilizam, sendo que, destes, 86% usa atualmente. As instituições citadas foram o Banco do Brasil, a CRESOL (Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária), a Rede Ecovida e outras fontes de recursos como o Programa Revitalizar¹⁹, no qual o governo federal subsidia o juro do financiamento para o produtor em instituições de crédito.

¹⁹ Programa Revitalizar: busca amenizar efeitos de estiagens, aumentar a renda, criar oportunidades e humanizar o trabalho dos pequenos agricultores. Trata-se de uma parceria entre o governo, Banco do Brasil e EPAGRI, em que o banco financia os valores solicitados pelo agricultor e o governo arca com o pagamento dos juros (EPAGRI, 2009).

O crédito tem sido destinado à lavoura para pastagens e silagem, melhorar a estrutura física, comprar animais e equipamentos, como ordenhadeira mecânica e resfriador. Mesmo quem não utiliza crédito, ainda realiza alguns investimentos na atividade e na propriedade.

O acesso ao crédito não garante que os produtores utilizem ferramentas de gestão. Os dados da pesquisa apontam que 55% dos produtores não possuem controle financeiro. Entre os que possuem alguma forma de gestão financeira, seis (30%) realizam essa tarefa “regularmente” e três (15%) “eventualmente”, somente quando querem planejar algum investimento. Nos casos de controle “regular”, dois produtores (10%) afirmam que está sob responsabilidade das filhas que estudam e, em um caso (5%), o produtor controla financeiramente a propriedade e a produtividade dos animais, primeiramente “na mão e depois passo para o computador” (PRODUTOR NÃO COOPERATIVADO). Os outros três que realizam o controle “regularmente” o fazem de forma simples, anotando em uma agenda, com o objetivo de ter dinheiro sobrando em caso de necessidade.

De todos os produtores consultados, dois realizaram cursos de gestão da propriedade, sendo que um realiza o controle “regularmente” e outro “eventualmente”, porque considerou o conteúdo de difícil assimilação e também o curso de curta duração.

O conhecimento sobre a gestão da propriedade e o controle da situação financeira é muito importante para manter o agricultor no campo. Na atividade leiteira, os produtores enfrentam a instabilidade do preço, o risco da atividade e, quando cooperativados, ainda sofrem com a dificuldade de gestão de muitas cooperativas e de outros produtores. Porém, o produtor vem realizando esforços para reverter esta situação, conforme afirmam Testa *et al* (2003). É o que se observa também nesta pesquisa, pois 70% dos entrevistados aspiram estratégias para aumentar a atividade, com melhor produtividade e estrutura física, entre outros fatores.

Como melhorias à atividade, a rotação de pastagens em pequenos piquetes durante curtos períodos facilita a vida do produtor e, ao ser observada por outros produtores como exemplo de sistema produtivo, pode promover a cooperação entre os mesmos, contribuindo para melhorar a produtividade e a competitividade na região. Também foi citada por alguns produtores a produção informal de sementes crioulas²⁰ de milho para produção de silagem com articulação da Rede Ascooper. Mas é algo que ainda não tem contabilizado diferença na renda familiar e que passou a ter amparo legal para produção, comércio e uso recentemente.

²⁰ Semente crioula é variedade desenvolvida, adaptada ou produzida por agricultores familiares, assentados da reforma agrária ou indígenas, com características fenotípicas bem determinadas e reconhecidas pelas respectivas comunidades e que, a critério do MAPA, considerados também os descritores socioculturais e ambientais, não se caracterizam como substancialmente semelhantes às cultivares comerciais (BRASIL, Lei 10.711/03, 2003).

Porém, esta atividade futuramente pode gerar impactos positivos na produção, visto que a semente crioula possui diferenciais que podem agregar valor ao leite proveniente de vacas que consomem este tipo de pastagem, além de promover o comércio de sementes entre os produtores.

7 COOPERAÇÃO, COMPETIÇÃO E COOPETIÇÃO

Pelo menos uma destas cinco formas de estratégia pode ser adotada pelos atores sociais envolvidos na produção e comercialização de produtos e serviços: plano, estratégia, padrão, posição ou perspectiva, e podem ser deliberadas ou emergentes (MINTZBERG, 1987)²¹.

Seguindo-se estes tipos estratégicos, observa-se que no Oeste Catarinense os produtores rurais, em sua maioria, não desenvolviam suas atividades com base em estratégia deliberada. A região desenvolveu-se com base em estratégias emergentes e do tipo padrão, em que os produtores mantinham um comportamento lógico interiorizado (MEDEIROS; VALENCIO, 2008) ao longo dos anos e que gerava resultados não planejados. Atualmente, porém, os produtores demonstram preocupação com o futuro da atividade leiteira, assumindo a necessidade de estratégias mais deliberadas, o que lhes tem feito mudar de comportamento e adotar uma postura estratégica de perspectiva e posição (MINTZBERG, 1987). Isto é, estão considerando os seus competidores e o seu mercado de atuação e tentando agir conforme seus valores e conhecimentos prévios.

O comportamento cooperativista, em si, tem sido resultado de motivações diferentes das de antigamente. Campos *et al* (2003) já destacaram que a cooperação pode ocorrer pelo prazer de repartir atividades, como em situações de compadrio, de amizade, de vizinhança, tais como demonstradas por Tesche (2007). A cooperação pode advir também da busca por metas e benefícios comuns (CAMPOS *et al*, 2003), tal como observa-se no Oeste Catarinense. Os produtores de leite estão conscientes da importância da coletividade para alcançar resultados, o que os faz agir de forma racional na maior parte das situações, considerando quais serão suas possibilidades de ganhos individuais. Na ausência de ganhos maiores na coletividade, o trabalho individual se justifica para a maioria dos produtores.

Como foi observado em outras pesquisas envolvendo a coopetição entre agentes (BENGTSSON; KOCK, 2000; GOLLO, 2006), a escolha pelos benefícios individuais predomina sobre os coletivos, mas ela normalmente ocorre em etapas mais próximas do mercado consumidor.

Para evitar que a competitividade impere sobre as interações entre produtores de leite no Oeste Catarinense, mas que eles sejam, ainda assim, competitivos no mercado, a

²¹ Detalhes disponíveis na página 28.

participação das cooperativas e associações acaba regulando o grau de competição entre eles. É aí que ocorre a lógica da Teoria dos Jogos, visto que, ao escolher o coletivo, perde-se um pouco do ganho individual, mas ao se escolher o individual, muito mais pessoas deixam de ganhar no coletivo.

No estudo de Bengtsson e Kock (2000) sobre as relações entre indústrias suecas e finlandesas, a cooperação era maior em atividades mais distantes do comprador, como na elaboração de produtos. Por outro lado, quando estes produtos chegavam ao mercado, as indústrias faziam esforços para se diferenciarem e competirem entre si. O mesmo foi observado por Gollo (2006) em pesquisa sobre as vinícolas da Serra Gaúcha, que se uniram para desenvolver o selo de Indicação de Procedência no Vale dos Vinhedos. Já na comercialização, as vinícolas usaram suas marcas e estratégias individuais para se diferenciar.

Isso também ocorre no Oeste Catarinense, quando os produtores cooperam para definir preço do produto, linhas de leite e formação de mercado, mas competem no momento de vender e disputar os melhores preços ao ofertar o leite em maior volume ou quantidade.

A cooperação passa por estágios de desenvolvimento que, segundo Zineldin (2004), envolvem a disposição dos indivíduos a participarem da interação, oferecendo o que possuem de valor para receber algo de valor da outra parte. Nesta construção, as partes podem estabelecer as condições de trocas que lhes beneficiem, sendo capazes de se comunicar e interagirem entre si, reconhecendo valores éticos, interdependência, compromisso e o aperfeiçoamento da relação no longo prazo. Deve-se criar um equilíbrio positivo para ambos, considerando-se os prós e contras da relação.

7.1 REDE DE VALOR

A análise do comportamento dos produtores passa pelo posicionamento dos diferentes agentes nas suas Redes de Valor e das relações que estabelecem entre si. Por isso, os produtores foram questionados a respeito dos diversos agentes que compõe a sua Rede de Valor, conforme o conceito de Nalebuff e Brandenburger (1996). Foram coletados dados sobre clientes, fornecedores, competidores e complementadores na atividade, além de como se dá a relação e se os mesmos são parceiros ou apresentam conflitos em suas interações.

7.1.1 Clientes

Cliente é o agente interessado no resultado final oferecido por um ator quanto à determinado produto ou serviço (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996). No Oeste de Santa Catarina, os produtores consideram que seus clientes são, basicamente, cooperativa, indústria de laticínios, consumidor final, amigos e outros (FIGURA 8).



Figura 8: Clientes dos produtores de leite.

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, a cooperativa local é vista pelos produtores como principal cliente, seguida pelas indústrias de laticínios, consumidor final, amigos e outros. Quando a pergunta foi sobre a cooperação por parte dos clientes para com os produtores, registraram-se as seguintes respostas (Tabela 4):

Tabela 4 - A cooperação entre clientes e produtores de leite.

Resposta	Freqüência	%
Sim.	17	85%
Não.	1	5%
Em algumas situações.	1	5%
Não sabe, porque negocia há pouco tempo.	1	5%
TOTAL	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Realizando-se o cruzamento entre estas respostas, observou-se que dos respondentes que consideram que seu cliente coopera com as suas atividades, com possibilidade de mencionar mais de um agente por respondente, 50% referem-se à cooperativa, 30% referem-

se às indústrias de laticínios, 10% ao consumidor final, 5% aos amigos e 10% a outros. Aqueles que não consideram que haja esta prática apontam a indústria de laticínios, justificando que esta é muito exigente, que paga preço diferenciado entre os produtores e que há dificuldade em defini-la como parceiro devido a negociação ocorrer há pouco tempo. Nas palavras de um produtor,

se passasse só um freiteiro aqui, ele colocava o preço que queria e pagava. Aqui tem uns quantos. Olha, nós nos "ajuntamos", assim, né. Quando um quer um preço bom, o outro também quer. Alguém que vem aqui e diz "não conta o quanto tu ganhou", não é certo. Nós queremos que todo mundo seja igual, entre produtores (ENTREVISTA Nº 19, PRODUTOR NÃO COOPERATIVADO).

As palavras do produtor estão no sentido de que buscam igualdade, mas vem ocorrendo o oposto na realidade. Considerando-se menções nas variáveis de concorrência e competição entre produtores, para 85%, eles possuem competidores e a maioria deles (80%) é devido ao preço. Outros fatores que geram competição entre os produtores são o volume de produção (35%) de leite, a qualidade obtida no produto (20%) e outros fatores (5%).

Quando questionados sobre a competição entre produtores dentro das cooperativas, os produtores responderam que ocorre especialmente pela quantidade de leite produzido (10%), pela sua qualidade (5%) e pelo preço (10%). Um elemento importante foi o estímulo dos freiteiros à competição entre os produtores (10%), visto que muitas vezes são eles que representam as cooperativas nas ofertas de compra do leite ao produtor. Deste modo, mesmo produtores que já possuem um vínculo com alguma cooperativa são assediados pelas indústrias de laticínios competidores, por intermédio do freiteiro, o que gera insegurança principalmente às cooperativas. Nas palavras de dirigentes e produtores

Fora da cooperativa existe competição, mas hoje dentro da cooperativa também está acontecendo. Até parece fofoca, mas da própria direção da cooperativa que poderia estar fazendo uma série de coisas. Só que já veio de antes da direção, a negociação com as empresas, houve uma reviravolta e o pessoal estava vendendo por fora. Hoje tem gente que entrega para a cooperativa e que entrega pra outro também, não tem a fidelidade com a cooperativa (ENTREVISTA Nº 17, PRODUTOR COOPERATIVADO).

As empresas apertam a gente de um jeito que não é fácil de segurar, principalmente o produtor de 3 mil litros pra cima (ENTREVISTA Nº 2, PRODUTOR COOPERATIVADO).

Ali, a concorrência acontece de uma firma pagar menos e a outra chega e quer tirar ele e oferece um valor por tanto tempo. Daí é uma vazão de preço. Eles chegam e oferecem mais. Hoje, você sabe, é no dinheiro que funciona. Tem gente que aceita, uma boa parte aceita. Quem não aceita muito é associado da cooperativa, porque eles são mais fiéis lá. Mas é só desassociar da cooperativa e entregar pra outro o leite (ENTREVISTA Nº 11, PRODUTOR NÃO COOPERATIVADO).

Fidelidade é quando cooperados cumprem seus compromissos e contratos com a cooperativa, são leais e pontuais na realização dos seus negócios e convivem em reciprocidade com a cooperativa, através da participação e mutualidade. Para isso, as cooperativas devem buscar formas de estimular o cooperado (MÓGLIA *et al*, 2004), utilizando, por exemplo, políticas de pagamento diferenciado.

O preço é a variável de maior influência sobre os produtores e, por isso, a cooperativa deve ser competitiva ao ponto de oferecer um preço igual ou superior ao da concorrência (CHADDAD, 2007). Tesche (2007) também aponta que há uma conexão entre produtor de leite e freiteiro, de forma que esta relação influencia na tomada de decisão do primeiro quanto à permanência ou mudança de empresa com quem negocia.

7.1.2 Competidores

Competidor é o agente que disputa ganhos na Rede de Valor com o produtor de leite. Ou seja, é aquele que deseja extrair o máximo possível de ganhos da relação com o produtor, perdendo o mínimo possível do seu valor. Assim, são competidores para os produtores cooperativas (20%), indústrias de laticínios (15%), vizinhos (25%) e outros produtores (35%), além do freiteiro (5%).

Para 5% dos produtores a competição ocorre apenas entre os grandes produtores, 10% entendem que ocorrem em alguns casos isolados e 65% observam a ocorrência de maneira geral entre os produtores. Inclusive no ambiente cooperativista, 35% dos entrevistados afirmam ocorrer competição, contra 55% que negam essa prática.

Em outro sentido, os produtores apontam forte concorrência entre indústrias de laticínios (40%) e entre indústrias de laticínios e cooperativas (15%). De certa forma, a concorrência entre os compradores de leite (indústrias de laticínios e cooperativas) poderia gerar maior poder de negociação para os produtores de leite. Porém, isso não acontece na maioria das vezes porque o elo da cadeia produtiva representado pelo produtor é um tomador de preço (TESTA *et al*, 2003), ou seja, sua participação na formação do preço é muito pequena diante dos outros agentes que compõe a cadeia produtiva, como indústrias de laticínios, varejistas, consumidor final, governo e outros organismos e fatores do ambiente institucional, como a variação cambial e o mercado internacional.

Apesar disso, já se registraram situações em que, devido à concorrência entre os compradores e a união dos produtores na formação da cooperativa, os produtores conseguiram negociar um preço mais favorável no litro do leite. Como afirma o produtor, o preço do leite

Estava 13 centavos o litro, quando foi fundada a cooperativa, há 10 ou 11 anos atrás. Daí, de um mês para o outro foi para 28 centavos. Aí aconteceu uma concorrência, porque passavam cinco caminhões de leite na frente da minha casa, eu poderia vender para qualquer um (ENTREVISTA Nº 1, PRODUTOR COOPERATIVADO).

Sobre a cooperação entre competidores, 40% dos produtores de leite afirmaram que existe este tipo de relação. Para eles, ela ocorre para fazer silagem, emprestar máquinas e equipamentos, trocar mão-de-obra para evitar contratação, para facilitar a troca de indústria de laticínios para quem vendem o leite e, a resposta mais freqüente, para a formação de preço do produto. Para Tesche (2007), as parcerias como estas citadas pelos produtores são indicadores de reciprocidade nas relações sociais estabelecidas entre eles.

A coopetição se dá nesse momento em que há cooperação entre competidores. Especialmente, porque quanto mais próximo do cliente (em atividades de comercialização, por exemplo), maior a competição, e quanto mais longe do cliente (como na produção), maior a cooperação (BENGTSSON; KOCK, 2000).

7.1.3 Fornecedores

Fornecedores são agentes que disponibilizam recursos necessários para a produção de leite, participando, assim, na geração de valor na Rede. Eles dependem dos produtores para receberem a remuneração pela sua participação, visto que o fluxo de dinheiro vai dos clientes ao produtor e deste para o fornecedor.

Todos os produtores de leite afirmam ter fornecedores. Os insumos fornecidos são diversos, tais como: sal mineral, ração, farelo de trigo, farelo de soja, alho, detergente, medicamentos e assistência técnica especializada. A maioria das relações de compra e venda se dá por meio ou na própria cooperativa, seguindo-se de estabelecimentos agroveterinários, prefeituras e outros fornecedores informais.

Constatou-se que 85% dos produtores consideram o seu fornecedor alguém que coopera com a sua atividade. A compra de insumos ocorre para 75% quando o produtor percebe a necessidade de procurar o fornecedor. Apenas um produtor (5%) possui freqüência

definida de compra de insumos com seu fornecedor, não necessitando contatá-lo para cada negociação. Como estão próximos geograficamente, a cooperação ocorre pelo fato de haver confiança entre os agentes, tanto da parte do fornecedor ao oferecer prazo de pagamento diferenciado aos produtores, quanto dos produtores que estabelece uma relação de cordialidade e amizade com o fornecedor, recorrendo a ele sempre que necessário. De tal modo, estão garantidos fornecimento de insumos para o produtor e clientela para o fornecedor, por exemplo. Essa situação de cooperação entre fornecedor e produtor é explicada por Bengtsson e Kock (2000) pelo fato de que é mais fácil para o produtor comprar todos os seus insumos de um único fornecedor.

Apesar de não ser citado pelos entrevistados, observando-se a dinâmica de relações dos produtores, vê-se que o freteiro também é um fornecedor, pois oferece o serviço de transporte do leite. Porém, geralmente, o pagamento do frete é descontado do valor do leite. Por este viés, o freteiro coopera com a atividade do leite, mas não de forma que o seu valor seja percebido pelo produtor. Por outro lado, o frete é um dos principais custos da atividade, o que torna o freteiro um “vilão” que compete por lucro com o produtor. Portanto, pode-se considerar o freteiro como um fornecedor, complementador, por viabilizar a entrega do produto, e, ao mesmo tempo como um concorrente. No próximo tópico será mais bem detalhado o papel do complementador.

7.1.4 Complementadores

Os complementadores são agentes que promovem agregação de valor ao produtor de diferentes formas. Por exemplo, 65% afirmam contar com cooperativa, vizinho, grupo ou rede de produtores, outros produtores de leite, prefeitura, família e comunidade. Esses complementadores são parceiros para aumentar ou entregar a produção, acessar ao mercado, agregar valor, trocar serviços, emprestar equipamentos, plantar e colher a lavoura e vender produtos.

Apesar de Bengtsson e Kock (2000) entenderem que é impossível cooperar e competir nas mesmas atividades, Nalebuff e Brandenburger (1996) entendem que isso é possível. Nesta pesquisa observou-se que além dos competidores, os produtores competem com complementadores em formação de preço e acesso ao mercado. Como os complementadores agregam valor, o ponto de equilíbrio entre a cooperação e a competição

entre os agentes pode ser determinado pela quantidade de leite produzido individualmente e o equipamento utilizado na produção, que se tornam dosadores do preço.

Complementadores também são aqueles que fornecem complementos, como insumos e serviços. Por isso, a participação dos diferentes agentes na Rede de Valor como prestadores de serviços como assistência técnica, agências de crédito e fornecedores complementam a atividade produtiva, devendo ser considerados complementadores, ainda que não percebidos como tais pelos produtores nas entrevistas.

7.1.5 Relações entre os agentes

As cooperativas são consideradas clientes que cooperam com os produtores em suas atividades para 50% deles, ao mesmo tempo em que são complementadoras para 45%, e fornecedoras para 40%. Isso evidencia que estão cumprindo mais de um papel nas Redes de Valor dos produtores.

O fato das cooperativas serem clientes e fornecedores traz à tona um elemento destacado por Nalebuff e Brandenburger (1996) que é a simetria entre estes dois agentes, visto que devem ter o mesmo nível de importância para o agente central, neste caso, o produtor. Ou seja, o produtor está dando a atenção para a cooperativa quando ela é sua cliente.

Para atender à qualidade e à quantidade ideais de produção de leite, o produtor busca nos seus fornecedores os melhores insumos e serviços. E neste caso, a cooperativa se torna a principal interessada e beneficiada, visto que vende insumos ao produtor e compra o seu produto, que é o leite.

As indústrias de laticínios, por sua vez, são vistas quase predominantemente como clientes (45%), como competidores para 15% dos produtores e não são indicadas pelos produtores como fornecedores e complementadores.

Outros agentes que possuem papéis importantes na Rede de Valor são os vizinhos, que aparecem como competidores e complementadores. São competidores porque produzem leite e disputam com os produtores entrevistados por mercados, melhores preços e qualidade e maior quantidade do produto. Por outro lado, são complementadores porque somente pela proximidade geográfica podem formar as linhas de leite que viabilizam a sua comercialização. Deste modo, conforme afirmam Nalebuff e Brandenburger (1996), semelhante ao que ocorre com fornecedores e clientes, há uma simetria entre competidores e complementadores, pois onde um adiciona, o outro reduz valor.

Na prática, os vizinhos, os outros produtores e as cooperativas que aparecem nestes dois papéis ao mesmo tempo adicionam valor quando atuam como complementadores e reduzem valor quando atuam como competidores de um produtor. O que altera substancialmente o impacto destes papéis é o tipo de relação existente, visto que a cooperativa adiciona valor para produtores cooperativados e diminui valor para produtores não cooperativados.

A coopetição é observada por 55% dos entrevistados. Ela ocorre para alcançar qualidade no leite, para ganhar mais, para formar preço, para agregar força ao produtor, nas relações de amizade, para formar a linha de leite, na busca de novos sistemas de produção e na entrega da produção para a cooperativa.

Neste sentido, os benefícios em trabalhar de forma cooperativa, em grupo, ou em redes é, para 30% dos produtores, o fato de “estar em grupo”. A inexistência das cooperativas deixaria os produtores em condições piores e o benefício se estende ao seu patrimônio, que pertence aos associados. Foram citados outros benefícios como a valorização de grupos carentes, o maior volume de leite para comercializar, a facilidade para angariar recursos, os subsídios para compra de insumos e sementes com melhores prazos de pagamento, a atuação com leite de maior valor agregado, a discussão sobre o melhor preço e a qualidade, além da assistência técnica e da segurança para o agricultor.

As dificuldades em trabalhos conjuntos são menos percebidas. Mencionou-se o preço inferior pago pelas cooperativas com relação às indústrias de laticínios, a competição entre os produtores, a dificuldade em se trabalhar com pessoas de diferentes idéias e, fator preponderante, a atuação das diretorias e dirigentes, considerada oportunista e autoritária, para um total de 20% dos entrevistados.

Em contrapartida, ao se questionar os produtores a respeito dos benefícios em se trabalhar sozinho, citaram o fato de obterem ganhos e decisões individuais e ganharem mais do que um produtor cooperativado. Já, sobre os problemas em se trabalhar sozinho na atividade leiteira, foram mencionadas os seguintes: as dificuldades em tempos de estiagem, ser menos competitivo do que um grupo de produtores, a assistência técnica mais cara, o difícil acesso aos recursos, e o principal, a maior suscetibilidade às pressões da indústria para 20% dos entrevistados.

Sobre o papel das cooperativas de leite e da Rede Ascooper na região, os respondentes afirmam que é o de ajudar e incentivar o produtor, fazer reuniões e programas, conquistar mercados, promover o melhoramento do leite, buscar novidades, facilitar o acesso ao crédito, angariar verbas com o governo federal, manter o produtor na atividade, atuar com

projetos de sementes e, principalmente, oferecer assistência técnica e negociar com fornecedores para reduzir o custo de produção.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa investigou as relações sociais, as atividades produtivas e os resultados concretos e os percebidos pelos produtores de leite na região Oeste Catarinense, quanto ao seu comportamento cooperativo, competitivo e cooepetivo.

O leite é a principal fonte de renda para os produtores. No entanto, a variação do preço e a instabilidade do mercado, entre outros fatores como a competição entre indústrias de laticínios e cooperativas sobre os produtores para a compra do leite, e entre os produtores de leite pelo melhor preço no produto tem tornado a diversificação produtiva uma saída viável e segura para a manutenção das atividades no campo. A renda não agrícola também tem contribuído sobremaneira como complementação de receitas no meio rural.

A caracterização dos produtores demonstrou que a baixa escolaridade é comum entre eles, bem como a força de trabalho se concentra no esposo e na esposa. Se considerando a reduzida mão-de-obra nas propriedades, justifica-se que as antigas práticas de cooperação como mutirões, trocas de equipamentos, maquinários e serviços estejam em desuso, até porque os produtores sozinhos já sentem dificuldades em executar as atividades demandadas em suas propriedades. Contudo, ainda se mantêm nas comunidades laços estreitos de amizade e relações em ambientes como a Igreja, a Escola e os diversos Clubes (de mães, de esportes, etc.) e nas cooperativas, uma forma de manter ações de coletividade relacionadas ou não à produção de leite.

O comportamento individualista e competitivo de muitos produtores tem sido um reflexo da influência das indústrias de laticínios na estruturação da atividade, como era esperado. Esta situação vem ocorrendo principalmente com base no fator preço do litro de leite, qualidade e quantidade da produção. As práticas diárias de manejo dos animais, produção e armazenamento do leite têm se alterado em ritmo lento, conforme a capacidade de investimento de cada produtor.

Apesar do comportamento individualista crescente, mesmo entre alguns produtores cooperativados, e a quase inexistência de grupos informais na produção de leite, existe cooperação entre os produtores, especialmente dentro das cooperativas, reforçando o papel dessas organizações. A cooperação se dá, inclusive, em outras atividades produtivas que ainda não estão regulamentadas, com mercado estruturado ou não estão garantidas, como a produção e o comércio de sementes crioulas e a produção agroecológica, que estão em fase inicial de desenvolvimento, com promoção da Rede Ascooper. Estas produções pretendem

agregar valor substantivo para a atividade leiteira, com a produção de leite orgânico e o uso de pastagens e silagem agroecológicas, tema relevante que pode ser pesquisado posteriormente.

As cooperativas ligadas à Rede Ascooper diferenciam-se em termos de gestão e políticas de pagamento. Estas envolvem a qualidade e a quantidade da produção e o tanque de resfriamento do leite utilizado pelo produtor. Neste sentido, os produtores ganham de forma individual. Por outro lado, o fato de estar em uma cooperativa reflete ganhos coletivos aos produtores como o acesso garantido ao mercado, às tecnologias de produção, sementes para pastagens e, ainda, lhes proporciona menor suscetibilidade às variações de preço e exigências técnico-produtivas impostas pelas indústrias de laticínios para a compra do leite. Entretanto, apesar dos benefícios gerados pela inserção nas cooperativas, a situação dos produtores ainda apresenta dificuldades com a limitação ou carência de assistência técnica especializada na maioria delas.

Não se observou predominância de comportamento cooperativo ou competitivo neste estudo. De forma paradoxal, a coopetição vem ocorrendo entre os produtores em geral, seja em etapas de compra de insumos, na produção ou no acesso ao mercado. Especificamente, as relações de amizade também foram apontadas como fatores de coopetição pelos produtores.

Persistem, embora em pouco mais da metade dos casos, relações cooperativas entre produtores, envolvendo inclusive produtores não associados às cooperativas. Observou-se a participação dos mesmos em outras redes de cooperação como a Ecovida, que é parceira da Rede Ascooper em atividades com milho crioulo e leite agroecológico e, ademais, a cooperação informal, como vista em dois casos de trocas de serviços e equipamentos entre produtores.

A competição, por sua vez, atinge a quase totalidade dos produtores. Ela ocorre por fatores como preço de venda, qualidade e quantidade da produção e sofre grande influência dos compradores, tais como indústrias de laticínios e cooperativas. Estes fatores também acabam resolvendo os possíveis conflitos entre os produtores quando a competição ocorre concomitantemente à cooperação. Assim, os produtores atuam cooperativamente na formação de preço, mas competem para ganharem mais individualmente. Geralmente, o produtor com maiores ganhos serve de exemplo para os produtores em pior situação financeira, que buscam reproduzir as técnicas de produção e comercialização na sua propriedade, aspirando melhorias na atividade.

O discurso dos produtores é de promoção da igualdade entre eles, especialmente no quesito preço. Porém, a competição vem ocorrendo mesmo entre membros que cooperam

entre si, como, por exemplo, a competição dentro das cooperativas. É nesse momento que, novamente, o grupo dá sentido de unidade, reduzindo a disputa entre os produtores.

Além de atuarem na regulação da coopetição, as cooperativas são o cliente com o qual a maior parte dos produtores coopera. Elas possuem destaque nas Redes de Valor por atuar como clientes, fornecedoras, complementadoras e competidores. São clientes ao comprar o leite do produtor, embora, na maioria das vezes, pague preço inferior ao da concorrência pelo litro de leite. Atuam como fornecedoras ao oferecer ao produtor insumos com valor diferenciado ou subsidiado, assistência técnica especializada e acesso ao crédito. Agem como complementadoras, representando os produtores em grupos formais e facilitando-lhes o acesso ao mercado com segurança, além de outros fatores diferenciais. Por outro lado, são consideradas competidores para os produtores não cooperativados e, para os cooperativados, por reter alguns centavos do litro do leite para manter-se.

As indústrias de laticínios apresentam participação na Rede de Valor como clientes e competidores, somente. Não cooperam com os produtores e não agregam valor a eles como complementadoras ou fornecedoras. Assim, a relação entre este agente e os produtores é motivada, pura e simplesmente, pela comercialização do produto, sendo que as exigências que impõem em termos de qualidade, quantidade e equipamentos, embora oferecendo formas de pagamento com valor diferenciado sobre o produto, não favorecem os produtores. Sendo assim, não são consideradas parceiras na atividade.

Os fornecedores são grandes cooperadores na Rede de Valor. Os seus ganhos são garantidos ao cooperarem em condições de pagamento e produtos de qualidade aos produtores. Assim, tornam-se também complementadores da atividade.

Ocorre coopetição, portanto, nas relações dos produtores entre si, com seus vizinhos, com as cooperativas e com os fornecedores. Todos estes agentes geram valor à atividade do leite, formando o “bolo”, como mencionado por Nalebuff e Brandenburger e dividindo seus ganhos entre si.

As atividades realizadas em rede pelos produtores se estruturam principalmente dentro das cooperativas ou por intermédio delas, com a finalidade de promover ganhos individuais e em grupo e de fortalecer o produtor na atividade leiteira. O “estar em grupo” é uma das principais motivações no momento da cooperação, pois dá segurança, apoio e sentido de unidade para os produtores. As atividades individuais são motivadas, por sua vez, pela possibilidade de autonomia sobre as decisões e pelos ganhos individuais.

Levando-se em conta as estratégias mais cooperativas, competitivas ou coopetitivas, pode-se dizer que a coopetição tem colaborado para manter a atividade leiteira de forma

equilibrada. Entre os fatores que podem gerar instabilidade nos produtores, estão a falta de preparo para a gestão financeira na maioria das propriedades e a dificuldade em se estabelecer um processo sucessório. Este, apesar da aspiração de diversos produtores em expandir a produção, pode inviabilizar a sua permanência no campo após aposentar-se. Este tema, inclusive, merece atenção e é também uma sugestão para pesquisas futuras.

Em suma, os produtores de leite estabelecem relações de cooperação entre si, dividindo-as em momentos de cooperação e competição, que podem ocorrer simultaneamente em alguns aspectos, como formação de preço e de linhas de leite. Nestas questões foi observado que são complementares, independente de que sejam cooperativados ou não. De modo geral, eles são complementares no fortalecimento da atividade na região, visto que estão se mantendo produtivos apesar da instabilidade da produção do setor leiteiro nos últimos anos, especialmente em termos de preço.

Apesar de alguns problemas levantados, a produção de leite no Oeste Catarinense é um exemplo de que cooperação e competição entre produtores podem ocorrer juntas e de que os atores coletivos, como cooperativas e associações, fortalecem estas relações e ampliam o poder destes produtores, tornando-os referência em produção, produtividade e formação de uma das mais importantes bacias leiteiras do país.

REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R. O capital social dos territórios: repensando o desenvolvimento rural. **Economia Aplicada**, Ribeirão Preto, v. 4, n. 2, 2000.
- ALTMANN, R.; MIOR, L. C.; ZOLDAN, P. **Perspectivas para o sistema agroalimentar e o espaço rural de Santa Catarina em 2015**: percepção de representantes de agroindústrias, cooperativas e organizações sociais. Florianópolis: EPAGRI, 2008. 133 p.
- ALVES, P. A.; MATTEI, L. F. Migrações no Oeste Catarinense: História e Elementos Explicativos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS POPULACIONAIS, 15., 2006, Caxambu. **Anais...** Caxambu, 2006.
- ANDION, C. **Atuação das ONGs nas dinâmicas de desenvolvimento territorial sustentável no meio rural de Santa Catarina**: os casos da APACO, do Centro Vianei de Educação Popular e da Agreco. 2007. 427f. Tese (Doutorado - Ciências Humanas) - Programa Interdisciplinar em Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.
- ASSOCIAÇÃO DOS PEQUENOS AGRICULTORES DO OESTE CATARINENSE. **Cooperação**: associativismo, cooperativismo e bases de serviços. Chapecó: APACO, 2004.
- BADALOTTI, R. M. **A Cooperação Agrícola e a Agroecologia como base para a viabilização da agricultura familiar no Oeste Catarinense**: o papel da APACO e demais agentes sociais. 2003. 287f. Tese (Doutorado - Ciências Humanas) - Programa Interdisciplinar em Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- BENGTSSON, M.; KOCK, K.. Cooperation and Competition in business networks: to cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 29, n. 5, p. 411-426, 2000.
- BENGTSSON, M.; POWELL, W. W.. Introduction: new perspectives on competition and cooperation. **Scandinavian Journal of Management**, Kidlington, v. 20, n. 3, p. 1-8, 2004.
- BRACKER, J.. The Historical Development of the Strategic Management Concept. **The Academy of Management Review**, New York, v. 5, n. 2, p. 219-224, 1980.
- BRASIL. Instrução Normativa n. 51, de 18 de setembro de 2002. Aprova os Regulamentos Técnicos de Produção, Identidade e Qualidade do Leite tipo A, do Leite tipo B, do Leite tipo C, do Leite Pasteurizado e do Leite Cru Refrigerado e o Regulamento Técnico da Coleta de Leite Cru Refrigerado e seu Transporte a Granel. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, 20 set. 2002. Seção 1, p. 13.
- BRASIL. Lei nº 10.711, de 5 de agosto de 2003. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Sementes e Mudas e dá outras providências. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, 5 ago. 2003. Seção I

BRASIL. Lei 11.326, de 24 de julho de 2006. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, 25 jul. 2006. Seção I

BREDA, N. L.; SANTOS, A.C.; RODRIGUES, V.; PEREIRA, V. S.. Coordenação da Cadeia Produtiva do Leite no Oeste Catarinense: uma análise da interface agricultor –indústria. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE REDES AGROALIMENTARES, 3., 2001, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto, 2001.

BREITENBACH, R.. **Estrutura de Mercado de fatores e governança na cadeia produtiva do leite**: um estudo de caso do município de Ajuricaba – RS. 2008. 114 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Extensão Rural, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2008.

BRYMAN, A.. **Quantity and quality in social research**. London: Routledge, 2000. 232 p.

BURTSEV, M.; TURCHIN, P.. Evolution of cooperative strategies from first principles. **Nature**, London, v. 440, n. 7087, p. 1041-1044, 2006.

CAMPOS, F.C.A.; SANTORO, F. M.; BORGES, M. R. S.; SANTOS, N. **Cooperação e Aprendizagem On-Line**. Rio de Janeiro: DP & A, 2003.

CHADDAD, F. R.. Cooperativas no Agronegócio do Leite: Mudanças Organizacionais e Estratégicas em Resposta à Globalização. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 9, n. 1, p. 69-78, 2007.

CHIN, K. S.; CHAN, B. L.; LAM, P. K.. Identifying and prioritizing critical success factors for coepetition strategy. **Industrial Management & Data Systems**, Bingley, v. 108, n. 4, p. 437-454, 2008.

COHEN, M. D.; RIOLO, R. L.; AXELROD, R.. The role of social structure in the maintenance of cooperative regimes. **Rationality and Society**, London, v.13, n.1, p. 5-32, 2001.

COSTA, T. V. M.; OLTRAMARI, A. P.; MONTOYA, M. A.; ONGARATTO, A. P.; BENETTI, L.. A competitividade da suinocultura na região da Produção/RS através da análise do cluster agroindustrial. **Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 9, n. 17, p. 97-122, 2001.

CROWLEY, L. G.; KARIM, A.. Conceptual model of partnering. **Journal of Management in Engineering**, West Lafayette, v.11, n.5, p. 33-39, 1995.

DAGNINO, G. B.; PADULA, G.. Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. In: EUROPEAN ACADEMY OF MANAGEMENT SECOND ANNUAL CONFERENCE, 2002, Estocolmo. **Anais...** Estocolmo, 2002.

DAGNINO, G. B.; PADULA, G.. Untangling the Rise of Coopetition: The intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure. **International Studies of Management and Organization**, New York, v. 37, n. 2, p. 32-52, 2007.

DORIGON, C.. **Mercados de produtos coloniais da região Oeste de Santa Catarina**: em construção. 2008. 454 f. Tese (Doutorado - Ciências) - Instituto Alberto Luiz Coimbra de

Pós-graduação e Pesquisa de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

DUARTE, V. N. **Caracterização dos Principais Segmentos da Cadeia Produtiva do Leite em Santa Catarina**. 2002. 135 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

EMBRAPA GADO DE CORTE. **Gado de corte: o produtor pergunta, a Embrapa responde**. Embrapa, 1998. Disponível em: <<http://www.cnpqc.embrapa.br/tecnologias/quersabermals/500p/P237.html>>. Acesso em: 03 nov. 2010.

EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA E EXTENSÃO RURAL DE SANTA CATARINA. **Programa Revitalizar 09/12/2009**. Disponível em: <http://www.epagri.sc.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1138:programa-revitalizar&catid=34:noticias-epagri&Itemid=51>. Acesso em: 17 nov. 2010.

FAO STAT. **Food and agricultural commodities production 2009**. Disponível em <<http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>>. Acesso em: 17 nov. 2010.

FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R.; ANDRIOTTI, F. K.; COSTA, R. S.; FREITAS, P.. **Sphinx Aprendiz**. Canoas: Sphinx, 2008. 368 p.

GHEMAWAT, P. Competition and Business Strategy in Historical Perspective. **The Business History Review**, Cambridge, v. 76, n. 1, p. 37-74, 2002.

GIL, A. C.. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1987. 287 p.

GOLANI, L.; MOITA, R.. O oligopsônio dos frigoríficos: uma análise empírica de poder de mercado (Working Paper). **Insper**, São Paulo, n. 228, 2010.

GOLLO, S. S. **Estratégias de Cooperação Competitiva e a Inovação: O caso da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos – RS**. 2006. 361 f. Tese (Doutorado - Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

GULATI, R.. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, West Sussex, v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.

GULATI, R.; LAVIE, D.; SINGH, H.. The nature of partnering experience and the gains from alliances. **Strategic Management Journal**, West Sussex, v. 30, n. 11, 2009.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, West Sussex, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.

GUTBERLET, J. Rural Development and Social Exclusion: a case study of sustainability and distributive issues in Brazil. **Australian Geographer**, Oxfordshire, v. 30, n. 2, p. 221-237, jul., 1999.

HOTT, M. C.; CARVALHO, G. R.. Análise espacial da concentração da produção de leite no Brasil e potencialidades geotecnológicas para o setor. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SENSORIAMENTO REMOTO, 13, 2007, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2007.

HYDER, A.; ABRAHA, D.. Institutional Factors and Strategic Alliances in Eastern and Central Europe. **Baltic Journal of Management**, Kaunas, v. 3, n. 3, p. 289-308, 2008.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agropecuário 2006**. Disponível em <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/pesquisas/ca/default.asp>>. Acesso em: 02 nov. 2010.

INSTITUTO DO CENTRO DE SOCIOECONOMIA E PLANEJAMENTO AGRÍCOLA. **Turismo no Espaço Rural**. Mesorregiões Geográficas. 2002. Disponível em: <<http://cepa.epagri.sc.gov.br>>. Acesso em: 10 fev. 2010.

IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; VAIDYANATH, D.. Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 3, n. 28, p. 413-446, 2002.

JAOUEN, A.; GUNDOLF, K.. Strategic alliances between microfirms: specific patterns in the French context. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Bingley, v. 15, n. 1, p. 48-70, 2009.

LEÃO, D. A. F. S.. **Coopetição: Tipologia e Impactos no Desempenho das Empresas da Indústria da Cachaça de Alambique do Estado de Minas Gerais**. 2004. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2004.

LEITE, R. S.; LOPES, H. E. G.; SILVA, S. A. D.. A Estratégia em Relacionamentos Coopetitivos: um estudo do arranjo produtivo de Nova Serrana. **RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 11, n. 30, p. 65-78, jan./mar., 2009.

MAGALHÃES, R. S. Habilidades Sociais no Mercado de Leite. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPOCS, 30., 2006, Caxambu. **Anais...** Caxambu, 2006.

MARCHI, J. J.; PATIAS, T. Z.; KNEIPP, J. O Pólo de Doces de Pelotas sob a perspectiva da rede de valor: possibilidades estratégicas. In: CONGRESSO DO ENEGEP, 29., 2009, Salvador. **Anais...** Salvador, 2009.

MARTINS, G. A.. **Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006. 101 p.

MARTINS, P. C.; FARIA, V. P.. Histórico do leite no Brasil. In: CÔNSOLI, M. A.; NEVES, M. F. (org.). **Estratégias para o leite no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2006. 304 p.

MEDEIROS, S. S.; VALENCIO, N. F. L. S.. Representações e práticas tradicionais diante da inovação tecnológica: o caso do projeto “Balde Cheio” da Embrapa. **Teoria e Pesquisa: Revista de Ciências Sociais**, São Carlos, v. 17, n. 1, p. 135-163, 2008.

MICROBACIAS. **Programa Microbacias**. Disponível em <<http://www.microbacias.sc.gov.br>>. Acesso em: 17 nov. 2010.

MINTZBERG, H.. The strategy concept I: five Ps for strategy. **California Management Review**. Berkeley, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookland, 2000. 299 p.

MIOR, L. C. Trajetória das Agroindústrias Familiares Rurais no Estado de Santa Catarina (Brasil). In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE LA RED SIAL, 4., 2008, Mar Del Plata. **Anais...** Mar Del Plata, 2008.

MÓGLIA, L. C.; PARADA JÚNIOR, I.; BIALOSKORSKI NETO, S.; MARCHI, D.. Fidelidade e reciprocidade do cooperado: o caso da Carol. In: CONGRESSO DA SOBER, 42, 2004, Cuiabá. **Anais...** Cuiabá, 2004.

MORALES, F. X.; NAVARRO, M. A.; JULVE, J.. The role of local institutions as intermediary agents in the industrial district. **European Urban and Regional Studies**, London, v. 9, n. 4, p. 315-329, 2002.

NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A. M.. **Coopetição**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996. 308 p.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Princípios do Cooperativismo**. Disponível em <<http://www.ocb.org.br>>. Acesso em: 10 nov. 2010.

OLIVEIRA, U. R.; MARINS, F. A. S.; ROCHA, H. M.. Estratégia de coopetição versus competências essenciais e prioridades competitivas em gestão de operações: análise do consórcio modular da Volkswagen Caminhões e Ônibus do Brasil. In: CONGRESSO DO ENEGEP, 26., 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza, 2006.

ORLOWSKI, R. F.; AREND, S. C. Indicadores de Desenvolvimento Sócio-econômico na região da AMOSC – Associação dos Municípios do Oeste de Santa Catarina. In: CONGRESSO DA SOBER, 43., 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto, 2005.

OSTROM, E. A. Behavioral Approach to the Rational Choice Theory of Collective Action: Presidential Address, American Political Science Association, 1997. **American Political Science Review**, New York, v. 92, n. 1, p. 1-22, 1998.

PAIM, E. A. Aspectos da Constituição Histórica da Região Oeste de Santa Catarina. **Saeculum – Revista de História**, João Pessoa, n. 14, p. 121-138, 2006.

PILLAI, K. G. Networks and Competitive Advantage: a synthesis and extension. **Journal of Strategic Marketing**, London, v. 14, n. 2, p. 129-145, 2006.

PORTER, M. E.. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990. 512 p.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 362 p.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo : Atlas, 2009. 334 p.

RITALA, P.; HURMELLINA-TAKKANEN, P. What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition. **Technovation**, Amsterdam, v. 29, n. 12, p. 819-828, 2009.

ROCHA, D.; DEUSDARÁ, B. Análise de Conteúdo e Análise do Discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. **ALEA: Estudos Neolatinos**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 305-322, 2005.

RODRIGUES, R. M.. **Pesquisa Acadêmica**: como facilitar o processo de preparação de suas etapas. São Paulo: Atlas, 2007. 177 p.

ROVER, O. J.. **Redes de poder e governança local**: análise da gestão político-administrativa em três fóruns de desenvolvimento com atuação na região Oeste de Santa Catarina/Brasil. 2007. 254 p. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Instituto de Estudos e Pesquisas Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

ROVER, O. J.; LANZARIN, A.. O cooperativismo de leite do Oeste de Santa Catarina/ Brasil e a inclusão sócio-econômica de agricultores familiares em condições vulneráveis. In: ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO, 5., 2008, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto, 2008.

SCHMIDT, D.; SCHUPP, R.; WALKER, J.; AHN, T.K.; OSTROM, E.. Dilemma Games: game parameters and matching protocols. **Journal of Economic Behavior & Organization**, Amsterdam, v. 46, n. 4, p. 357-377, 2001.

SCHMIDT, F. H. **O impacto das estratégias colaborativas na Indústria de transporte Aéreo**. 2006. 152 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

SCHUBERT, M. N.; NIEDERLE, P. A.. Estratégias competitivas do cooperativismo na cadeia produtiva do leite: o caso da Ascooper, SC. In: CONGRESSO DA SOBER, 47., 2009, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, 2009.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos**: métodos para análise de entrevistas, textos e interações. 3.ed.. Porto Alegre: Artmed, 2009. 376 p.

SIMERLY, R. L.; LI, M.. Environmental dynamism, capital structure and performance: a theoretical integration and an empirical test. **Strategic Management Journal**, West Sussex, v. 21, n. 1, p. 31-49, 2000.

STACEY, R.D. The science of complexity: an alternative perspective for strategic change processes. **Strategic Management Journal**, West Sussex, v. 16, n. 6, p. 177-195, 1995.

STRAUSS, A. S.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2 ed. Porto Alegre: ArtMed, 2008. 288 p.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SCHUEN, A.. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, West Sussex, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TESCHE, R. W.. **As relações de reciprocidade e redes de cooperação no desempenho socioeconômico da agricultura familiar**: o caso dos produtores de leite do município de Sete de Setembro. 2007. 149 p. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

- TESTA, V. M.; NADAL, R.; MIOR, L. C.; BALDISSERA, I. T.; CORTINA, N.. **O desenvolvimento sustentável do Oeste Catarinense: proposta para discussão.** Florianópolis: EPAGRI, 1996. 247 p.
- TESTA, V. M.; MELLO, M. A.; FERRARI, D. L.; SILVESTRO, M. L.; DORIGON, C. **A escolha da trajetória da produção de leite como estratégia de desenvolvimento do Oeste Catarinense.** Florianópolis: EPAGRI, 2003. 130 p.
- TSAI, W.. Social Structure of “Coopetition” Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing. **Organization Science**, Hanover, v. 13, n. 2, p. 179-190, 2002.
- WILKINSON, I.; YOUNG, L.. On cooperating: Firms, relations and networks. **Journal of Business Research**, New York, v. 55, n. 2, p. 123-132, 2002.
- WINCK, C. A. **Perfil das propriedades leiteiras em Santa Catarina e sua relação com a adequação às normas brasileiras de qualidade do leite.** 2007. 88 f. Dissertação (Mestrado) - Centro de Ciências Agroveterinárias, Universidade do Estado de Santa Catarina, Lages, 2007.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005. 287 p.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.
- YU, T.; LESTER, R.. Moving Beyond Firm Boundaries: A social network perspective on reputation spillover. **Corporate Reputation Review**, New York, v.11, n.1, p. 94-108, 2008.
- ZINELDIN, M.. Co-opetition: the organisation of the future. **Marketing Intelligence & Planning**, London, v. 22, n. 7, p. 780-789, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A

QUADRO 1: Cooperativas associadas à Rede Ascooper.

Cooperativa	Municípios atendidos	Criação	Associados que entregam leite	Categorias de produtores	Pagamento do leite	Frete	Assistência Técnica Especializada	Participa de outras Redes
Cooperal	Novo Horizonte	2003	120	Não	Bonifica resfriador	Terceiro	Não	Não
Cooperago	Santiago do Sul	2002	65	Sim	Preço único	Terceiro	Parceiro	Não
Coopaf	S. Lourenço do Oeste	2003	60	Não	Preço único	Terceiro	Não	Ecovida
Coopergalvão	Galvão	2006	25	Não	Preço único	Terceiro	Não	Não
Coopercel	Coronel Martins		Mais de cem	Sim	Preço diferenciado	Próprio	Não	
Coopafac	Concórdia	1989	90	Sim	Bonifica quantidade e resfriador	Terceiro	Terceiro	UCAF
Cootraf	Pinhalzinho, Saudades, Nova Erechim, Modelo, Serra alta, Bom Jesus do Oeste e Sul Brasil	2006	85	Sim	Preço único	Terceiro	Própria	UCAF e APACO
Coopleforsul	Formosa do Sul, Quilombo e Santiago do Sul	2000	157	Sim	Bonifica resfriador	Terceiro	Própria	UCAF e APACO
Cooperagrifam	Quilombo e Santiago do Sul	2006	90	Sim	Bonifica resfriador	Terceiro	Própria	Não
Cooperprogresso	Sta. Terezinha do Progresso, Campo Erê, Tigrinhos, Bom Jesus do Oeste e Saltinho	2006	139	Sim	Bonifica quantidade	Próprio	Própria	Não
Cooperafle	Chapecó, Cel. Freitas, União do Oeste, Águas Frias, Jardinópolis, Cordilheira Alta, Guatambu, Nova Itaberaba, Arvoredo, Seara, Xaxim, Xavantina, Planalto Alegre e Águas de Chapecó	2004	650	Sim	Bonifica quantidade	Próprio e terceiro	Própria	UCAF
Cooperleiti	Irati, Jardinópolis, S. Lourenço do Oeste	1999	180	Sim	Preço	Terceiro	Própria	Não

					diferenciado			
Cooperbomjesus	Bom Jesus e Xanxerê	2008	100	Não	Preço único	Terceiro	EPAGRI	Não
Cooperma	Marema e divisas	2003	109	Sim	Bonifica qualidade	Próprio	Própria	Não
Cooplavale	Passos Maia e Vargeão Grande	1994	200	Sim	Bonifica resfriador	Próprio	Própria	Não
Cooplove	Ouro Verde e Abelardo Luz	2008	90	Sim	Bonifica quantidade	Terceiro	Prefeitura	Ocesc
Coonfag	Faxinal dos Guedes, Ouro Verde e Xanxerê	1998	140	Sim	Bonifica quantidade	Terceiro e próprio	EPAGRI	Não
Cooplerju	Jupiá e Galvão	2002	100	Sim	Bonifica quantidade	Terceiro	Não	Unicafes
Coafer	Entre Rios e Ipuacu	2003	125	Não	Bonifica qualidade	Próprio	Prefeitura	Não

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE B

QUADRO 2: Relações na Rede de Valor

Entrevista n°	Cooperativado	Não-cooperativado	Cliente	Competidor	Fornecedor	Complementador
1	x		Cooperativa	Não	Estabelecimento agroveterinário	Cooperativa
2	x		Cooperativa	Não	Estabelecimento agroveterinário Cooperativa Outros	Cooperativa
3		x	Indústria de laticínios	Cooperativa	Outras cooperativas	Não
4		x	Indústria de laticínios	Cooperativa	Cooperativa	Não
5	x		Cooperativa	Indústria de laticínios Produtores	Estabelecimento agroveterinário Produção própria	Cooperativa
6	x		Cooperativa	Não	Estabelecimento agroveterinário	Cooperativa Vizinho
7		x	Indústria de laticínios	Produtores	Estabelecimento agroveterinário	Vizinho
8		x	Consumidor final	Vizinho	Estabelecimento agroveterinário	Não
9	x		Cooperativa Consumidor final Outros (feiras, mercado)	Cooperativa Vizinho Produtores	Cooperativa	Rede Ecovida
10	x		Cooperativa	Indústria de laticínios Produtores	Cooperativa Outros	Cooperativa
11		x	Indústria de laticínios	Produtores	Cooperativa Outros	Vizinho
12		x	Indústria de laticínios	Não	Estabelecimento agroveterinário Cooperativa Outras cooperativas	Não
13	x		Cooperativa	Vizinho	Outras cooperativas Estabelecimento agroveterinário	Cooperativa Grupo produtores
14	x		Cooperativa	Não	Outros Outras cooperativas	Cooperativa Outros produtores
15		x	Indústria de laticínios	Não	Estabelecimento agroveterinário	Prefeitura
16		x	Indústria de laticínios	Vizinho Produtores	Outros Outras cooperativas	Não

17	x		Cooperativa Outros (feiras, encontros) Amigos	Vizinho Produtores	Cooperativa Outras cooperativas	Cooperativa Vizinho Outros produtores
18	x		Cooperativa	Freteiro	Cooperativa	Cooperativa Família Comunidade
19		x	Indústria de laticínios	Cooperativa Indústria de laticínios	Estabelecimento agroveterinário	Não
20		x	Indústria de laticínios	Não	Outras cooperativas	Não

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE C

QUADRO 3: Residentes e mão-de-obra nas propriedades pesquisadas.

Nº da Propriedade	Residentes na propriedade	Mão-de-obra utilizada
1*	Esposo, esposa, 2 filhos, pai e irmã do produtor	Esposo, esposa
2*	Esposo, esposa e 2 filhos	Esposo, esposa e 2 filhos
3	Esposo, esposa e filho	Esposo, esposa e filho
4	Esposo, esposa, 2 filhos e 2 filhas	Esposa, 1 filho e 1 filha
5*	Esposo, esposa, 2 filhos e 1 filha	Esposo, esposa, 2 filhos e filha
6*	Esposo, esposa, filha, pai e mãe do produtor	Esposo, esposa, filha e 1 parceiro
7	Esposo, esposa, 2 filhos e 1 filha	Esposo, esposa e 1 filho
8	Esposo, esposa e filho	Esposo, esposa e 1 filho
9*	Esposo, esposa, filha, pai e mãe do produtor	Esposo e esposa
10*	Esposo, esposa e filha	Esposo, esposa e 1 filha
11	Esposo e esposa	Esposo e esposa
12	Esposo, esposa, filho, nora, neto e o pai e a mãe do produtor	Esposo, esposa, filho e nora
13*	Esposo, esposa, 2 filhos, 1 filha e a mãe do produtor	Esposo, esposa, 2 filhos e filha
14*	Esposo, esposa, filho, filha e mãe do produtor	Esposo, esposa e 1 filha
15	Esposo e esposa	Esposo e esposa
16	Esposo, esposa, filha, pai e mãe do produtor	Esposo, esposa, pai, mãe e parceiros
17*	Esposo, esposa, 1 filho e 3 filhas	Esposo, esposa e 2 filhas
18*	Esposo, esposa, 1 filho, 4 filhas e o pai do produtor	Esposo e esposa
19	Esposo e esposa	Esposo e esposa
20	Esposo, esposa e irmão	Esposo e esposa

Fonte: Dados da pesquisa.

* Propriedade cooperativada.

APÊNDICE D

Roteiro de entrevista aos produtores

1) Caracterização do entrevistado:

- a. Idade:
- b. Estado civil:
- c. Escolaridade:
- d. Filhos:
- e. Outros familiares residentes na propriedade:
- f. Quem trabalha na propriedade:
- g. Fonte de renda não-agrícola:
- h. Município:

2) Perfil da propriedade:

- a. História da propriedade (compra/ herança/ arrendamento):
- b. Tamanho:
- c. Mão-de-obra (familiar ou contratada):
- d. Outras atividades desenvolvidas além do leite:
- e. Principal fonte de renda:

3) Atividade de leite:

- a. Nº de animais:
- b. Área da propriedade destinada à produção:
- c. Mecanizada ou manual:
- d. Mão-de-obra envolvida:
- e. Produção mensal:
- f. Resfriamento:
- g. Beneficiamento do leite:
- h. Transporte:
- i. Investimentos feitos para esta atividade:
- j. Acesso ao crédito:
- k. Ferramentas de gestão (registros sobre as atividades):
- l. Estratégia específica para a atividade:
- m. Clientes:
 - i. Quem são.
 - ii. Onde estão.
 - iii. Forma de relação de venda de produtos/serviços.
 - iv. Definição de preço de venda.
 - v. Clientes parceiros.
- n. Concorrentes:
 - i. Quem são.
 - ii. Onde estão.
 - iii. Em quê concorrem.
 - iv. Concorrentes parceiros.

- o. Fornecedores
 - i. Quem são.
 - ii. Onde estão.
 - iii. Relação de compra de produtos/serviços.
 - iv. Fornecedores parceiros.

- p. Complementadores:
 - i. Quem são.
 - ii. Atividades complementares.
 - iii. Relação de complementaridade.

4) Relação com a comunidade:

- a. Grupos na comunidade (Igreja, Escola, Associação de moradores, Clubes esportivos e recreativos, outros).

5) Relações de cooperação para a atividade do leite:

- a. Redes/ associações/ cooperativas/ grupos de cooperação/ sindicatos (formais/informais) ligados à produção de leite.
- b. Benefícios e dificuldades no trabalho em rede e individual na atividade do leite.

6) Competição entre produtores de leite da região.

7) Competição entre produtores de leite dentro das redes, dos grupos de cooperação, das associações e das cooperativas.

8) Competição e cooperação ao mesmo tempo na atividade leiteira.

9) Papel das cooperativas e das redes de cooperativas no desenvolvimento da atividade do leite na região e a relação entre os produtores e estas organizações.