

CONTRATOS NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE COMO FORMA DE FORTALECÊ-LA: UM CASE PIONEIRO EM SANTA CATARINA

Tiago Reginaldo Zagonel
Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul –
UNIJUÍ

Dilson Trennepohl
Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ

Volmir Ribeiro do Amaral
Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ

David Basso
Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ

RESUMO:

Esse estudo foi realizado na cooperativa Alfa de Santa Catarina (SC), com o propósito de conhecer uma experiência na utilização de contratos entre produtores rurais e a cooperativa na atividade leiteira. Diante das fraudes na cadeia produtiva do leite os contratos soam como uma estratégia positiva para os diferentes atores envolvidos. Ao normatizar a negociação com o produtor os contratos especificam em suas cláusulas os direitos e deveres das partes no processo de negociação que envolvem a atividade leiteira até o produto ser entregue a indústria. Tal estudo se caracteriza como um estudo de caso e se deu na cidade de Chapecó-SC na Cooperativa Agroindustrial Alfa (COOPERALFA), por intermédio do coordenador do departamento de bovinocultura que trouxe a experiência pioneira da cooperativa na adoção de contratos com produtores, como forma de mitigar as mazelas envolvendo a cadeia produtiva na região de atuação da cooperativa, junto a seus associados. Ao contexto são apresentadas algumas dificuldades na implantação dos contratos, tanto por parte dos produtores como de sindicatos e representantes públicos que tiveram, num primeiro momento, uma leitura negativa quanto a iniciativa da cooperativa. O estudo conclui que a adoção dos contratos só vem a fortalecer a cadeia produtiva do leite e nos moldes atuais seria mais um contrato moral por parte da cooperativa, vindo a exigí-lo integralmente somente em casos extremos de fraude, assim como o produtor também pode exigí-lo por motivos distintos. Dessa forma, os contratos são bilaterais e visam uma maior segurança nas relações entre ambas as partes.

Palavras-Chave: Contrato; Leite; Agricultura; Normativa; Cooperativa.

1. INTRODUÇÃO

A cadeia produtiva do leite vem enfrentando algumas dificuldades na contemporaneidade devido à descoberta de adulteração do leite desencadeada pelo Ministério Público - Leite Compensado – que teve a sua primeira fase em Maio de 2013, onde transportadores foram presos e na sequência da operação também se confirmou o envolvimento de outros elos da cadeia como postos de resfriamento, cooperativas e indústrias na fraude.

A descrença do consumidor ao leite e seus derivados vem a afetar a estrutura da cadeia, por haver uma retração de compra o que ocasiona um excesso de oferta de leite no mercado potencializado pela sazonalidade na diminuição do consumo nos primeiros meses do ano. Diante do contexto, muitas empresas diminuíram drasticamente o valor pago ao produtor e algumas empresas que se envolveram em fraudes, não cumpriram suas obrigações com os produtores rurais, estando em situação questionável de lisura, sendo fechadas e enquadradas judicialmente por órgãos fiscalizadores e por credores, entre eles, os produtores rurais.

Devido ao fato da cadeia do leite não estar normatizada quanto a sua comercialização, as empresas compram a matéria-prima e os produtores vendem havendo somente um acerto verbal entre as partes. Normalmente o produtor sabe quanto recebeu pelo litro de leite vendido quarenta e cinco dias após a primeira de trinta entregas, correndo o risco de não receber os valores previstos, caso a empresa seja uma das oportunistas ou caloteiras atuantes no mercado.

A migração dos produtores de uma empresa para outra é uma estratégia desgastante a ambos. Algumas empresas são especialistas em captar produtores de leite pagando um valor maior em determinados meses do ano em que há uma baixa produtividade de leite, devido a fatores sazonais de mudança nas pastagens. Isso interessa para a empresa na medida em que ela paga mais nesses períodos de baixa escala do produtor e nos períodos de pico de produção leiteira a empresa recupera o investimento, pois qualquer baixa representa muito diante do volume entregue.

Nessa dinâmica de mercado, que não é entendida muitas vezes pelo produtor e talvez não se possa exigir que entenda, há uma desconformidade aos interesses dos elos da cadeia. Para a empresa não há uma garantia de estabilidade de recebimento e qualidade do produto devido à ausência de fidelização dos produtores, logo, não há

interesse em investir em assistência técnica aos produtores que visam em primeiro lugar o melhor preço, sem levar em consideração o agregado e melhoramento em seus processos que culminariam certamente em maior rentabilidade.

Ao que indica, esses são alguns dos argumentos e situações que motivaram a COOPERALFA a adotar contratos com seus associados fornecedores de leite de forma pioneira. A busca por uma evolução perene dos seus associados, motivada também por uma mudança estrutural na cadeia produtiva do leite, vem ao encontro da legislação vigente e cumprimento das exigências normativas do governo ao setor.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica se dedicará em contextualizar primeiramente a cadeia produtiva do leite, na sequência a sua dinâmica e alguns estudos realizados na Região Noroeste do RS.

2.1 A cadeia produtiva do leite

A cadeia de derivados lácteos passou por um processo de mudança estrutural em 1991, quando o governo federal deixou de controlar os preços aos produtores e consumidores, também ocorreu a abertura do mercado brasileiro aos derivados importados, notadamente aqueles vindos da Argentina e do Uruguai, por conta do estabelecimento de uma área de livre comércio, o Mercosul. Um dos principais atores para expansão do mercado foi a comercialização do leite Longa Vida, produto que alterou e ampliou as fronteiras de produção, antes representadas por mercados regionalizados, principalmente para o leite fluido. Há mesma época se menciona o processo de granelização da coleta de leite nas fazendas, encetado aspecto tecnológico ao setor leiteiro no país (CEPEA, 2000).

Zylbersztajn (2000), divide as cadeias produtivas agroindustriais em subsistemas de produção, transformação, distribuição e consumo. Devido ao conceito de agribusiness considera-se o consumo como uma parte do sistema, sendo que este pode dar forma a toda a cadeia, pois são os estímulos dos consumidores que podem transformar os segmentos que o antecedem.

A dinâmica de mercado nos últimos anos vem atuando no sentido de selecionar os produtores de leite por meio de critérios, como a escala de produção que

classifica os produtores por pequenos, médios ou grandes; a qualidade de matéria prima baseada em controles de qualidade; serviços de inspeção sanitários adequados e profissionalismo na gestão dos negócios, que consistem no uso da tecnologia, especialização, produtividade e controles zootécnicos e econômicos que propiciem desenvolvimento à atividade (BORTOLETO; SLVA, 2001).

O principal desafio colocado para a atividade leiteira no futuro é de consolidar a presença do Brasil no mercado internacional como exportador de produtos lácteos. Além de encontrar potenciais compradores interessados na aquisição dos produtos brasileiros é preciso desenvolver a produção nacional no sentido de atender as normas gerais sanitárias e de qualidade do mercado mundial e específicas de cada país importador. Esse esforço já foi iniciado há bastante tempo, mas ainda está distante de atingir os patamares necessários para ocupar fatias mais expressivas do mercado (TRENNEPOHL, 2011, p. 180).

Para Carvalho, Carneiro e Stock (2006), o Brasil é um importante produtor mundial de leite e sua produção vem apresentando crescimento contínuo como a sua oferta acima da média mundial, logo, possui condições para se tornar um grande exportador de lácteos, caso incremente as vendas para países como os do continente africano, Oriente Médio, parte da Ásia, México, Rússia e países vizinhos.

2.2 A dinâmica da cadeia produtiva do leite

Segundo Castro et al. (1998), a nutrição do rebanho foi apontada como um dos fatores mais importantes para o desempenho da produção leiteira. Para os autores, existem alguns fatores para a baixa produtividade do rebanho leiteiro do Estado do Rio Grande do Sul, a qual se deve principalmente à alimentação inadequada, tanto em quantidade quanto em qualidade. Aliado a isto, é comum não se alimentar o rebanho segundo seu potencial produtivo individual e tanto as vacas pouco produtivas quanto as mais produtivas acabam recebendo o mesmo tratamento alimentar, fato que não otimiza a produção e ainda eleva seu custo. Salienta-se também, que boa parte dos gastos com atendimento veterinário poderiam ser evitados se os animais recebessem alimentação correta, conseqüentemente, os custos de produção seriam reduzidos.

A busca por estabilidade nas relações entre a indústria e fornecedores é o principal desafio das empresas, pois as constantes disputas por preço e quantidade desestabilizam as relações e afetam a regularidade do fornecimento do leite, prejudicando a competitividade no mercado consumidor. Se, por um lado, a procura por matéria-prima é altamente disputada, principalmente aquela produzida com baixos custos, por outro os custos de transações e a produção em escala são fatores decisivos na competitividade da cadeia produtiva. Tendo garantido matéria-prima em larga escala, à medida que incorpora inovações técnicas e organizacionais, o cooperativismo vê-se novamente diante de uma grande oportunidade para competir no mercado do leite (SCHUBERT; NIEDERLE, 2009).

O processo de formação do preço do leite não segue um indexador e isso torna o mesmo questionável, pois é formado individualmente, facilitado pela ausência de parâmetros onde os agricultores não possuem clareza de como a empresa chegou a um determinado preço, muito menos dos preços pagos para os outros fornecedores da mesma empresa. Essa é uma característica de risco moral descrita por Possas, Fagundes e Pondé (1998), quando uma das partes da transação adota atitudes que prejudicam a avaliação do negócio por parte dos outros agentes envolvidos. Devido à assimetria de informações o processo torna-se mascarado e com legalidade duvidosa junto aos agricultores.

2.3 Estudos realizados na cadeia do leite na Região Noroeste do RS

São vários os estudos quanto a cadeia produtiva do leite na região noroeste do Estado. Belato (1985) realizou um estudo com o objetivo de discutir a questão da integração na agricultura e a dinâmica de transformação do campesinato de tal sistema. Nas suas discussões, ressalta a ação do capital sobre a agricultura, a concentração nos segmentos a montante e a jusante da produção, e a transformação do campesinato expressa na destruição irreversível de suas formas históricas de organização e produção, sendo seguida pela expulsão da população excedente do campo gerando o êxodo rural e a miséria nas periferias urbanas.

O estudo traz também ao debate questões relativas a dinâmica do capitalismo com a oligopolização das empresas agroindustriais. Os agricultores tornam-se parte do elo do sistema capitalista quando compram os insumos da indústria fornecedora (a montante), e fornece a matéria-prima à indústria compradora (a jusante), e a

integração de alguns agricultores elevam os níveis de produção da cadeia e os não-integrados ficam com sérias dificuldades para se manter num sistema independente de produção e dependente na comercialização através dos oligopólios atuantes a jusante da cadeia produtiva.

As conclusões do estudo dão conta de que o capital subverte o campesinato de diferentes formas. Algumas das possibilidades seriam através da estratégia da extensão rural e do controle da geração e difusão da tecnologia agrícola e pecuária. No que tange a extensão rural, houve uma dupla permissão sobre o campesinato, enquanto difusão de uma ideologia comunitária com certas fragilidades devido a intervenção direta das agências imperialistas associadas com agências ou agentes do estado receptor, o que dava condições de penetração, por etapas, dos componentes capitalistas.

No que se refere as questões do contexto tecnológico da agricultura e pecuária, estariam sob rígido controle e eram canalizadas para uma única alternativa de desenvolvimento das forças produtivas no sentido de enquadrá-las nas perspectivas e interesses oligopolizados da indústria de máquinas e insumos.

Esse controle tecnológico com direção única torna-se hegemônico quando os Estados nacionais trabalham as políticas de pesquisa e de produção agropecuária para a produção de alimentos e matérias-primas seguindo o caminho capitalista do agribusiness. Na teoria do agribusiness aflora as novas formas de divisão do trabalho em todo o universo da produção, distribuição e consumo da agricultura e pecuária, bem como as novas funções que a agricultura deve exercer no contexto do capital monopolista.

Essa teoria fornece os fundamentos da divisão da produção agropecuária em cadeias verticais coordenadas que são hegemônicas em algum lugar, por um ou mais segmentos da cadeia situados a montante e a jusante. Assim, é a essa forma plena e total de articulação da agricultura ao capital que se chama integração, sendo o ponto ótimo de valorização do capital em que o camponês vai se alinhando a nova forma de produção, deixa de ser camponês em sua dimensão histórica para se tornar um integrado, um trabalhador totalmente novo, criação do capital e para o capital.

Basso (2004), estudou o desenvolvimento local e estratégias de reprodução das famílias rurais no noroeste do estado do RS. As razões que motivaram tal estudo se baseiam primeiramente na constatação de que, apesar do crescimento tecnológico alcançado no início do século XXI, a humanidade ainda convive com grandes

desigualdades sociais. Também pelo surgimento de novas propostas teórico-metodológicas para estudar realidades concretas que contemplam novos procedimentos levando em consideração questões políticas, institucionais e culturais, para captar e explicar mais coerentemente as situações reais de desenvolvimento, respeitando a complexidade, diversidade, incerteza e contradições presentes nas realidades observadas.

O estudo é desenvolvido com base no olhar sobre o local de duas abordagens: a na noção de sistemas agrários que tem em Marcel Mazoyer o seu expoente maior e a abordagem proposta por Anthony Bebbington que toma por base as estratégias de reprodução das famílias rurais em função de seu acesso a ativos de capital e a atores do mercado, do Estado e da sociedade civil.

A conclusão é de que existe um número crescente de famílias que não têm conseguido garantir a sua reprodução com base no resultado exclusivo das culturas e criações que desenvolve tanto para fins comerciais como para o autoconsumo. O estudo também permitiu identificar que uma parcela da população rural local se sente à margem dos processos econômicos, sócia, culturais e políticos, apesar de se tratar de território com forte presença de iniciativas públicas e privadas que, em nível das intenções, estariam voltadas para a inclusão social, buscando melhorar as condições de vida, reduzir as desigualdades e preservar os recursos naturais.

Os resultados do trabalho apontam para a existência de quatro grupo de famílias que vivem no meio rural na micro região de Três Passos. Questões que transitam sobre esses grupos se referem a famílias que tem o meio rural como espaço para viver em sítios, outras como atividades agrícolas, outras famílias cuja a estratégia de reprodução envolvem tanto atividades agrícolas como migração parcial e também total.

Breitenbach (2008), fez um estudo sobre as estruturas de mercado de fatores e governança na cadeia produtiva do leite, que se realizou no município de Ajuricaba - RS. O estudo salienta que a estrutura de mercado de fatores que predominou por muitos anos na cadeia produtiva do leite, nas diferentes regiões do estado do Rio Grande do Sul, foi a de monopsônio, em que, apesar de existirem várias empresas processadoras de leite, essas se localizavam de maneira que o agricultor não tinha mais do que uma opção de venda do seu produto. De 2004 em diante, houve um significativo aumento no número de empresas processadoras de laticínio no Norte do estado do RS, um oligopsônio concorrencial, que se concentrou nas regiões que

possuem fortes bacias leiteiras e gerando, conseqüentemente, aumento da concorrência para aquisição da matéria-prima leite *in natura*.

Esse estudo conclui que a concorrência no local gerou modificações no comportamento dos agentes e aumento nos custos de transação, caracterizados pela maior frequência nas transações, aumento da incerteza e do oportunismo. Já a estrutura de governança adotada na estrutura de oligopsônio, comparada à adotada no ambiente de monopsonio, continuou híbrida, mas ficou mais próxima de uma governança via mercado. O fator preço era o único definidor para a venda da matéria-prima com negociações mensais. Esse ambiente de oligopsônio foi entendido como positivo, pois os preços melhoraram, assim como o sistema produtivo que ganharam novas tecnologias e maior atenção da mão de obra familiar, com retorno de jovens ao campo devido ao resultados financeiros positivos.

Para as empresas o leilão mensal não era interessante, pois não tinha garantia da quantidade de matéria-prima disponível. Os preços pagos aos produtores de forma diferenciada geraram um clima de desconfiança na relação produtor/empresa. Tal leilão diminuiu a cobrança por qualidade do leite por parte das empresas e corroborou para a ausência de preocupação por parte dos produtores, com algumas exceções daqueles que, com a melhor remuneração, investiam em melhores instalações visando uma melhor qualidade.

Conclui também que existia, por parte dos agentes, uma preocupação de curto prazo com negociações mensais, aliada à forte concorrência no setor industrial e mercado varejista que proporcionava um comportamento oportunista de ambas as partes. Apesar de um alto grau de incerteza e alta frequência nas transações e o ativo sendo específico, não foi observada estrutura de governança baseadas em contratos formais. Isso ocorre devido ao segmento da indústria ditar as regras na negociação, sendo o articulador estratégico da cadeia. Por outro lado, os produtores defendem a liberdade comercial e por isso não tem interesse em estabelecer relações mais formais.

Trennepohl (2011), fez uma avaliação da contribuição potencial das principais atividades agropecuárias para o desenvolvimento econômico da Região Noroeste do RS, e o que elas representam enquanto propulsoras do desenvolvimento regional. O estudo identificou a importância que tiveram a triticultura e a sojicultura para o desenvolvimento da região nas últimas décadas do século XX e a possibilidade de diversificação da base exportadora aproveitando o potencial de contribuição que

representam a pecuária leiteira, a suinocultura e a avicultura que alcançaram os padrões de competitividade nos mercados externos. Considerando que as relações sociais de produção estão em permanente transformação, alterando continuamente as condições de competitividade é de fundamental importância para o desenvolvimento de uma região a capacidade empreendedora de seus agentes econômicos e a competência de seus sistemas de inovação.

Tal estudo faz uma análise das características de culturas e atividades presentes na região noroeste e o seu grau de contribuição no desenvolvimento. Os resultados da pesquisa apontam para o fato de que a cultura da soja já fez sua contribuição para o desenvolvimento regional através dos estímulos que proporcionou para a modernização tecnológica da agropecuária regional nas décadas passadas e dos impulsos decorrentes para a expansão das atividades industriais e de serviços. As perspectivas de futuro apontam para uma diminuição da capacidade competitiva da região no mercado da soja, considerando que o seu efeito multiplicador é relativamente baixo, diante dos avanços verificados em outras regiões do país e uma série de limites para a expansão dos volumes e valores de produção local.

A pecuária leiteira é outra atividade econômica identificada como sendo de grande importância na região. Novos capitais, que se somam aos que já estão em operação, estão realizando investimentos de grandes proporções na ampliação da capacidade produtiva da região, especialmente focados no mercado internacional de queijos, leite em pó e outros produtos lácteos. A atividade leiteira é tradicional na região e isso lhe dá um potencial para ocupar os espaços de mercado, sendo que o leite tem um efeito multiplicador interessante para o desenvolvimento de diferentes setores da economia regional.

A suinocultura integrou da dieta da população regional e forneceu a banha como mercadoria utilizada na obtenção de renda monetária para o pagamento dos lotes pelos colonos. A suinocultura colonial entrou em crise nos anos 1950, junto com todo o modelo produtivo da época, e ressurgiu nos anos 1980, com outros parâmetros tecnológicos e de organização da produção. Grandes empresas organizaram os sistemas integrados de produção, através dos contratos de integração, fornecendo todo o pacote tecnológico e o cronograma de produção, em conformidade com o seu planejamento de mercado. Em novas condições, a suinocultura retoma um grau de importância e se apresenta com boas perspectivas de ser uma alternativa de diversificação da base exportadora da região.

A avicultura representa um potencial como alternativa de diversificação da base exportadora regional. Sem a necessidade de deslocar outras atividades agropecuárias existentes, poderá contribuir para a intensificação da densidade econômica da região pela geração de montantes significativos de Valor Bruto em unidades de produção que não dispõem de grandes áreas de terra disponível e, ainda, estimular o desenvolvimento de atividades complementares. As características de seu sistema de produção, com a presença de grandes empresas exportadoras que organizam todo o processo produtivo, estabelecem contratos de integração, fornecem o pacote tecnológico e fazem o planejamento de mercado, são apontadas como fundamentais para a atividade se constituir numa nova potencialidade econômica da região.

Baseado na perspectiva dos estudos de Douglass North, a diversificação da base exportadora da região é de vital importância para a sustentabilidade do crescimento no longo prazo. A especialização econômica em uma única atividade só é aceitável num período inicial de desenvolvimento da região em que não há possibilidades de alcançar a competitividade em mais setores. A ampliação do leque de especializações (multiespecialização) é possível a partir do desenvolvimento de atividades subsidiárias ou complementares e que alcançaram os padrões de competitividade nos mercados externos, como é o caso da pecuária leiteira, da suinocultura e da avicultura na região.

Conclui que é preciso considerar que as relações sociais de produção estão em permanente transformação, alterando continuamente as condições de competitividade. Assim, é de fundamental importância para o desenvolvimento de uma região, a capacidade empreendedora de seus agentes econômicos e a competência de seus sistemas de inovação. Estar sempre atento para descobrir novos mercados, encontrar novas fontes de matéria-prima, elaborar novos produtos e mercadorias diferenciadas, criar novos métodos de produção ou articular novos arranjos organizacionais são virtudes decisivas dos empreendedores para o desenvolvimento de seus negócios. É preciso manter a competitividade nos setores consolidados e aproveitar oportunidades que se apresentam para obter capacidade competitiva em novos segmentos.

Sperotto (2012) estudou a viabilidade de utilização dos contratos de integração na cadeia produtiva do leite na região noroeste do rio grande do sul. O objetivo do estudo foi analisar as formas como ocorrem as relações entre os produtores rurais e as empresas industriais na cadeia do leite, em especial a viabilidade de utilização dos

contratos de integração como meios de fidelização e aperfeiçoamento da cadeia, tal como ocorre há muitos anos nas áreas da fumicultura, da suinocultura e da avicultura.

O uso dos contratos de integração entre produtores e agroindústrias tem como objetivos minimizar os riscos financeiros dos elos da cadeia, facilitar o planejamento da produção, aumentar a eficiência econômica de produtores e empresas, agregar tecnologia e oferecer produtos de qualidade e menores preços ao consumidor final. As relações existentes entre produtores e indústrias são abertas e sem definição de responsabilidades ou compromissos, sem garantias de fornecimento ou de compra do produto, nem parâmetros de qualidade ou de remuneração que permitam algum tipo de planejamento para longo prazo.

O estudo conclui que a principal diferença dos contratos na cadeia do leite, de aves, suínos e fumo é a complexidade da atividade leiteira em termos de assistência técnica e maior custo de produção para o produtor. A utilização dos contratos de integração seria interessante para a indústria que teria uma garantia de matéria-prima de qualidade, recebimento regular com programação de longo prazo, entre outros. Para o produtor seria viável pela garantia de compra, incorporação de novas tecnologias, assistência técnica, maior rentabilidade pela qualidade do produto e pela gestão da propriedade, entre outros.

Assim, acredita-se que, em virtude das diferenças de produção, adaptações bem elaboradas e executadas serão essenciais para o bom funcionamento do sistema. O sucesso da integração depende da forma como será proposta ao produtor, pois na avicultura, suinocultura e fumicultura os investimentos são bem menores do que na produção de leite. Se a indústria de laticínio tiver disposição e fôlego os Contratos de Integração na atividade leiteira poderão ser interessantes, lembrando que o Brasil ainda não possui integração na bacia leiteira, sendo algo a ser pensado e analisado pelas empresas no médio e longo prazo.

Casali e Marion Filho (2012), num estudo no município de Cruz Alta (RS), buscaram avaliar os custos de transação e identificar a governança predominante nas transações entre os produtores de leite e a agroindústria. O estudo permite concluir que a incerteza, a frequência e a especificidade dos ativos envolvidos nas transações com leite são baixas, o que gera custos de transação reduzidos, e define a governança de mercado como sendo a mais eficiente. Entretanto, existe uma relação de dependência entre os produtores de leite e a agroindústria, com intensidade maior para os pequenos produtores do que para os grandes, já que o número de laticínios

que compram da pequena produção é reduzido. Salientam ainda que não se encontram contratos formais entre os produtores e as indústrias. Também acrescentam que os atores entendem não ser necessário o uso de contratos justificando ter assim mais liberdade na escolha do comprador e que existe uma confiança na relação comercial devido ao histórico de negociação.

Schumacher e Marion Filho (2013), buscaram com suas pesquisas avaliar a expansão regional da pecuária de corte e de leite no Rio Grande do Sul, no período de 2000 a 2010, e o transbordamento na produção de leite em 2010. Através de uma análise estatística, com modelos econométricos, buscando determinar as taxas geométricas de crescimento e avaliar a relação de dependência entre os municípios produtores de leite.

Os resultados desse estudo mostram que no Rio Grande do Sul a produção de leite está concentrada no Noroeste e a criação de gado de corte no Sudoeste. No período de 2000 a 2010, o número de vacas ordenhadas cresceu 2,58% ao ano e o rebanho de gado de corte diminuiu 0,06%. A produção e a produtividade de leite cresceram a taxas de 5,69 e 3,03% ao ano, respectivamente. Constata-se também que ocorre transbordamento na produção de leite nos municípios localizados nas mesorregiões Noroeste, Nordeste e Centro Oriental. O valor bruto da produção teve maior explicação pelas variáveis capital, área de pastagem, energia elétrica, precipitação média, rodovias pavimentadas e rodovias não pavimentadas. Assim, conclui-se que a produção de leite de um município influencia a produção dos seus vizinhos.

2.4 Processo de comercialização de produtos lácteos

Para Barros (2006), a comercialização é um processo social de interações entre agentes econômicos no mercado. Estudos na região Noroeste do Estado ressaltam a importância e a necessidade de se fomentar a cadeia do leite, pois é uma atividade em ascensão e a comercialização do leite oportuniza uma renda mensal aos agricultores familiares para mantê-los na área rural. Na atividade leiteira uma parcela significativa das famílias utiliza a mão de obra familiar disponível, não tem funcionários, não investe em matrizes de genética e não amplia ou investe nas suas instalações alocando novas tecnologias. A falta de perspectiva na continuidade da atividade por parte dos sucessores, ausência de conhecimento técnico para inovar e

os altos investimentos necessários, são fatores relevantes a serem destacados que justificam alguns aspectos negativos dos pequenos produtores rurais.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Faz-se necessário a utilização de métodos apropriados para a realização de estudos científicos, conforme preceitua Pereira (2010, p. 24) “para fazer ciência é essencial à utilização de métodos rigorosos, pois é dessa forma que se atinge um conhecimento sistemático, preciso e objetivo.” Destaca ainda que “[...] é um percurso para atingir um objetivo, é o caminho realizado pelo cientista quando focado na produção de conhecimento”.

A pesquisa classifica-se como descritiva, também de natureza qualitativa, sendo que, nos estudos de Gil (2002, p. 41), “Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”.

O estudo enquadra-se na definição de pesquisa descritiva, uma vez que se propõe a investigar e descrever os mecanismos utilizados pela COOPERALFA no processo de implantação de contratos na atividade de leite entre a cooperativa e os produtores associados.

Para Triviños (1987), a pesquisa descritiva estabelece uma série de exigências, por parte do pesquisador, em obter informações sobre o que se pretende pesquisar, já que a característica essencial deste tipo de pesquisa está na pretensão de “descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1987, p. 110).

A abordagem qualitativa foi utilizada considerando Martins e Theóphilo (2007, p. 136) que “uma das principais características da pesquisa qualitativa é a predominância da descrição. [...] e tem como preocupação central descrições, compreensões e interpretações dos fatos, ao invés de medições.” Dessa forma, a pesquisa buscou identificar e descrever as ações que culminaram na adoção dos contratos na COOPERALFA.

Utilizou-se de um estudo de caso, segundo Martins e Theóphilo (2007), é quando se pretende estudar com o intuito de aprofundar intensamente um assunto, dentro de um contexto real. Para Yin (2005, p. 20) “o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos

acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vidas individuais, processos organizacionais e administrativos”.

Conforme Yin (2001), os estudos de caso representam a estratégia preferida quando é importante responder questões do tipo “como” e “por que”, também argumenta que:

O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas (YIN, 2005, p. 32).

Conforme Collis e Hussey (2005) o estudo de caso, foca o entendimento da dinâmica dentro de um único ambiente, implica em uma única unidade de análise. O ambiente estudado foi a COOPERALFA, unidade Matriz que está localizada na cidade de Chapecó, no Estado de Santa Catarina.

A pesquisa foi realizada com o recurso de um questionário semiestruturado. Collis e Hussey (2005) afirmam que a entrevista é um método no qual perguntas são feitas a participantes selecionados. A vantagem da entrevista semiestruturada segundo Collis e Hussey (2005, p. 160), é que “os assuntos discutidos, as perguntas levantadas e os tópicos explorados mudam de uma entrevista para a seguinte, à medida que novos aspectos são revelados”.

Para levantar as informações referentes ao uso de contratos pela COOPERALFA, foi realizada a entrevista pessoalmente, na matriz da cooperativa em Chapecó-SC, no dia 28 de Abril de 2015, com o Médico Veterinário e coordenador de bovinocultura da instituição. Também foram acessados materiais bibliográficos impressos e em formato digital. A entrevista foi gravada e posteriormente transcrita para gerar uma síntese através da análise de conteúdo. “Essa técnica possibilita a descrição do conteúdo manifesto e latente das comunicações” (Gil, 2002, p. 89).

Segundo Zamberlan (2014, p. 152), “as técnicas de análise de dados permitem ao pesquisador executar a apresentação e análise dos dados levantados e coletados de maneira clara, objetiva e estruturada, oferecendo ao leitor sua cientificidade e comprovação”.

Buscou-se descrever primeiramente o histórico da cooperativa e em seguida o processo que culminou na implementação dos contratos com os seus associados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Fundada em 29 de outubro de 1967, a COOPERALFA surgiu no mercado para atender uma grande necessidade que foi a busca dos pequenos e médios produtores rurais por uma remuneração mais justa e a valorização do seu trabalho. A atividade central da COOPERALFA é a comercialização e armazenagem da produção agrícola dos associados, como milho, soja, feijão e trigo.

Outro destacado pilar da cooperativa é a industrialização de trigo e soja, bem como, a fabricação de rações para agregar valor à produção agrícola de seus associados. A Alfa também atua na produção de sementes certificadas de soja, feijão, trigo e coberturas de solo. Além disso, desenvolve parcerias com indústrias coirmãs do sistema cooperativo para o beneficiamento de citros, suínos, aves e leite.

Visando elevar a qualidade de vida das famílias rurais, melhorar o trabalho e a produção, a Alfa investe continuamente em novas técnicas e tecnologias. Agrônomos, veterinários e técnicos em agropecuária são alguns dos profissionais responsáveis em transportar novos conhecimentos aos cooperados, rumo a melhores resultados.

Os principais objetivos da COOPERALFA sempre estiveram voltados em fortalecer e melhorar a renda média das famílias rurais, aperfeiçoar as condições sanitárias em geral, permanente assistência técnica, aumentar a produtividade e a expectativa média de vida.

Com capacidade de armazenagem de grãos de aproximadamente 500 mil ton, movimenta por ano perto de 15 milhões de sacas.

São 15 mil famílias associadas, sendo mais de 85% inseridas na economia familiar, distribuídas em 80 municípios catarinenses e alguns no PR. A COOPERALFA também se preocupa com as questões ambientais em suas estruturas.

A COOPERALFA tem uma experiência diferente no que tange a atividade leiteira, pois o seu carro chefe ainda é suínos e aves, mais suínos do que aves. Na atividade de leite houve um processo inverso às outras atividades da cooperativa, pois o produtor começou a fazer a sua produção e assim veio a cobrar da cooperativa os investimentos que possibilitassem o desenvolvimento do setor. Nesse sentido, tem-se

um bom know-how nos outros segmentos da cooperativa e no setor lácteo tem-se um campo aberto para ser desenvolvido.

No ano de 2004 surgiu a ideia de montar um pagamento por qualidade e, para isso, foram monitoradas algumas propriedades durante cinco meses através da análise do leite. Assim obteve-se um banco de dados que serviu de base para, posteriormente, comparar com a evolução de uma determinada região (Região de Quilombo) onde o produtor era remunerado em 10% se tivesse uma qualidade boa, se a qualidade fosse ruim o mesmo não era penalizado.

Essa forma de pagamento foi montada porque a cooperativa não tinha uma forma de pagamento legal e trabalhava com o chamado “pagamento do complemento” ou o pagamento do “choro”. Essa modalidade de pagamento não tinha critérios estratégicos para a evolução do produtor e era levado em consideração o potencial do produtor e de negociação com a cooperativa.

Essa modalidade de pagamento complementar era sabida pelos produtores e alguns se aproveitavam disso e essa situação incomodava a cooperativa, pois não era uma política justa do cooperativismo com oportunidades iguais para todos.

Dessa forma o presidente da cooperativa apoiou a iniciativa de acabar com essa modalidade de pagamento e estruturar um pagamento por qualidade. Num primeiro momento foi pago os 10% de bonificação sem penalização e na sequência, 10% de bonificação ou 10% de penalização.

Após algum tempo, um estagiário da cooperativa fez um trabalho onde percebeu que não houve evolução significativa no sistema adotado e que os produtores não se preocupavam em ganhar ou perder pela qualidade.

Nesse momento a cooperativa resolveu encarar o leite como uma atividade tão importante quanto às outras que desenvolvia e montou o projeto Alfa Leite que começou em 2011 sendo remodelado todo o processo de pagamento da cooperativa.

Uma dessas mudanças consistiu em bonificar 15% ao associado produtor e penalizar 10%. Logo, esse sistema bonifica mais do que penaliza, tendo produzido bons resultados. Na questão da qualidade foi estipulado 15 parâmetros ou pesos a serem avaliados como gordura 1%, proteína 1%, lactose 1%, sólidos totais 2% (mesmo pagando na gordura e proteína) CCS bonifica 4% e penaliza 2%, CBT ou CBP era um problema maior e se bonificava 6% e penaliza 3%.

Atualmente os parâmetros devem ser revistos, visto que o pagamento dobrado de sólidos não deve continuar e, tendo o problema de CBP equalizado, deve ser

trabalhado com o produtor o problema da CCS que, segundo o médico veterinário da COOPERALFA, é um problema que demora mais para ser equalizado aos padrões de exigências.

A cooperativa passou a fazer uma análise mensal do leite recolhido em Passo Fundo, atualmente faz três análises mensais em Curitiba, pagando ao produto a média de 2 meses, sendo a mesma geométrica. Antigamente a média era aritmética e hoje é geométrica, devido há problemas que devem ser previstos no sistema de gestão, como uma coleta de amostra do leite mal feita irá alterar a real configuração da qualidade do leite e um pagamento incoerente se usado o modelo aritmético. A ideia é que o produtor tenha uma padronização na qualidade o ano todo, por isso da média de dois meses com 6 análises.

Existe também um pagamento por volume, primeiramente tinha por base 13 faixas e atualmente são 15 faixas. Esse pagamento por volume não é o ideal, mas ainda é um fator relevante a questão de ter escala na produção de leite.

A cooperativa tem atualmente 800 produtores de leite e 16 mil associados. Desse total de associados, a cooperativa estima que 11 mil produzem leite e entregam para outras empresas. Assim a cooperativa tem um grande mercado a ser atingido ainda.

Nessa instituição do programa Alfa Leite buscou-se não contemplar somente preço, mas também dar condições para que cada produtor tivesse a oportunidade de se desenvolver. Assim a cooperativa buscou parcerias para proporcionar ao produtor um sistema de refrigeração adequado, pois fez alguns testes e percebeu que um dos problemas na qualidade do leite estava na precária estrutura de refrigeração nas propriedades rurais e buscou remunerar com um centavo a mais (incentivo resfriamento), para os produtores com tanque de expansão. Também buscou um financiamento via BNDS para produtores adquirirem seu resfriador (tanque de expansão), que conseguiram pagar com o “incentivo resfriamento”.

A cooperativa busca orientar o produtor também sobre a qualidade dos resfriadores de leite disponíveis para a venda no mercado, aceitando apenas os que correspondem a duas ordenhas e não quatro ordenhas que demoram mais para resfriar o leite causando perda de qualidade da matéria-prima.

Nessa nova política da cooperativa ao final de 2011- Alfa Leite - também foi estipulado os contratos que rezavam o compromisso entre a cooperativa e o produtor. A adesão aos contratos foi voluntária, mas quem aderiu ganhava um centavo a mais

por litro de leite. Atualmente, aos novos produtores da cooperativa, a adesão aos contratos é compulsória e também a necessidade de possuir tanque de expansão duas ordenhas.

A ideia de implantação dos contratos surgiu em conversas com uma outra cooperativa de Concórdia - SC (COPÉRDIA), que estava analisando a possibilidade de implantá-los aos seus associados. Tendo como base o contrato, o setor de lácteos da COOPERALFA formulou o seu contrato e implementou junto aos seus produtores com adesão voluntária.

Os contratos beneficiam ambos os lados como, por exemplo, se a cooperativa vai parar de recolher o leite de uma linha precisa avisar por escrito com seis meses de antecedência ao produtor, assim como o produtor, se quiser parar de entregar para a cooperativa, a lógica é a mesma. No entanto, atualmente a COOPERALFA não exige o cumprimento do contrato caso o produtor queira sair antes dos seis meses que seria o prazo legal.

Num primeiro momento os produtores entenderam que a cooperativa estaria tentando amarrá-los, mas a cooperativa deixou livre a adesão, porém colocou um atrativo de um centavo a mais aos que aderissem ao contrato. Dessa forma a cooperativa estava remunerando o produtor para ser fiel, o que não era percebido pelo produtor associado, que assim teria a garantia de venda da sua produção com cooperativa.

Atualmente a situação praticamente se inverteu, pois o produtor quer fazer o contrato com a cooperativa e as entidades que criticavam os contratos com produtores entenderam a importância dos mesmos, mas a utilização de contratos foi duramente criticada por entidades representativas num primeiro momento. Ao analisar um contrato de um produtor foi questionado a sua legalidade e, através de representantes políticos, a discussão foi para na câmara dos deputados em Florianópolis com a alegação que uma empresa em Santa Catarina estaria amarrando os produtores.

O coordenador do programa na COOPERALFA ressalta que os contratos são bilaterais e visam a segurança nas relações entre ambas as partes. A cooperativa não está exigindo o cumprimento do contrato caso o produtor queira desisti e ir entregar para outra empresa no mês seguinte, mas no caso de algum problema com fraude no leite ela certamente irá executar o contrato. "Isso é deixado claro por parte da cooperativa em reuniões que inclusive o SIF participa esclarecendo o que diz a lei para conscientizar o produtor." Assim, o contrato nos moldes atuais seria mais um

contrato moral por parte da cooperativa, mas possivelmente, se a cooperativa não cumprir algum cláusula, o produtor buscará executar o contrato salienta o coordenado.

A utilização dos contratos estabeleceu uma maior seriedade na negociação entre produtor e cooperativa, e isso veio a melhorar significativamente a qualidade do leite que é produzido, na grande maioria, por pequenos produtores e por ter essa característica, acaba sendo mais fácil o melhoramento da qualidade, pois o produtor aceita a mudança e espera a orientação da cooperativa de como pode melhorar a sua gestão e ter maior lucratividade.

A cooperativa tem vários produtores que atingem a meta de qualidade exigida, que são amparadas pelas normativas (IN51 - IN62 do MAPA), e ganham os 15% de bonificação, teto máximo da cooperativa. Aos que não atingem a meta, todo mês a cooperativa manda um relatório demonstrativo de onde o produtor está com problemas e qual foi o valor que deixou de ganhar por não atender a qualidade exigida. Assim, a remuneração é um fator determinante para haver o interesse do produtor em melhorar a qualidade da matéria-prima produzida.

A COOPERALFA tem 800 produtores de leite e 95% destes produtores aderiram aos contratos. A cooperativa trabalha fortemente na assistência técnica e armazena dados para as suas pesquisas, conforme a realidade de cada região de atuação, buscando melhorar os diferentes aspectos atinentes a cadeia produtiva do leite. Visando uma maior transparência, todos os produtores estão autorizados pela cooperativa a entrar em contato direto com o laboratório de análises de amostras coletadas em Curitiba-PR.

No entendimento do coordenador do setor leiteiro da COOPERALFA, não há interesse por parte das empresas, seja ela cooperativa ou indústria, em ter contratos com os produtores, pois o ônus é maior para as mesmas. No entanto, os contratos vêm moralizar a relação produtor/indústria, sendo que já teve na região um produtor questionando uma indústria na justiça alegando divergência na quantidade de leite entregue e conseguiu ganhar a causa.

Para a cooperativa a atividade de compra e venda de leite sendo analisado isoladamente traz prejuízo, pois precisa ser competitivo com as demais empresas que tem o leite como atividade fim, mas o valor agregado de toda a cadeia compensa significativamente esse prejuízo. A cooperativa entende que a atividade de leite é próspera para a região oeste catarinense.

Todo o leite recolhido pela COOPERALFA é repassado para a Cooperativa Central Aurora Alimentos que industrializa, no entanto, por ser uma cooperativa de segunda geração ela não pode comprar o leite direto do produtor. A Aurora é formada por outras cooperativas. Sua principal função é apoiar essas cooperativas que, por sua vez, apoiam os produtores rurais. Na sua fundação a Aurora contava com 8 cooperativas filiadas e atualmente são 13. Isso representa mais de 100 mil produtores rurais seguindo os valores da cooperação em mais de 500 municípios brasileiros onde tem suas unidades.

O preço do leite é feito conforme o pagamento recebido da aurora, todas as cooperativas associadas recebem o mesmo valor, mas essa política está sendo alterada e será por qualidade do leite entregue. Cada uma também tem a sua própria política para a atividade leiteira.

Na negociação com o seu associado a Alfa acrescenta na sua cota capital 1% em tudo que for comprado e o que for vendido pelo mesmo. Essa forma de remuneração do associado pode ser uma das únicas do estado que acrescenta 1% sem desconto, além da distribuição das sobras ao final da gestão. A cooperativa atualmente tem 45 técnico, destes 12 são exclusivos para atender a atividade leiteira, mais 3 veterinários e 1 agrônomo.

Além da orientação em diferentes problemas da gestão rural, a assistência técnica da cooperativa busca focar na produtividade máxima de leite por hectare ou o potencial da pastagem por hectare, visando a otimização da área disponível para atividade leiteira já que existe uma limitação de terras disponíveis para comprar na região, cujas a média das propriedades são de 20 Hectares, e destes se aproveita de 30% a 50% que são efetivamente utilizados, pois o restante é declive, aclave, terras com muita pedra e mato.

Uma dificuldade enfrentada pelos produtores da região, assim como em outras regiões e estados, é a falta de mão de obra disponível para trabalhar na atividade rural, pois a mesma oferece um alto grau de dependência do fator humano para se viabilizar como a bovinocultura de leite, suinocultura, avicultura e fumiocultura. Uma alternativa para esses entraves seria tecnificar e automatizar o máximo possível as atividades.

Também se faz necessário o alinhamento nas regras dos órgãos fiscalizadores federal, estadual e municipal, para haver uma evolução na qualidade. Devido há algumas incoerências nas leis, um produtor de leite que está fora dos padrões exigidos

pela lei, acaba buscando um meio de comercializar seu produto com uma outra empresa, e isso não contribui para a evolução na qualidade do setor lácteo.

No que tange a concorrência no mercado lácteo de Santa Catarina (SC), existe uma captação temporal por algumas empresas que oferecem valores altos para recuperar em outros períodos do ano. Essa estratégia não é percebida por alguns produtores que acabam vendendo para outra empresa, sem levar em consideração todos os benefícios agregados no caso da cooperativa que tenta sensibilizar o produtor da importância de todo o trabalho que desenvolve.

Segundo relatos do coordenador, a exigência da cooperativa pela qualidade da matéria-prima é um dos fatores que, num primeiro momento, assusta o produtor, porém a cooperativa fornece as condições para que o produtor possa melhorar e se desenvolver na sua atividade. Também finaliza reforçando a tendência do mercado lácteo que futuramente irá pagar por quantidade de sólidos no leite, mas salienta que “para produzir mais sólidos é preciso melhorar a genética dos animais e isso demora anos”.

Comenta que a Nova Zelândia demorou 10 anos para avançar em meio por cento na proteína, pois depende mais da genética. Já a gordura é diferente, depende da alimentação e é facilmente melhorada. As empresas querem proteína devido ao rendimento. “Existem empresas que montam uma tabela de pagamento por qualidade e turbinam o valor da proteína, isso inviabiliza para o produtor que vai esperar muito tempo para ver o resultado de seu esforço, pois é um processo demorado de melhoramento genético.”

Finalizando, entende que os contratos são muito positivos para a cooperativa e para o produtor. Notadamente há um regimento entre as partes que certamente irá beneficiar a ambos, tendo em vista o acompanhamento das propriedades, proporcionando um repasse de dados que irão contribuir para o aperfeiçoamento da cadeia produtiva, pela profissionalização do produtor, qualificação nos processos e tendo uma matéria-prima de qualidade. “Quem tiver um produto de qualidade sempre terá para quem vender e será disputado pelo mercado.”

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização dos contratos na cadeia produtiva do leite de forma pioneira pela COOPERALFA representa uma inovação ao setor lácteo, trazendo uma confiabilidade

para os envolvidos nos diferentes processos atinentes a atividade leiteira. A atividade principal da cooperativa sempre foi grãos, mas devido a solicitação dos associados, veio a atuar na cadeia do leite visando apoiar e fortalecê-los.

Buscando uma matéria-prima de qualidade faz um acompanhamento nas propriedades rurais para cumprir as normativas e conseguir uma boa remuneração na comercialização do leite, pois a indústria é muito exigente e, depois das fraudes ocorridas, o consumidor está atento às marcas que tiveram problemas. Isso é ratificado por Zylbersztajn (2000), ao entender o conceito de agribusiness que considera o consumo como uma parte do sistema, sendo que este pode dar forma a toda a cadeia, pois são os estímulos dos consumidores que podem transformar os segmentos que o antecedem.

Sendo assim, a adoção dos contratos só vem a fortalecer a cadeia produtiva do leite para que haja um efetivo desenvolvimento local e regional, restaurando a confiança do consumidor ao consumo de leite e seus derivados. Nos moldes atuais, os contratos seriam mais um contrato moral por parte da cooperativa, vindo a exigí-lo integralmente somente em casos extremos de fraude, assim como o produtor também pode exigí-lo por motivos distintos. Dessa forma, os contratos são bilaterais e visam uma maior segurança nas relações entre ambas as partes.

REFERÊNCIAS

BARROS, G. S. C. **Economia da comercialização agrícola**. Piracicaba: CEPEA/LES-ESALQ/USP, 2006.

BASSO, David. **Desenvolvimento local e estratégias de reprodução das famílias rurais**: abordagens sobre o desenvolvimento rural na região Noroeste do Rio Grande do Sul. Tese (Curso de pós-graduação em desenvolvimento, agricultura e sociedade) UFRRJ, 2004.

BELATO, Dinarte. **Os camponeses integrados**. 1985. 443f. Dissertação (Pós-Graduação em História) - Universidade Estadual de Campinas, São Paulo.

BORTOLETO, E. E.; SILVA, A. L. **Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições se correntes metodológicas**. In: BATALHA, Mário O. (coord). **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001.v. 1.

BREITENBACH, R. **Estruturas de mercado de fatores e governança na cadeia produtiva do leite: um estudo de caso no município de Ajuricaba–RS**. 2008.113f. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural)–Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria-RS.

CARVALHO, G. R.; CARNEIRO, A. V.; STOCK, L. A. **O Brasil no cenário mundial de lácteos**. Juiz de Fora: out. 2006.

CASALI, M. S.; MARION FILHO, P. J. Custos de transação e governança na produção de leite em Cruz Alta (RS). **Revista de Economia e Administração**, v. 11, n. 3, p. 321-341, 2012.

CASTRO, C. C. et al. Estudo da cadeia láctea no Rio Grande do Sul: uma abordagem das relações entre os elos de produção, industrialização e distribuição. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1, jan/abr, 1998.



CEPEA. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **Estrutura e Organização do Sistema Agroindustrial do Leite no Brasil**. Piracicaba/SP – Fev. 2000..

COLLIS, Jill. HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookamnn, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo:Atlas, 2007.

PEREIRA, J.M. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

POSSAS, M.; FAGUNDES, J.; PONDÉ, J. Custos de transação e políticas de defesa da concorrência. **Revista de Economia Contemporânea**. Volume 2, Rio de Janeiro, 1998.

SCHUBERT, M. N.; NIEDERLE, P. A. **Estratégias competitivas do cooperativismo na cadeia produtiva do leite: o caso da Ascooper, SC**. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, Porto Alegre, 2009.

SCHUMACHER, G.; MARION FILHO, P. J. A expansão da pecuária no Rio Grande do Sul e o transbordamento na produção de leite (2000 – 2010). **Gestão & Regionalidade**, v. 29, n. 87, p. 32-46, 2013.

SPEROTTO, Pamela Adrielle. **A viabilidade de utilização dos contratos de Integração na cadeia produtiva do leite na região Noroeste do rio grande do sul**. 2012. 85f. Monografia (Graduação em Economia)-Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS, Ijuí.



TRENNEPOHL, Dilson. **Avaliação de potencialidades econômicas para o desenvolvimento regional.** Ijuí: Unijuí, 2011.

TRIVIÑOS, Augusto, N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamentos e métodos.** 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAMBERLAN, L. (org.) et al. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas.** Ijuí: Unijuí, 2014.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do Sistema Agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; FAVA NETO, D.(org). **Gestão dos negócios agroalimentares:** indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária. São Paulo. Pioneira, 2000.