



A cooperação entre produtores familiares na cadeia produtiva do leite no oeste catarinense

Natália Carrão Winckler¹
Tania Steren dos Santos²
João Armando Dessimon Machado³

Resumo

O objetivo deste trabalho é analisar relações de cooperação e competição entre produtores familiares da cadeia produtiva do leite e outros agentes no Oeste Catarinense. A partir de entrevistas com produtores rurais, desenharam-se as suas Redes de Valor formadas por seus clientes, competidores, fornecedores e complementadores, como sugere a Teoria da Cooperação. Nesta teoria, diversos agentes podem cooperar e competir ao mesmo tempo, garantindo benefícios mútuos e individuais em jogos de negócios. Realizou-se análise de conteúdo das entrevistas e das relações entre os produtores e os agentes da sua Rede de Valor. Verificou-se que competição e cooperação ocorrem simultaneamente em situações de complementaridade, como formação de preço, linhas de coleta de leite e grupos comunitários. A cooperação

Recebimento: 23/1/2011 • Aceite: 31/5/2012

¹ Mestre em Agronegócios (UFRGS). Doutoranda em Administração (UFRGS). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios. Avenida Bento Gonçalves, 7712 - Agronomia 91540-000 - Porto Alegre, RS - Brasil. E-mail: nataliawinckler@gmail.com 91501-970 - Porto Alegre, RS - Brasil E-mail: nataliawinckler@gmail.com

² Doutora em Sociologia. Professora do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios (UFRGS). E-mail: taniasteren@gmail.com

³ Doutor em Economia Agroalimentar. Professor do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios (UFRGS). E-mail: joao.dessimon@ufrgs.br

entre produtores ocorre principalmente nas cooperativas, enquanto a competição se dá devido ao preço, quantidade e qualidade do leite.

Palavras-chave: Cadeia produtiva do leite; cooperação; competição; coopetição; agricultura familiar

Coopetition between household farmers of milk production chain in west of Santa Catarina

Abstract

The aim of this study is to analyze relationships of cooperation and competition among household farmers and other agents in the milk production chain in West of Santa Catarina. We used interviews with farmers, drawing up their Value Net formed by customers, competitors, suppliers and complementors, as suggested by the Theory of Coopetition. In this theory, multiple agents can cooperate and compete with each other at the same time, ensuring mutual and individual benefits in this business game. We conducted content analysis of interviews and the relationships between producers and agents of their Value Net. It was found that both competition and cooperation occur in situations of complementarity as price formation, lines of collection of milk and community groups. The cooperation between the agents occurs in the cooperatives, while the competition is due to price, quantity and quality of milk.

Keywords: Milk production chain; cooperation; competition; coopetition; family farming

Introdução

Este trabalho aborda as relações de cooperação e competição desenvolvidas por produtores familiares de leite do Oeste Catarinense. Dado o atual contexto competitivo da atividade, investigaram-se aspectos de cooperação e competição presentes no cotidiano dos produtores de leite em suas relações com os diversos agentes da cadeia produtiva.

O Oeste Catarinense foi colonizado no início do século XX e, tradicionalmente, teve como base econômica a agricultura familiar, com a produção de suínos e aves. Nas últimas quatro décadas, em meio à tecnificação da produção agropecuária, houve uma mudança no paradigma produtivo regional, quando os produtores de suínos e aves se depararam com novas exigências tecnológicas e produtivas por parte de indústrias e frigoríficos. A dificuldade de adaptação aos novos sistemas produtivos levou à exclusão de milhares de pequenos produtores do campo e a migração de muitos para atividades alternativas e outras fontes de renda.

Uma das alternativas para a manutenção do produtor no meio rural foi a produção de leite que, inicialmente, não exigia grande aporte de capital e já fazia parte das atividades de subsistência dos produtores. Conforme 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 em 118 municípios da região.

O leite, além de dinamizar as economias locais e proporcionar renda mensal aos produtores (TESTA *et al*, 2003), tem trazido desafios ao desenvolvimento e à manutenção dos pequenos agricultores na atividade. O fim do tabelamento de preços do leite em 1991 e a abertura econômica brasileira expuseram a fragilidade e as deficiências em organização e tecnologia do setor lácteo do país. Para competir com indústrias multinacionais, produção em alta escala e padrões internacionais de qualidade, seria necessário que a produção nacional de leite passasse por melhorias em qualidade e quantidade da produção. Neste contexto, em 2002, o governo federal criou no país a Instrução Normativa 51 (IN51)⁴ que impõe aos produtores

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). O prazo foi estendido e a Instrução Normativa ainda se encontra em fase de implantação.

investimentos técnicos e instalações padronizadas, com o objetivo de garantir higiene e qualidade em todo o processo produtivo (BRASIL, Instrução Normativa nº 51, 2002) e que ainda está em fase de instauração.

As propriedades rurais do Oeste Catarinense têm sofrido os impactos das exigências de qualidade do leite pelo governo e pelas indústrias. Além da gestão das propriedades, também tem se alterado o cotidiano e as relações entre os produtores. Antigamente, relações de cooperação como a ajuda mútua e a solidariedade através de obras em mutirões, empréstimo de ferramentas e de animais, dentre outras atividades eram comuns entre eles. Segundo Tesche (2007), estas redes sociais se formam desde as relações informais, tais como parentesco, compadrio, vizinhança e amizade, até as formais, como a Igreja, os partidos políticos, movimentos sindicais, associações e cooperativas.

Atualmente, 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), a competição tem crescido entre os produtores rurais. Por exemplo, muitos produtores cooperam entre si pela formação da linha de coleta de leite e competem pela obtenção de um preço melhor na venda do produto. A este tipo de comportamento de cooperação e competição simultânea entre agentes Nalebuff e Brandenburger (1996) chamam de *coopetição*, neologismo que une os termos “cooperação” e “competição” em uma “cooperação competitiva”.

Na coopetição, os diversos agentes que participam do jogo de negócios, quais sejam, produtores de leite, clientes, fornecedores complementadores e competidores, competem pelo maior ganho individual através da cooperação com os demais agentes. Eles desenvolvem uma Rede de Valor⁵ que representa a união dos valores individuais dos agentes e a sua posição no jogo de negócios, sendo possível exercer mais de um papel ao mesmo tempo (competidor e fornecedor, por exemplo).

A coopetição é positiva para os atores quando, por exemplo, ao cooperar com um competidor, se amplia o tamanho do mercado por se

⁵ 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).

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

Neste contexto, esta pesquisa analisa a cooperação, a competição e a cooptação entre os produtores de leite do Oeste Catarinense e os agentes que formam suas Redes de Valor. O artigo apresenta, além desta introdução, a metodologia de pesquisa adotada, a estrutura teórica sobre a Teoria da Cooptação, de Nalebuff e Brandenburger (1996), e uma breve caracterização da região Oeste Catarinense, seguida dos resultados, discussões e considerações finais.

Metodologia

O estudo empírico foi desenvolvido durante o segundo semestre de 2010, empregando-se procedimentos técnicos que possibilitaram testar o referencial teórico-conceitual baseado na Teoria da Cooptação. Utilizou-se 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.

Inicialmente, realizou-se pesquisa bibliográfica e documental, com a busca e compilação de informações em livros e outros meios de publicação (RODRIGUES, 2007), como 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), entre outros. Os dados foram identificados, selecionados e fichados, com o objetivo de corroborar informações obtidas por outras fontes, conforme sugere Yin (2001).

Fez-se um estudo exploratório em que se realizaram entrevistas com informantes-chaves da região, tais como representantes e líderes de movimentos de classe, de instituições de apoio e de pesquisa, professores universitários e cooperativas. Com base em roteiro de entrevista semi-estruturado, foi possível obter mais informações sobre a história da região, a estrutura da cadeia produtiva do leite e a

realidade vivida pelos produtores de leite atualmente em termos de produção, organização e competitividade.

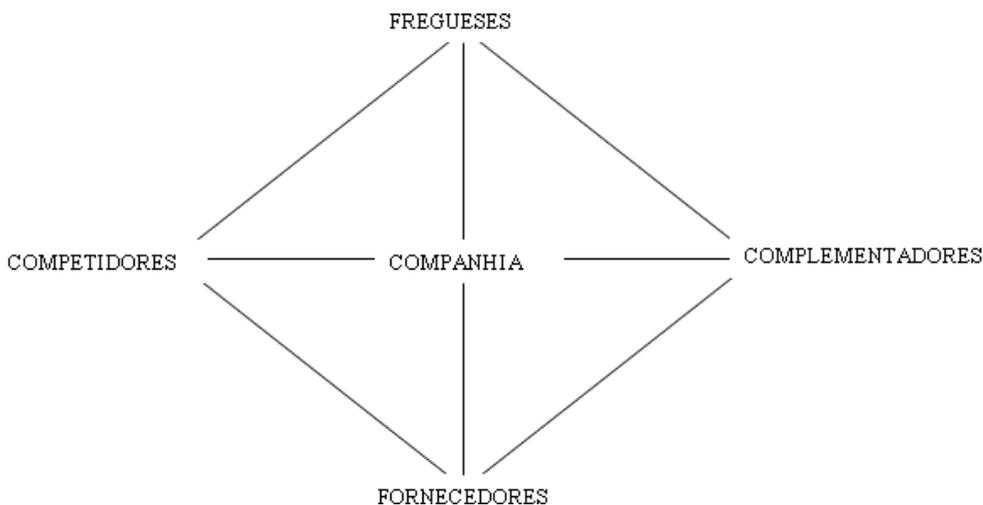
A coleta de dados primários foi feita em 20 propriedades rurais familiares distribuídas em cinco municípios do Oeste Catarinense durante aproximadamente 15 dias. A escolha dos produtores de leite ocorreu de forma intencional, por tipicidade e acessibilidade (VERGARA, 2005), considerando-se também o tempo hábil para a viabilidade da pesquisa. Participaram da pesquisa dez propriedades associadas a cooperativas da região, cinco propriedades ex-cooperativadas e cinco que nunca foram associadas a cooperativas, de forma que se obteve uma amostra diversificada.

Adotou-se entrevista com roteiro semi-estruturado abordando características das propriedades rurais, participação em redes sociais formais (como cooperativas, associações, sindicatos) e informais, o desenho da Rede de Valor sugerido por Nalebuff e Brandenburger (1996) e as relações desenvolvidas pelos produtores com os agentes da sua Rede de Valor, considerando-se o comportamento de competição, cooperação e coopeção.

As entrevistas foram gravadas e transcritas para o *software* Sphinx, com o qual se realizou análise de conteúdo. Este *software* é um sistema para pesquisa e análise de dados que permite a entrada de dados, filtros, cruzamentos, além de recursos para análises com elaboração de tabelas e gráficos diversos (FREITAS *et al*, 2008). A partir dele, criaram-se critérios de classificação dos resultados em categorias de significação (ROCHA; DEUSDARÁ, 2005), observando-se as frequências com que determinados elementos incidem sobre cada uma delas (SILVERMAN, 2009). As categorias foram relacionadas com o objetivo da pesquisa, buscando-se respondê-la. Também foi utilizada a literatura pesquisada ao longo das análises, fazendo-se contrapontos com os resultados da pesquisa.

Teoria da Coopeção

A Teoria da Coopeção foi desenvolvida por Nalebuff e Brandenburger (1996), a partir de um neologismo que representa o comportamento simultâneo de “cooperação” e “competição” entre agentes, a “coopeção”. De acordo com os autores, em um jogo de negócios podem participar uma organização, juntamente com seus clientes, competidores, fornecedores e complementadores, com valores adicionais independentes no jogo de negócios e que formam uma Rede de Valor (FIGURA 1).

Figura 1: A Rede de Valor

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

Na coopetição, segundo Zineldin (2004, p.780), 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”. A coopetição envolve a disposição dos indivíduos a participarem da interação, oferecendo o que possuem de valor para receber algo de valor da outra parte. As partes podem estabelecer as condições de trocas que lhes beneficiem, comunicando-se e interagindo entre si, reconhecendo valores éticos, interdependência, compromisso e o aperfeiçoamento da relação no longo prazo. O equilíbrio positivo considera os prós e contras da relação, em um jogo “ganha-ganha”, de soma positiva, e não de “perde-ganha”, de soma negativa e com um único ganhador (ZINELDIN, 2004).

Cada jogador exerce pelo menos uma posição no jogo de negócios (clientes, competidores, fornecedores ou complementadores), formando com os demais participantes um “bolo de valor”, que é a soma dos valores adicionais individuais, representada pela cooperação. Conforme o objetivo de cada participante no jogo de negócios, este bolo é dividido, ocorrendo a competição entre os agentes pela maior fatia (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996).

Os clientes estão interessados no resultado de um produto, para quem as empresas proporcionam soluções. 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. Clientes e fornecedores têm a mesma importância e devem cooperar entre si na formação de valor no jogo de negócios (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996).

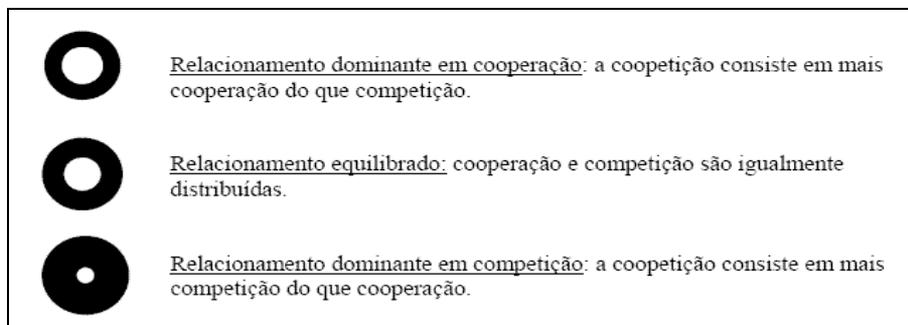
Complementadores são agentes que possuem efeito agregador, promovendo mais valor para determinada empresa por trabalhar em conjunto com a mesma ou por lhe fornecer produtos ou serviços que a tornam mais atraente para os clientes. Para Nalebuff e Brandenburger (1996), a complementação é sempre recíproca, 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.

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

Para compreender o jogo de negócios do qual uma organização participa deve-se dar um giro pela sua Rede de Valor, colocando-se no centro e focalizando as relações entre seus clientes, fornecedores, competidores e complementadores. Complementadores e competidores “desempenham papéis de imagens refletidas no espelho” (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996, p.33-34), pois os primeiros sinalizam na figura o símbolo de “mais” (>), enquanto os últimos o símbolo de “menos” (<). Este exercício de visualização do jogo de negócios, conforme os autores é importante para evitar pontos cegos nas estratégias devido ao foco em um único tipo de jogador ou de relacionamento.

Estudos sobre a coopetição têm ampliado o nível de análise para a graduação da cooperação entre competidores. Bengtsson e Kock (2000) analisaram a coopetição em indústrias suecas e finlandesas e observaram que o grau de cooperação entre competidores em diferentes momentos pode levar à predominância de ações cooperativas, competitivas ou a um equilíbrio entre estes comportamentos (Figura 2):

Figura 2: Diferentes tipos de relacionamento competitivo entre competidores



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

Outros estudos foram realizados, como 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, são exemplos pesquisas sobre 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) constataram que as pessoas tendem a considerar que existe uma guerra e apenas um vencedor, pois nesta lógica tudo é competição. Ao se seguir este comportamento, pode-se ignorar complementos decorrentes da cooperação e parcerias com competidores. Por exemplo, competidores cujos negócios situam-se literalmente ao lado

um do outro criam complementaridades como a localização e a formação de mercados.

A interdependência entre as firmas na coopetição é um sistema de criação de valor que usa da cooperação competitiva para ampliar o valor dos diversos participantes na Rede de Valor. Para Dagnino e Padula (2002), esta orientação nas estratégias pode fazer com que a cooperação e a competição co-evoluam, complementando-se.

Ritala e Hurmelinna-Laukkanen (2009) afirmam que 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. 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. Assim, tais produtores passam a ser complementadores entre si.

Por outro lado, 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. Quer dizer que, 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”. A dinâmica é semelhante quando um produtor tem o seu produto menos valorizado ao se situar muito distante dos centros urbanos, tornando excessivamente onerosa a logística para a coleta do leite naquela propriedade. Desta forma, esta indústria é uma competidora para o produtor de leite (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996, p. 30).

Para fundamentar a análise da coopetição entre os produtores de leite do Oeste Catarinense, se apresentará a seguir um tópico de breve caracterização da produção de leite no Brasil e na região.

Cadeia Produtiva do Leite no Brasil e Oeste Catarinense

O Brasil é o 6º maior produtor de leite do mundo (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. A região Sul representa uma das principais concentrações

de produtores do país, com o Rio Grande do Sul em 2º lugar no ranking nacional, Paraná em 3º lugar e Santa Catarina em 5º lugar.

A produção de leite no Brasil vem se desenvolvendo e estruturando nas últimas duas décadas, principalmente após a abertura comercial brasileira no início da década de 1990 e o fim do tabelamento dos preços do leite, que durou de 1945 a 1991. Esse tabelamento estabelecido pelo governo tinha por objetivo proteger o agricultor contra o poder das empresas processadoras e de garantir que o produto estivesse disponível para toda a população (BREITENBACH, 2008). Em meio a crises no setor causadas por fatores como baixa qualidade e produtividade e a dificuldade em competir com produtos importados levaram o governo a optar pelo fim do tabelamento.

Algumas indústrias de leite multinacionais, como a Parmalat, adotaram estratégias de fusão e aquisição nas décadas de 1990 e 2000, aumentando sua parcela de mercado e poder de negociação. O resultado foi 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). Por um lado, a cadeia produtiva do leite no país se beneficiou com desenvolvimento e qualidade, resultados das novas tecnologias e sistemas de produção. Por outro, regiões que se reconfiguravam em termos de matriz produtiva, como o Oeste de Santa Catarina, foram afetadas e tiveram que se adaptar ao novo cenário.

Desde a sua colonização, iniciada nos anos 1920, o Oeste Catarinense vem explorando a produção de suínos e aves como fonte de renda e manutenção do homem no meio rural (ORLOWSKI; AREND, 2005). Em meados de 1950, o governo do Estado passou a incentivar o desenvolvimento da região com base na instalação de indústrias e frigoríficos de suínos e aves. Nas décadas de 1960 e 1970, a ampliação destas organizações e a modernização agrícola levaram à tecnificação da produção de suínos e aves, com um sistema chamado de *integração*. Neste sistema de parceria a indústria, de modo geral, controla todo o sistema de produção, ditando quantos animais serão criados, a raça, a alimentação adotada e o tempo para o abate. Em contrapartida, fornece assistência técnica especializada e acompanhamento ao produtor (PAIM, 2006).

Com a verticalização do sistema produtivo de suínos e aves pelas indústrias, os agricultores tiveram que adaptar instalações e tecnologias de produção e sofreram com a diminuição progressiva da

renda familiar provinda das atividades agrícolas em 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).

Muitos produtores resistiram em abandonar o modo tradicional de produção e, diante da sua dificuldade de adequação ao novo cenário, optaram por fontes alternativas de renda ou pelo abandono do meio rural na busca de melhores condições de vida no meio urbano. A produção de leite era uma alternativa que já compunha as atividades de subsistência dos produtores rurais e possuía menos barreiras de entrada no mercado, quando comparada à suinocultura e à 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. Além de absorver a mão-de-obra ociosa, permite agregar valor ao produto na propriedade e o uso de áreas de terra que inaptas para a lavoura (DORIGON, 2008).

As propriedades leiteiras de Santa Catarina baseiam-se no modelo de agricultura familiar (WINCK, 2007), que, 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.

O Oeste Catarinense, conforme dados do IBGE do último Censo Agropecuário (IBGE, 2006), concentra 51.614 estabelecimentos agropecuários produtores de leite de vaca, sendo 92,43% pertencentes a agricultura familiar. O desenvolvimento da atividade leiteira na região tem sido expressivo visto que o número de propriedades familiares produtoras de leite evoluiu de 25 mil, em 1990, para mais de 47 mil em 2006, distribuídas em 118 municípios.

A produção de leite, 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, envolvendo poucos agentes entre produtor e consumidor, com laticínios artesanais e comércio local. As mudanças na cadeia produtiva após a abertura econômica brasileira e o fim do tabelamento afetaram os produtores de leite, especialmente os pequenos e ligados às cooperativas, as quais, isoladamente, eram incapazes de realizar investimentos necessários para competir com as demais indústrias. Após a saída de inúmeros

pequenos e médios produtores da exploração comercial do leite em vista das dificuldades de manutenção da atividade, teve início a reação das cooperativas e agroindústrias para alcançar maiores níveis de competitividade por meio de aquisições, incorporações e alianças estratégicas (DUARTE, 2002).

Por outro lado, Rover e Lanzarin (2008, p. 3) atentam para a crescente seletividade do setor “face aos custos de investimento e escala de produção que começa a exigir”. Um dos fatores que influenciam este cenário é a Instrução Normativa 51 (IN 51) criada pelo governo federal em 2002 (BRASIL, 2002). Esta normativa regulamenta e padroniza a qualidade do leite cru produzido no país e exige dos produtores estrutura produtiva com equipamentos como ordenhadeira mecânica, tanque de resfriamento, sala de ordenha adequada e condições mínimas de higiene.

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 na região.

Para Medeiros e Valencio (2008, p. 9), a lógica da modernização na pecuária leiteira 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. 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”.

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 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.

Alguns dos produtores de leite do Oeste Catarinense, apesar de vinculados às cooperativas, estabelecem ligações informais no cotidiano, como a entrega coletiva de leite (“linhas de leite”) para obter melhores preços no mercado (DORIGON, 2008, p.298). Segundo Dorigon (2008), 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. Para Breda *et al* (2001, p. 7), 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”.

Badalotti (2003) entende que há 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.

Em suma, há elementos de cooperação e competição nas relações entre produtores de leite no Oeste Catarinense. Estas relações serviram como base para o desenvolvimento desta pesquisa, cujos resultados se apresentam a seguir.

Resultados e discussão

As propriedades rurais do Oeste Catarinense possuem área em torno de 10 e 20 hectares em 40% dos casos (IBGE, 2006), não ultrapassando os 76 hectares nas propriedades desta pesquisa. Em termos gerais, os produtores de leite são casados, na faixa de 30 a 50 anos de idade, com ensino fundamental completo e dois a três filhos. A renda de produção agrícola provém, além do leite, da diversificação de atividades como a produção de milho, feijão, suínos, soja, trigo, aves, cana-de-açúcar, uvas, hortifrutigranjeiros, morango, pêssego, amendoim e orgânicos.

Nas propriedades pesquisadas a mão-de-obra se concentra no casal de produtores e foram registrados apenas dois casos de parceiros de atividades. Tratam-se de 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.

A participação em comunidade envolve 75% dos produtores em atividades na Igreja, 40% no Clube de Mães e 30% em 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 qualquer atividade na comunidade.

Sobre a participação em algum tipo de grupo ligado à produção de leite, registrou-se que 60% dos produtores participam. Foram citadas várias atuações: cooperativas, a Rede Ecovida⁶, parcerias com vizinhos para a produção de silagem, a linha do leite e o Programa Microbacias⁷. A parceria com vizinhos se dá informalmente e, geralmente, em etapas de produção de lavoura e silagem. Essa cooperação por meio de relações formais, informais e contrapartidas, segundo Wilkinson e Young (2002) pode garantir bom desempenho individual dos agentes.

A análise do comportamento dos produtores passa pelo posicionamento dos diferentes agentes nas suas Redes de Valor e das relações que estabelecem entre si. Os produtores de leite entrevistados consideram que seus clientes são, basicamente, cooperativa, indústria de laticínios, consumidor final, amigos e outros, sendo a cooperativa o principal cliente, seguido das indústrias de laticínios.

Para 50% dos respondentes, a cooperativa coopera com suas atividades. Por outro lado, as indústrias de laticínios são consideradas muito exigentes, não colaborando com os produtores ao oferecer preços diferenciados pelo litro de leite.

Os produtores buscam, até certo ponto, igualdade em termos de preço. Porém, 85% afirmam ter competidores e a maioria deles (80%) é devido ao preço. Outros fatores que geram competição entre os produtores são o volume de produção de leite (35%), a qualidade obtida no produto (20%) e outros fatores (5%).

Dentro das cooperativas a competição também ocorre, embora com menor frequência do que entre produtores não cooperativados; 35% dos entrevistados afirmam ocorrer competição, contra 55% que negam essa prática. O freteiro, que coleta o produto junto às

⁶ Rede Ecovida: grupo de agricultores, cooperativas, associações e grupos informais comprometidos em desenvolver e promover a agroecologia.

⁷ Programa 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).

propriedades rurais, é um ator importante nesta dinâmica relacional porque muitas vezes é quem representa os laticínios e as cooperativas em ofertas de compra do leite do 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. Afirma um produtor que

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).

A fidelidade é uma questão importante nestes casos de assédio, pois ela ocorre 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, por meio 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.

No jogo de negócios, o 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 as cooperativas (20%), indústrias de laticínios (15%), vizinhos (25%) e outros produtores (35%), além do freiteiro (5%).

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 compõem 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 frequente, 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.

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 estabelecimentos agroveterinários, prefeituras e outros fornecedores informais.

Constatou-se que 85% dos produtores consideram o seu fornecedor alguém que coopera com a sua atividade. Como estão próximos geograficamente, a cooperação ocorre pelo fato de haver confiança tanto da parte do fornecedor ao oferecer prazo de pagamento diferenciado aos produtores, quanto dos produtores ao estabelecer 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 por parte do valor gerado na relação.

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. Além disso, 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.

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.

De maneira geral, 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.

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 coleta de leite que viabilizam a sua comercialização.

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 coleta 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 ideias 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 de 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 mencionados 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 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 junto ao 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.

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 cooperativo.

A caracterização dos produtores demonstrou que pode haver ligação entre a reduzida mão-de-obra nas propriedades e o atual desuso de antigas práticas de cooperação como mutirões, trocas de equipamentos, maquinários e serviços. Contudo, ainda se mantêm nas comunidades laços estreitos de amizade e relações em ambientes como a Igreja, a Escola, 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 relação com a influência dos compradores de leite sobre a atividade. Esta situação vem ocorrendo principalmente com base no fator preço do leite, qualidade e quantidade da produção. Apesar disso, 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. 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 para pesquisas futuras.

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. A cooptação 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 cooptação pelos produtores.

Persistem, embora em pouco mais da metade dos casos, relações cooperativas entre produtores, envolvendo inclusive produtores não associados às cooperativas. A competição, por sua vez, atinge a quase totalidade dos produtores pelo preço de venda, qualidade e quantidade da produção. Por outro lado, 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 cooptação, 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, paguem preço inferior ao da concorrência. 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 considerados 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 e sua relação com os produtores é motivada pela comercialização do produto. Suas exigências em termos de qualidade, quantidade e equipamentos para produção, embora oferecendo formas de pagamento com valor diferenciado sobre o produto, são vistas negativamente pelos produtores.

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 (1996) e dividindo seus ganhos entre si.

Em suma, os produtores de leite estabelecem relações de coopetição 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 coleta 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 e fazendo parte de um segmento produtivo em expansão nos últimos anos.

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

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: ABEP, 2006.

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. 287 f. Tese (Doutorado em 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.

BRASIL. Instrução Normativa nº 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 União**, Brasília, 20 set. 2002. Seção 1, p. 13.

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 União**, Brasília, 25 jul. 2006.

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: PENSA/USP, 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.

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 coopetition strategy. **Industrial Management & Data Systems**, Bingley, v. 108, n. 4, p. 437-454, 2008.

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: European Academy of Management, 2002.

DORIGON, C. **Mercados de produtos coloniais da região Oeste de Santa Catarina: em construção**. 2008. 454 f. Tese (Doutorado em 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.

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.

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 em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

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.

LEÃO, D. A. F. S. **Coopetição: Tipologia e Impactos no Desempenho das Empresas da Indústria da Cachaça de Alambique do Estado de Minas Gerais**. Universidade Federal do Pernambuco. 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: ANPOCS, 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: ABEPRO, 2009.

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.

MIOR, L. C. Trajetória das Agroindústrias Familiares Rurais no Estado de Santa Catarina (Brasil). In: CONGRESO INTERNACIONAL DE LA RED SIAL, 4, 2008, Mar Del Plata. **Anais...** Mar Del Plata: INTA, 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: UFMT, 2004.

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

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: ABEPRO, 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: FEA/USP, 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.

RITALA, P.; HURMELINNA-LAUKKANEN, 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.; 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: Fundace, 2008.

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: UFRGS, 2009.

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

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

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.; 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.

ZINELDIN, M. Co-opetition: the organisation of the future. **Marketing Intelligence & Planning**, London, v. 22, n. 7, p. 780-789, 2004.