

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO**

**DEVANILDO BRAZ DA SILVA**

**SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS SUSTENTÁVEIS: UM  
ESTUDO DA PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE  
HORTALIÇAS ORGÂNICAS**

**CAMPO GRANDE – MS**  
**2013**

**DEVANILDO BRAZ DA SILVA**

**SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS SUSTENTÁVEIS: UM  
ESTUDO DA PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE  
HORTALIÇAS ORGÂNICAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de Mestre em Administração.  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.  
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em  
Administração.  
Área de concentração em Gestão do  
Agronegócio.

Orientadora: Silvia Morales de Queiroz Caleman,  
Dra.

**CAMPO GRANDE – MS  
2013**

**DEVANILDO BRAZ DA SILVA**

**SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS SUSTENTÁVEIS: UM  
ESTUDO DA PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE  
HORTALIÇAS ORGÂNICAS**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração, na área de concentração em Gestão do Agronegócio, do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e aprovada, em sua forma final, em 21 de março de 2013.

Profa. Dra. Silvia Morales de Queiroz Caleman  
Coordenadora do Curso, em exercício

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

Profa. Dra. Silvia Morales de Queiroz Caleman  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Prof. Dr. Renato Luiz Sproesser  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Prof. Dr. José Paulo de Souza  
Universidade Estadual de Maringá

**Dedico à minha esposa, Geisibel, e aos meus filhos, Luiz Felipe e Luiz  
Eduardo.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UFMS (PPGAd/UFMS), por ter possibilitado a realização de um sonho, a conclusão do mestrado em Administração.

Agradeço aos professores do PPGAd/UFMS, que contribuíram na minha formação.

Agradeço à Rosali, secretária do PPGAd/UFMS, que sempre nos orientou sobre as questões administrativas, assim como em outras questões, sempre com um largo sorriso.

Agradeço aos colegas do Programa, que auxiliaram no desenvolvimento das atividades, hora dando idéias, hora emprestando materiais.

Agradeço às organizações que auxiliaram com informações para o desenvolvimento da dissertação, especialmente o Sebrae/MS e a Organocoop.

Agradeço aos produtores rurais que gentilmente responderam ao questionário, contribuindo com o sucesso da pesquisa.

Agradeço aos professores Renato Luiz Sproesser e Mayra Batista Bitencourt Fagundes, que participaram da banca de qualificação, dando ideias que certamente contribuíram para o sucesso da pesquisa e, conseqüentemente para o desenvolvimento da dissertação.

Agradeço à colega Isadora Castilho de Andrade, graduanda em Administração na UFMS, que compartilhou informações do objeto de estudo, o qual foi, também, objeto de seu TCC.

Agradeço ao antigo chefe, na Defensoria Pública da União no Mato Grosso do Sul, Dr. Gerson Paquer de Souza, que possibilitou revezamento no horário de trabalho, para que eu pudesse assistir às aulas.

Agradeço à atual chefe, na Faculdade de Direito da UFMS, professora Lídia Maria Ribas, que possibilitou a compensação de horários, para que eu pudesse participar das atividades do mestrado.

Por fim, o agradecimento mais importante, à professora Silvia Caleman, minha orientadora, que me orientou com maestria, sem a qual, certamente não teria obtido o resultado esperado.

“Se você não puder se destacar pelo talento, vença pelo esforço”  
(Dave Weinbaum)

## RESUMO

SILVA, Devanildo Braz da. **Sistemas Agroindustriais Sustentáveis: um estudo da produção e comercialização de hortaliças orgânicas**. 131 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2013.

Orientadora: Silvia Morales de Queiroz Caleman.

Defesa: 21/03/2013.

Este trabalho discute a coordenação de sistemas agroindustriais (SAGs) sustentáveis. Como arcabouço teórico utiliza-se a Nova Economia Institucional (NEI), especificamente, a Economia dos Custos de Transação (ECT). Como objeto de estudo tem-se o projeto Produção Agroecológica Integrada e Sustentável (PAIS), que é um projeto implementado em diversos municípios brasileiros, sob a responsabilidade do Sebrae, das prefeituras e de outros parceiros. O trabalho assume relevância por se tratar de um sistema produtivo que envolve o tema da sustentabilidade e da agricultura familiar, temas estes contemporâneos e cada vez mais inseridos nas discussões e ações de toda a sociedade. Ainda, o projeto PAIS pode ser considerado como um sistema produtivo induzido, devido aos diversos agentes envolvidos, ganhando destaque os esforços de coordenação, que é fundamental para o ideal funcionamento de um sistema agroindustrial. Como resultados da pesquisa, são identificadas e caracterizadas as transações existentes ao logo do SAG, além da avaliação do perfil das famílias de produtores envolvidas no projeto. Identificou-se que o sistema projeto PAIS se subdivide em dois subsistemas, sendo um com atuação de uma cooperativa e outro sem ações associativas. No entanto, não se verificou grande diferenciação entre os subsistemas, a não ser que os produtores cooperados têm maior índice de continuidade no projeto. As organizações que atuam nos dois subsistemas, com maior aprovação dos produtores foram: o Sebrae e a Prefeitura. Além disso, destaca-se como ponto principal do projeto, a garantia de venda da produção. Para a comercialização, embora sejam diversas as possibilidades, prevalecem os programas governamentais. Constata-se a relevância das organizações de apoio para a implantação e manutenção do projeto, com grande dependência dos programas governamentais para o escoamento da produção. A alta dependência das organizações de apoio, aliada à alta taxa de desistência, são questões que podem ser entendidas como vulnerabilidades do projeto. Mesmo se tratando de um sistema induzido que ainda apresenta fragilidades e pontos de melhoria, entende-se que o projeto é inovador, busca melhorar a qualidade de vida de agricultores familiares, aliando geração de renda com produção de alimentos saudáveis, o que é salutar e benéfico para toda a sociedade.

Palavras-chave: Agronegócio; Nova Economia Institucional; Economia dos Custos de Transação; Coordenação; Governança.

## ABSTRACT

SILVA, Devanildo Braz da. **Sistemas Agroindustriais Sustentáveis: um estudo da produção e comercialização de hortaliças orgânicas**. 131 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2013.

Orientadora: Silvia Morales de Queiroz Caleman.

Defesa: 21/03/2013.

This study discusses the Sustainable Agribusiness Systems (SASs). The theoretical basis rested on New Institutional Economy (NIE), specifically on Transaction Costs Economy (TCE). The object of study of this research was the Integrated and Sustainable Agroecological Production (ISAP) that is a project implemented in several Brazilian cities under Sebrae, Municipalities and other stakeholders' responsibility. This study is relevant once the project is a productive system that involves sustainability and family agriculture. These are contemporary themes, more and more discussed at society and its actions. Yet, ISAP project can be considered an induced productive system due to the diverse involved stakeholders – mainly coordination effort which is critical to the optimal functioning of an agribusiness system. The results were the transactions identification and characterization along the ASSs. In addition, the involved on the project producers' families profile evaluation was made. It was possible to identify that ISAP project system is subdivided into two subsystems: one of them has activities of a cooperative and the other doesn't have any associative actions. However, there wasn't much difference between both subsystems, except that the cooperative producers have highest continuity in project rate. The organizations that operate in both subsystems with greater producers' approval were Sebrae and Municipality. Moreover, ensuring production sales stands out as main point of the project. Although producers have several possibilities, governmental programs prevail in commercialization. It is found the relevance of support organizations that enable implementation and maintenance of the project, allied to heavy reliance on governmental programs for production flow. Heavy reliance of support organizations, allied to dropout rate can be understood as vulnerabilities of the project. Even in case of a induced system that still has weaknesses and has areas to be improved, it's possible to realize the project is innovative, it seeks ways to gain life quality of the family farmers, combining income generation to healthy food production. This is salutary and has benefits to the whole society.

Key-Words: Agribusiness; New Institutional Economy; Transaction Costs Economy; Coordination; Governance.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Economia das instituições.....	24
Figura 2 – Estrutura conceitual da Economia dos Custos de Transação.....	26
Figura 3 – Custos da governança em função da especificidade dos ativos.....	37
Figura 4 – Sistema de <i>agribusiness</i> e suas transações típicas.....	39
Figura 5 – Transações existentes no SAG objeto do estudo.....	62
Figura 6 – Sistema Agroindustrial do projeto PAIS.....	72
Gráfico 1 – Total de pessoas nas famílias entrevistadas.....	75
Gráfico 2 – Total de pessoas da família que trabalham na propriedade.....	75
Gráfico 3 – Tamanho das propriedades.....	75
Gráfico 4 – Renda familiar mensal.....	75
Gráfico 5 – Tipos de relacionamento entre os integrantes do projeto.....	83
Gráfico 6 – Tempo de certificação orgânica.....	86
Gráfico 7 – Incerteza quanto ao recebimento dos valores acordados.....	93
Gráfico 8 – Distâncias da produção à comercialização.....	93
Quadro 1 – Tipos de especificidade dos ativos.....	32
Quadro 2 – Alinhamento dos contratos.....	36
Quadro 3 – Exemplos de ações sustentáveis.....	44
Quadro 4 – Definições de agricultura sustentável.....	45
Quadro 5 – Causas básicas da insustentabilidade no meio rural.....	46
Quadro 6 – Práticas adequadas à produção agrícola sustentável.....	47
Quadro 7 – Legislação aplicável aos produtos orgânicos.....	50
Quadro 8 – Relação das questões com as categorias de análise.....	63
Quadro 9 – Quantitativo de unidades: total, desativadas, ativas e pesquisadas.....	64
Quadro 10 – Detalhamento do quantitativo pesquisado mês a mês.....	65
Quadro 11 – Organizações de apoio no SAG.....	71
Quadro 12 – Detalhamento da composição da renda familiar.....	77

Quadro 13 – Diferenças na renda: atual x antes do projeto .....	78
Quadro 14 – Tempo de participação no projeto .....	78
Quadro 15 – Motivações para os produtores serem ou não cooperados .....	80
Quadro 16 – Classificação da importância dos principais agentes .....	81
Quadro 17 – Pontos fortes do projeto PAIS .....	82
Quadro 18 – Venda por meio da cooperativa .....	84
Quadro 19 – Padrão de aquisição dos insumos.....	87
Quadro 20 – Formas de distribuição dos produtos .....	88
Quadro 21 – Formas de contratação.....	91
Quadro 22 – Grau de confiança e padrão das informações contidas nos contratos..	92
Quadro 23 – Síntese do padrão de transação e governança.....	97
Quadro 24 – Nível de melhorias em saúde, alimentação e produtividade.....	99
Quadro 25 – Caracterização de cooperados e não cooperados .....	101
Quadro 26 – Aspectos organizacionais e de renda .....	102

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>AGRAER</b>	Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural de Mato Grosso do Sul
<b>CONAB</b>	Companhia Nacional de Abastecimento
<b>ECT</b>	Economia dos Custos de Transação
<b>IBD</b>	Instituto Biodinâmico
<b>FBB</b>	Fundação Banco do Brasil
<b>MAPA</b>	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
<b>MDA</b>	Ministério do Desenvolvimento Agrário
<b>MDS</b>	Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome
<b>MMA</b>	Ministério do Meio Ambiente
<b>MS</b>	Ministério da Saúde
<b>NEI</b>	Nova Economia Institucional
<b>NRC</b>	<i>National Research Council</i>
<b>ORGANOCOOP</b>	Cooperativa dos Produtores de Orgânicos da Agricultura Familiar de Campo Grande
<b>PAA</b>	Programa de Aquisição de Alimentos
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>PMCG</b>	Prefeitura Municipal de Campo Grande
<b>PNAE</b>	Programa Nacional de Alimentação Escolar
<b>PAIS</b>	Produção Agroecológica Integrada e Sustentável
<b>SAG</b>	Sistema Agroindustrial
<b>SEBRAE</b>	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
<b>SEBRAE/MS</b>	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Unidade Mato Grosso do Sul

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1	PROBLEMA E JUSTIFICATIVA.....	17
1.2	OBJETIVOS.....	20
1.2.1	<b>Objetivo Geral</b> .....	<b>20</b>
1.2.2	<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>20</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>21</b>
2.1	NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL.....	21
2.2	ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO.....	25
2.2.1	<b>Pressupostos Comportamentais</b> .....	<b>27</b>
2.2.1.1	<i>Racionalidade limitada</i> .....	27
2.2.1.2	<i>Oportunismo</i> .....	28
2.2.2	<b>Dimensões das Transações</b> .....	<b>30</b>
2.2.2.1	<i>Especificidade de ativos</i> .....	31
2.2.2.2	<i>Frequência</i> .....	33
2.2.2.3	<i>Incerteza</i> .....	34
2.2.3	<b>Estruturas de Governança</b> .....	<b>35</b>
2.3	AGRONEGÓCIO E COORDENAÇÃO.....	37
2.4	SUSTENTABILIDADE: UM NOVO PARADIGMA PARA O AGRONEGÓCIO ...	40
2.4.1	<b>Dimensões da Sustentabilidade</b> .....	<b>42</b>
2.4.2	<b>Aspectos da Sustentabilidade no Agronegócio</b> .....	<b>44</b>
2.4.2.1	<i>Produtos e produção orgânica</i> .....	48
2.4.2.2	<i>Ambiente institucional da produção orgânica</i> .....	50
2.5	AGRICULTURA FAMILIAR.....	51
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>54</b>
3.1	ABORDAGEM DA PESQUISA.....	54
3.2	TIPO DE PESQUISA.....	55
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	56
3.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	57
3.5	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	59
3.6	TRANSAÇÕES E VARIÁVEIS PESQUISADAS.....	61

3.7 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO.....	64
<b>4 O PROJETO PAIS E O SAG DE HORTALIÇAS ORGÂNICAS.....</b>	<b>68</b>
4.1 O PROJETO PRODUÇÃO AGROECOLÓGICA INTEGRADA E SUSTENTÁVEL (PAIS).....	68
4.2 O SAG DAS HORTALIÇAS ORGÂNICAS .....	71
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>74</b>
5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PRODUTORES .....	74
5.2 CARACTERIZAÇÃO E PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES DE APOIO E DAS INSTITUIÇÕES .....	79
5.3 CARACTERIZAÇÃO DAS TRANSAÇÕES .....	84
5.4 PADRÃO DA TRANSAÇÃO E DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA.....	90
5.5 ASPECTOS DA SUSTENTABILIDADE.....	98
5.6 SUBSISTEMA COM COOPERATIVA .....	100
5.7 INFORMAÇÕES SOBRE A DESISTÊNCIA DO PROJETO.....	103
5.8 CONCLUSÕES .....	104
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>109</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>112</b>
<b>APÊNDICE A – DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DA VENDA EM CADA CANAL DE COMERCIALIZAÇÃO .....</b>	<b>120</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PRODUTORES .....</b>	<b>122</b>
<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS GESTORES DAS ORGANIZAÇÕES DE APOIO.....</b>	<b>130</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O agronegócio se caracteriza pela construção e coordenação de relações sistêmicas entre os elos de uma cadeia produtiva. Entretanto, entender essas relações e a dinâmica de atuação das organizações não é uma tarefa simples. Compreender a complexidade das relações econômicas desenvolvidas no âmbito do agronegócio é fundamental para se traçar estratégias públicas e privadas, pois cada vez mais a busca pela eficiência é a força motriz que rege a organização de sistemas produtivos.

As organizações têm voltado suas forças para identificar o arranjo que proporcione maior competitividade<sup>1</sup>, não somente internamente na firma, mas para além das suas fronteiras, de forma a tornarem-se competitivas pela eficiência nas transações que executam com fornecedores, parceiros e clientes, assim como com as organizações de apoio.

Atualmente, questões que envolvam a coordenação de sistemas produtivos sustentáveis tornam-se fundamentais para a análise da sua competitividade. Em se tratando do agronegócio, uma das questões chave é a promoção e a garantia de práticas sustentáveis. Isso acontece devido à necessidade de minimizar os impactos causados, sobretudo, na agricultura, com erosão dos solos, poluição do solo, da água e dos alimentos. Assim, as empresas têm incorporado ações sustentáveis às suas estratégias, seja por pressão da opinião pública, seja por busca pela vantagem competitiva (ROMEIRO, 2007). Assim, sustentabilidade e coordenação são dimensões importantes para a gestão do agronegócio contemporâneo.

As formas tradicionais de gestão do sistema produtivo têm sido aperfeiçoadas, evoluindo-se para formas que englobem aspectos até então pouco explorados, como a coordenação por meio de contratos e a inserção da análise do papel das organizações de apoio e das instituições (regras formais e informais) para maior

---

<sup>1</sup> Do ponto de vista da concorrência, competitividade pode ser definida como a capacidade de sobreviver e crescer em mercados correntes ou em novos mercados (FARINA, 1999).

eficiência das trocas econômicas. Desta forma, o Sistema Agroindustrial (SAG) deve ser analisado sob a ótica sistêmica, em que o SAG é visto “como um conjunto de relações contratuais entre empresas e agentes especializados, cujo objetivo final é disputar o consumidor de determinado produto” (ZYLBERSZTAJN, 2005a, p. 13).

Alcançar a competitividade, nesta ótica, implica a coordenação eficiente dos SAGs. Farina (1999, p. 150) diz que “governar a transação significa incentivar o comportamento desejado e, ao mesmo tempo, conseguir monitorá-lo”. Considerando a importância da coordenação para a promoção da competitividade, aliada ao aspecto sistêmico da análise dos SAGs, entende-se que o estudo da sustentabilidade na produção agropecuária deve ir além das questões técnicas de produção, incorporando, também, as questões das relações entre os agentes econômicos.

Nesse sentido, ganha força o papel das instituições e das organizações de apoio como agentes de apoio à coordenação de SAGs. North (1991) diz que as instituições são as regras que regem as estruturas políticas, econômicas e de interação social, podendo ser informais (sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta) ou formais (constituições, leis, direito de propriedade). Nota-se que a eficiência econômica está fortemente aliada à boa atuação por parte das instituições envolvidas no processo, tanto formal como informalmente.

No entanto, os produtos do agronegócio, na maioria das vezes, são produtos padronizados ou com pouca diferenciação, não permitindo muitas possibilidades de inovação. Com isso, o alcance de maior competitividade deriva da capacidade de se construir relações eficientes entre os agentes, coordenando suas ações, de forma a evitar custos elevados em todo o processo, desde a produção até a comercialização.

Por outro lado, a sustentabilidade surge como um fator que pode agregar maior competitividade ao agronegócio, sobretudo em termos de diferenciação do produto, de estratégias de entrada em novos mercados ou mesmo como forma de atendimento de uma demanda específica no mercado em que a organização atua.

Para a análise de sistemas agroindustriais sustentáveis torna-se apropriada a aplicação dos pressupostos da Nova Economia Institucional (NEI)<sup>2</sup>. Entre diferentes abordagens da NEI, a Economia dos Custos de Transação (ECT) é adequada para analisar as estruturas de coordenação ou, em outras palavras, as estruturas de governança. A ECT é um braço da NEI e tem como unidade de análise as transações e seus respectivos custos (WILLIAMSON, 1985). Custos de transação são custos que surgem não relacionados à produção, mas aos problemas ou falhas existentes no relacionamento entre os agentes; estão relacionados ao funcionamento do mercado e associados à cada transação que ocorre (AZEVEDO, 1997; ZYLBERSZTAJN, 2005b).

Considerando que a promoção da sustentabilidade em sistemas produtivos agropecuários implique a minimização dos custos de transação, entender o padrão da relação entre os agentes econômicos ao longo de cadeias produtivas sustentáveis é fundamental. Ainda, de acordo com Giordano (2005, p. 256), “as atividades agrícolas são reconhecidamente causadoras de problemas ao meio ambiente”. Assim, iniciativas que busquem a produção agrícola de forma sustentável, são bem-vindas, para que sejam minimizados os problemas. Entretanto, a presença de vários agentes (produtores, clientes, fornecedores, governos, associações, entre outros), torna necessária uma adequada coordenação, de forma a minimizar os custos de transação (ROSINA, 2008).

Uma iniciativa que busca a produção sustentável é o projeto Produção Agroecológica Integrada e Sustentável (PAIS), que tem como foco a geração de renda para agricultores familiares, por meio da produção integrada e ambientalmente sustentável.

O projeto PAIS é uma iniciativa do Sebrae Nacional, financiada pela Fundação Banco do Brasil e apoiada pelo Governo Federal, através do Ministério da Integração Nacional e do Ministério do Desenvolvimento Social. As prefeituras

---

<sup>2</sup> A NEI desenvolveu-se com base em duas abordagens, o Ambiente Institucional, com foco na análise de macroinstituições, e Instituições de Governança, que analisa as microinstituições. Ambas abordagens são complementares e recorrem a conceitos comuns, como custos de transação, instituições e organizações (AZEVEDO, 1997).

aderem ao projeto, nos locais em que é implementado, por meio de convênios, ficando responsáveis pela seleção dos participantes e pela assistência técnica, contando para isso com o apoio do Sebrae local. Os objetivos principais do projeto são: geração de renda para agricultores familiares (tradicionalistas, assentados e quilombolas) e a produção de alimentos sustentáveis.

Pela forma de concepção, organização e desenvolvimento, o projeto PAIS pode ser considerado um sistema induzido<sup>3</sup>, em que os produtores recebem apoio, mediante treinamento, materiais, assistência técnica e orientações quanto às possibilidades de inserção de seus produtos. Campeão (2004, p. 69) destaca que “somente a proximidade espacial não é suficiente para induzir a criação de sinergias, é preciso que exista também uma proximidade organizacional entre os agentes”. Justamente por suas características, o projeto apresenta um desafio de coordenação, pois é bastante heterogênea a composição do grupo de produtores.

Em Mato Grosso do Sul, o projeto iniciou-se em 2006, com a adesão de três prefeituras: Miranda, Nioaque e Sidrolândia. Posteriormente, outros municípios passaram a integrar o projeto, entre os quais, o município de Campo Grande, no ano de 2008.

Neste ponto, insere-se esta pesquisa. Algumas questões apresentam interesse de uma investigação profunda, buscando a compreensão da dinâmica de construção de SAGs sustentáveis, haja vista a problemática da coordenação e da fragilidade dos sistemas produtivos induzidos, ou seja, sistemas construídos a partir de organizações de fomento e não pelos agentes de interesse direto.

O presente estudo foca o agronegócio de hortaliças orgânicas no município de Campo Grande/MS, mais especificamente, os produtores integrantes do projeto PAIS. Entre outras questões, destacam-se:

---

<sup>3</sup> Considera-se um sistema induzido quando existem fatores internos ou externos que favorecem sua formação. Pode ser endógeno, onde são característicos fatores sociais e culturais, ou exógeno, onde as características que prevalecem são as relativas ao ambiente, como localização, organização entre os agentes, clima, solo, facilidades de acesso, entre outras (CAMPEÃO, 2004).

- 1) Quais são as estruturas de governança adotadas neste SAG?
- 2) Quais são os agentes econômicos, instituições e organizações envolvidas?
- 3) Qual o padrão das transações entre os agentes ao longo da cadeia?
- 4) Qual o papel das instituições e organizações de apoio na coordenação do sistema?

## 1.1 PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

A questão da sustentabilidade tem grande importância para as organizações e também para toda a sociedade, haja vista a crescente conscientização da necessidade de melhoria nas condições ambientais, econômicas e sociais, de forma a aumentar qualidade de vida de toda a sociedade. Para isso, as empresas também precisam ser sustentáveis. Mais que os benefícios à sociedade, a adoção de mecanismos sustentáveis tem sido estrategicamente pensada como uma forma de diferenciação de produtos e também para inserção em alguns mercados.

Algumas práticas produtivas adotadas pelo agronegócio podem ser caracterizadas pela utilização de insumos nocivos ao meio ambiente e práticas que causam danos ao homem e ao ambiente. De acordo com Buainain (2006, p. 47), a ideia de sustentabilidade tem “forte conteúdo ambiental e um apelo claro à preservação e à recuperação dos ecossistemas e dos recursos naturais”. Com isso, tem crescido a importância de sistemas alternativos de produção, bem como a correta utilização dos insumos nas grandes culturas, como forma de diminuir os riscos de contaminação de alimentos, da água e do ar. Romeiro (2007) destaca que a agricultura orgânica é uma prática reconhecidamente agroecológica, com base em um sistema de produção integrado e produzindo alimentos saudáveis.

A presente pesquisa avalia essa temática emergente e vai além ao estudar um caso que alia sustentabilidade e agricultura familiar. A questão social assume relevância uma vez que se tratam de pequenos produtores, tradicionais, assentados ou quilombolas, sendo importante que a continuidade do projeto seja garantida, pois esta é uma forma de garantir a melhoria na renda das famílias participantes. A

sustentabilidade assume relevância também em seu aspecto ambiental por ser objetivo do programa em estudo a produção de hortaliças livres de agroquímicos, bem como a diversificação das culturas das propriedades, de forma integrada.

Por se tratar de um grupo de produtores que faz parte de um programa de uma instituição de fomento – Sebrae – e que estão organizados em uma cooperativa, torna-se também inevitável tratar o papel das organizações de apoio e das instituições no desenvolvimento dessa iniciativa. Entende-se que a organização dos produtores é fator crítico de sucesso dessa iniciativa. Assim, a identificação de lacunas, de pontos de melhoria, bem como dos pontos fortes que podem ser melhores explorados é também um resultado esperado desse estudo que servirá para propor estratégias públicas e privadas voltadas para a consolidação de sistemas agroindustriais sustentáveis.

Nesse sentido, o fato de ser um projeto induzido, tendo a participação de organizações que atuam em todas as fases, desde a seleção dos participantes até a viabilização de canais de distribuição, faz com que este sistema tenha características próprias, que o diferem de outros sistemas que atuam no mesmo segmento, podendo ser considerado um subsistema estritamente coordenado<sup>4</sup>.

De acordo com Rezende e Farina (2001, p. 10), o segmento de produtos orgânicos “é caracterizado como estritamente coordenado, onde o crescimento do mercado deve levar um estreitamento das relações entre produtor e indústria, pois esta estratégia implica em estrutura de governança específica”. Azevedo e Faulin (2004) destacam que um subsistema estritamente coordenado compete com outros subsistemas que produzem substitutos próximos e por isso deve ser analisado separadamente.

Outras duas dissertações trataram do projeto PAIS no âmbito de Mato Grosso do Sul. A importância do objeto de estudo – projeto PAIS – confirma-se por este ser tema de pesquisas e dissertações. Entre outras referências destacam-se Mazzaro

---

<sup>4</sup> Conjunto de firmas coordenadas verticalmente por meio de mecanismos contratuais e que envolvem arranjos organizacionais complexos e muitos agentes (SOUZA, 2005; ZYLBERSZTAJN, 2005c).

(2011) e Fernandes (2011). Para Mazzaro (2011, p. 15) o objetivo era “verificar os fatores de convergência e divergência que existem na comunidade, principalmente na comercialização da produção”; já para Fernandes (2011, p. 12), a questão era “a compreensão dos fatores que restringem a cooperação entre os produtores e a definição de ações para favorecer essa cooperação”.

Em outros estados brasileiros, somente foi tomado conhecimento do trabalho de Romão (2010). A pesquisa aborda o projeto de forma generalista, tendo como foco “analisar a tecnologia social PAIS como um todo, ou seja, a concepção desta experiência, sua história e características gerais” (ROMÃO, 2010, p. 56). Como “território para estudar mais profundamente a experiência, as questões envolvidas em sua prática, exemplificar como ela acontece na realidade, como se dá o envolvimento das famílias, seus desafios e conquistas”, o autor escolheu o estado de Tocantins. No estado, o estudo apontou que a maioria dos produtores é de baixa escolaridade, baixa renda e oriundos de assentamentos da reforma agrária. O estudo também apontou a motivação das famílias, devido a uma nova fonte de renda, assim como pelos benefícios da produção de alimentos agroecológicos. Além disso, destacou-se o conhecimento adquirido pelos produtores em relação à produção orgânica, mudanças nas práticas de produção, a preservação do solo e da água, a sustentabilidade financeira da família, entre outros. Também a participação do poder público ganhou destaque, por meio da Secretaria de Desenvolvimento Agrário de Palmas, que implementou na feira local um espaço para a comercialização dos produtos oriundos de produtores do PAIS.

Embora foque somente o município de Campo Grande, a presente pesquisa tem uma abordagem diferenciada das demais, com um aprofundamento nas questões relativas à coordenação e ao papel das instituições e organizações que afetam direta ou indiretamente todo o sistema.

Assim, o problema de pesquisa é entender o padrão de organização de sistemas agroindustriais sustentáveis, em particular do projeto PAIS, dada a característica de ser um sistema induzido e todos os desafios decorrentes desse modelo. Com isso, identificar quais são as estruturas de governança adotadas na produção e

comercialização de produtos sustentáveis e qual o papel das instituições e organizações de apoio na coordenação do referido sistema assume relevância tanto para a Academia quanto para agentes públicos e privados. Para tanto, adota-se como objeto de estudo o projeto PAIS em Campo Grande/MS e como unidade de análise o subsistema coordenado de produção de hortaliças orgânicas.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Compreender o padrão da governança e o papel das instituições e organizações para a coordenação do sistema de produção e comercialização de hortaliças orgânicas do projeto PAIS em Campo Grande/MS.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- ❖ Mapear o SAG e identificar o padrão das transações existentes;
- ❖ Descrever o padrão de governança adotado pelos agentes econômicos;
- ❖ Entender o papel das instituições e organizações para o desempenho<sup>5</sup> do sistema produtivo.

---

<sup>5</sup> Nesse sentido, entende-se como desempenho, a eficiência ou ineficiência das estruturas de governança adotadas no sistema. Além disso, “o desempenho das firmas está ainda condicionado à provisão de um conjunto de bens públicos ou privados, sobre os quais a empresa não tem, individualmente, controle. A logística é um exemplo cabal a esse respeito, já que depende de infraestrutura de transportes, portos etc.” (FARINA, 1999, p. 153).

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL

A NEI desenvolveu-se na vertente de análise da competitividade sob duas correntes, com características complementares, o Ambiente Institucional, com foco na análise de macroinstituições, e Instituições de Governança, que analisa as microinstituições. Ambas tratam num nível analítico distinto o mesmo objeto: a economia dos custos de transação. Ambas correntes recorrem a conceitos comuns, como custos de transação, instituições e organizações (AZEVEDO, 1997).

O estudo embrionário do que hoje conhecemos como a Nova Economia Institucional foi o trabalho de Ronald Harry Coase, de 1937, intitulado “*The Nature of The Firm*”, no qual destaca que a firma não é feita somente da produção, tendo diversos contratos até a colocação dos produtos no mercado e com isso, estendendo o conceito de firma até então utilizado. Além disso, o autor discute os custos de funcionamento do mercado, onde refuta a visão dos economistas neoclássicos de que o mecanismo preço é o único alocador de recursos na economia, deixando claro que existem custos para o funcionamento dos mercados, os quais estão associados às transações existentes entre os agentes, podendo ser minimizadas ou maximizadas, a depender dos arranjos existentes (ZYLBERSZTAJN, 2005b; COASE, 1937).

O enfoque da NEI está no ambiente institucional e na governança. Por ambiente institucional entendem-se as regras do jogo, formais e informais, e os direitos de propriedade, cujo propósito é obter o ambiente institucional mais adequado. Já por governança, entende-se o alinhamento das estruturas de governança com as transações, cujo propósito é obter a estrutura de governança mais adequada, eliminando custos de transação (WILLIAMSON, 2000).

Azevedo (1997, p. 55) apresenta duas definições para custos de transação. Em uma versão, custos de transação são “custos que são necessários para se colocar o mecanismo econômico e social em funcionamento”. Em outras palavras, são os custos que não estão diretamente ligados à produção, mas que surgem no relacionamento entre os agentes e os problemas de coordenação que emergem. Numa definição mais abrangente, “custos de transação são definidos não somente pelo uso do mercado, mas pelo uso de qualquer forma organizacional, sendo o mercado um caso particular” (AZEVEDO, 1997, p. 56). Essa definição mais abrangente vem do reconhecimento de que a firma é essencialmente feita de contratos, que são transações, que apresentam custos para o funcionamento.

Para Williamson (1996), custos de transação são os custos anteriores (“*ex ante*”) e posteriores (“*ex-post*”) a um contrato, representados pelas preparações e negociações, assim como pelas adaptações e ajustes necessários para corrigir imperfeições ocorridas na execução da transação.

De acordo Azevedo (1997, p. 58), “um dos pontos de apoio da NEI é o reconhecimento de que a operação e a eficiência de um sistema econômico são limitadas pelo conjunto de instituições que regulam o jogo econômico”. Instituições são limitações construídas pelos seres humanos, que estruturam a interação social, econômica e política. Elas consistem em restrições informais (sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta) e regras formais (constituições, leis e direitos de propriedade). Ao longo da história, as instituições foram criadas por seres humanos para criar ordem e reduzir a incerteza nas trocas (NORTH, 1991).

North (1991) diz também que as instituições fornecem a estrutura de incentivos de uma economia, moldando a direção das mudanças que buscam o crescimento econômico, mas que podem também resultar em estagnação ou declínio.

Instituições tendem a apresentar mudanças incrementais ao longo do tempo sendo menos frequentes grandes mudanças de curto prazo. Assim podem ser entendidas as mudanças de cunho cultural, costumes e o aparato legal que caracteriza as diferentes sociedades. As organizações que nascem dentro do ambiente institucional são limitadas e condicionadas pelas regras institucionais (ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 161).

De acordo com Azevedo (1997), a corrente de ambiente institucional dedica-se ao estudo das regras do jogo, enquanto que a corrente de instituições de governança estuda as transações sob um enfoque micro analítico. Destaca o autor que para melhor desenvolvimento da NEI, é preciso um tratamento mais unificando, explorando as interrelações entre as duas principais correntes, sob um instrumental comum.

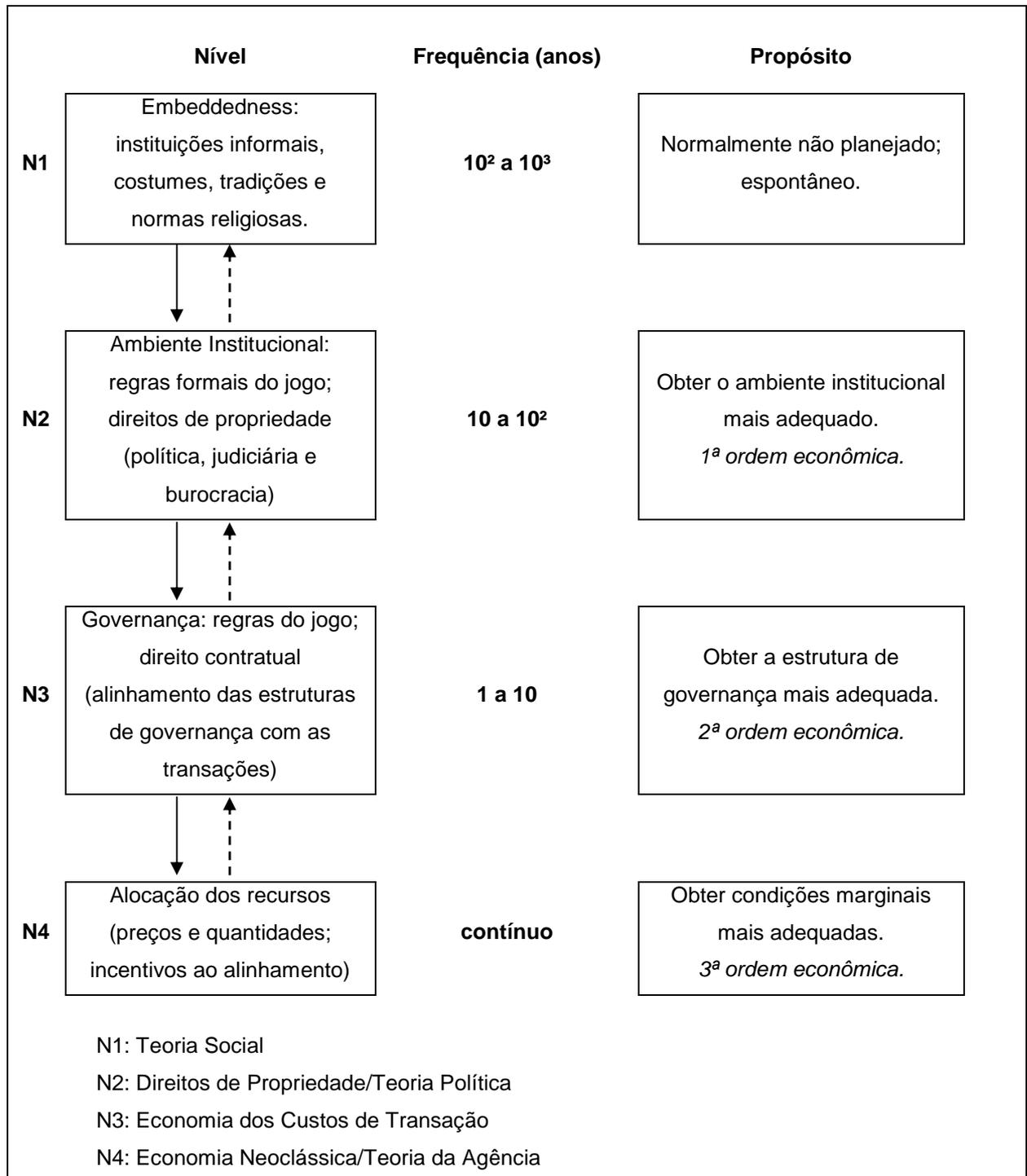
De acordo com Williamson (2000), é necessário conhecer mais sobre as instituições, sobretudo devido à sua complexidade, sendo que uma forma de superar esse pouco conhecimento é o pluralismo dos estudos acerca dessa temática. As instituições têm grande importância para a análise econômica, pois são as regras que regem e interferem nas relações econômicas, sendo formais ou informais (NORTH, 1991).

Saes (2005, p. 166) defende que há regras em todas as sociedades, como forma de restringir o comportamento e que “uma das finalidades das regras é criar uma estrutura que permita a interação humana, seja no campo político, seja no social ou no econômico”. Nos estudos da NEI as regras do jogo (conjunto de instituições) têm fundamental importância por serem as formadoras da estrutura de governança (SAES, 2005).

As instituições são classificadas em diferentes níveis. O primeiro nível é caracterizado pelo enraizamento das instituições informais, dos costumes das tradições e das questões religiosas. No segundo nível, está o ambiente institucional, onde são definidas as regras, as normas legais, assim como todo o arcabouço para fazer valer essas normas, em nível político, judiciário e burocrático. No terceiro nível destaca-se a governança, onde contratos e as estruturas adequadas de governança ganham destaque. Já no quarto nível, a preocupação é com a alocação dos recursos (preços e quantidades). A NEI preocupa-se, principalmente, com os níveis 2 e 3 (WILLIAMSON, 2000).

A figura 1 apresenta cada um dos quatro níveis institucionais existentes, o tempo para seu desenvolvimento e também o propósito de sua análise.

Figura 1 – Economia das instituições



Fonte: Williamson (2000).

Nesse sentido, vale destacar as instituições formais e informais, a reputação e as questões culturais (costumes e tradições), pois estes refletem a estrutura de governança adotada em determinado SAG. Barzel (2002) diz que relações de longo

prazo têm de ser desenvolvidas e mantidas e que quanto mais o vendedor puder ganhar por quebrar sua promessa, mais necessário é o investimento relacional.

## 2.2 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A ECT é um ramo da NEI que sustenta que a transação é a unidade básica da análise das trocas econômicas. Os estudos da ECT colocam a problemática das organizações como um problema de contratação. Com isso, os contratos têm grande importância e a definição da melhor forma contratual fará com que haja redução dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985).

O objetivo fundamental da ECT “é o de estudar o custo das transações como o modo indutor dos modos alternativos de organização da produção (governança), dentro de um arcabouço analítico institucional” (ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 15). Complementa o autor que a unidade de análise fundamental passa ser a transação.

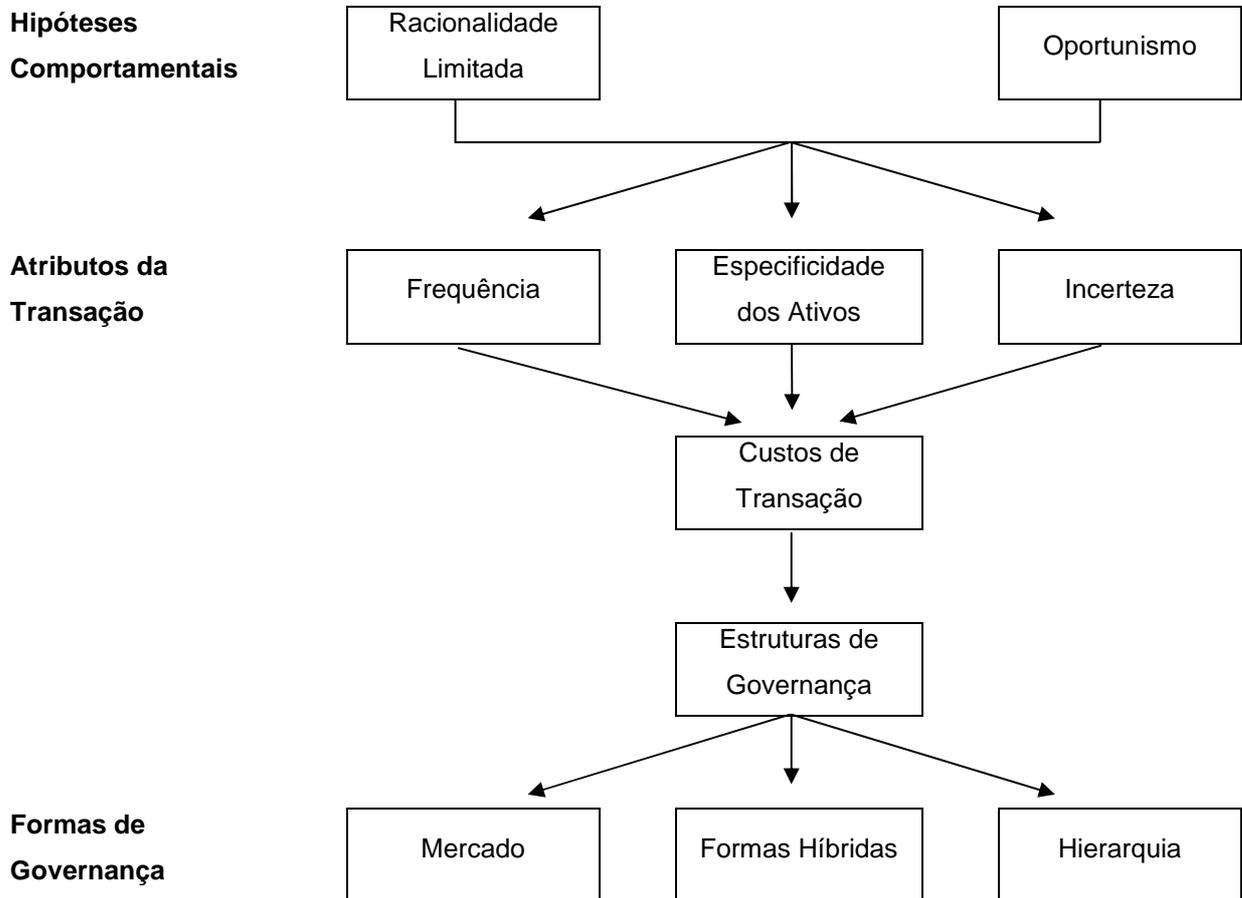
Ao se analisar um SAG, observa-se que o processo envolvido desde o fornecimento dos insumos até a chegada do produto ao consumidor final é feito por uma série de transações entre os agentes envolvidos. North (2006) diz que todas as operações de um sistema econômico estão sujeitas aos custos de transação.

As transações estão sujeitas ao risco de que elementos acordados entre as partes não se efetivem. Assim, as partes criam mecanismos e estruturas de governança tendo como objetivo principal a redução desses riscos, bem como das consequências advindas da não efetivação dos elementos acordados. A explicação desses mecanismos é o propósito fundamental da ECT. Com a redução dos riscos inerentes à transação, há a redução de custos de transação, sendo por esse motivo, um elemento de eficiência na concorrência entre as empresas (AZEVEDO, 1997).

A ECT é um modelo conceitual que engloba: os pressupostos comportamentais, a racionalidade limitada e o oportunismo; os atributos da transação, a frequência, a

incerteza e a especificidade dos ativos; e as formas de governança, o mercado *spot*, as formas híbridas e a hierarquia, conforme apresentado na figura 2.

Figura 2 – Estrutura conceitual da Economia dos Custos de Transação



Fonte: Guedes (2000).

A figura 2 resume a estrutura conceitual da ECT. A seguir são detalhados os elementos constitutivos da ECT: os pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo), os atributos das transações (frequência, incerteza e especificidade dos ativos), assim como as formas de governança (mercado *spot*, formas híbridas e hierarquias).

## 2.2.1 Pressupostos Comportamentais

São dois os pressupostos comportamentais que são necessários à compreensão da ECT: a racionalidade limitada e o oportunismo (ZYLBERSZTAJN, 1995). Esses dois pressupostos dizem respeito, respectivamente, à limitação dos agentes na tomada de decisão da transação e à possibilidade de alguma das partes buscar obter vantagem de forma aética sobre a outra. Entendê-los é fundamental para o desenho do arranjo necessário para coordenar as transações.

Nas palavras de Azevedo (1997, p. 71), “o ponto de partida para a existência de custos de transação é o reconhecimento de que os agentes econômicos são racionais – porém limitadamente – e oportunistas”. Nesse sentido, os contratos tendem a ser incompletos, pois será impossível aos agentes prever e processar todas as variáveis relacionadas ao contrato. Também o oportunismo sujeita as partes envolvidas na transação ao comportamento aético da outra.

De acordo com Zylbersztajn (2005b, p. 31) “a teoria econômica neoclássica distingue-se da economia dos custos de transação por alguns pressupostos de suma importância, um dos quais está associado ao comportamento dos indivíduos”. Complementa o autor que numa análise típica, assume-se que os agentes não agem oportunisticamente e ignora-se a incapacidade dos indivíduos de interpretar corretamente o ambiente que cerca suas decisões.

### 2.2.1.1 Racionalidade limitada

O conceito de racionalidade limitada está alicerçado na ideia de que os indivíduos agem racionalmente, mas de modo limitado. Isso devido ao fato de que nem todas as informações necessárias à tomada de decisão são acessíveis ou mensuráveis, devido à complexidade ou ao custo envolvido (AZEVEDO, 1997). Devido principalmente aos custos, os agentes contentam-se com uma decisão satisfatória, ao invés de uma ótima. Simon (1971, p. 82) diz que “o número de alternativas para

um indivíduo levar em consideração e as informações necessárias para cada uma delas, faz com que seja difícil admitir qualquer aproximação da racionalidade objetiva”<sup>6</sup>.

Nas palavras de Zylbersztajn (1995, p. 17), “a racionalidade limitada é um pressuposto que está em consonância com o comportamento otimizador”. Está associada ao desejo do agente em buscar ser racional, como forma de otimizar os seus resultados, o que não é possível. Azevedo (1997, p. 73) diz que “como os agentes não conseguem prever todas as contingências futuras relativas a uma transação, dados os limites de sua capacidade racional, os contratos são necessariamente incompletos”.

De acordo com Azevedo (1997, p. 75-76), “a racionalidade limitada é, muitas vezes, confundida com incerteza, o que está incorreto, pois a racionalidade limitada é característica do indivíduo, enquanto que a incerteza é característica do ambiente ou da transação”. Entretanto, o autor diz que a confusão dos termos é compreensível, pois “quanto maior a incerteza, maior o número de contingências futuras e, portanto, mais complexa é a elaboração de um conjunto de contratos contingentes. Pode-se dizer que a incerteza torna o problema da racionalidade limitada mais evidente”. Williamson (1985, p. 45) diz que a “racionalidade limitada é o pressuposto cognitivo em que a economia dos custos de transação se baseia”.

#### *2.2.1.2 Oportunismo*

De acordo com Zylbersztajn (1995, p. 17), “oportunismo parte de um princípio de jogo não cooperativo, onde a informação que um agente possa ter sobre a realidade não acessível a outro agente, pode permitir que o primeiro desfrute de algum benefício do tipo monopolístico”. O pressuposto comportamental do oportunismo está relacionado em comportamentos não necessariamente aéticos, mas que podem

---

<sup>6</sup> Simon (1971, p. 79) diz que “uma decisão pode ser chamada de objetivamente racional se representa de fato o comportamento correto para maximizar certos valores numa dada situação”.

prejudicar uma das partes, decorrentes principalmente da incompletude dos contratos. Azevedo (1997, p. 79), diz que:

a importância do pressuposto comportamental de oportunismo está na possibilidade de surgimento de problemas de adaptação decorrentes da incompletude de contratos. A racionalidade limitada implica contratos incompletos e, conseqüentemente, renegociações futuras. O oportunismo implica que as partes podem se aproveitar de uma renegociação, agindo eticamente e, por conseqüência, impondo perdas à(s) sua(s) contraparte(s) na transação.

Para Williamson (1985) o oportunismo pode ser entendido como a busca pelos interesses próprios, com astúcia, o que inclui mentir, roubar e enganar, mas frequentemente ocorre com formas mais sutis. Complementa o autor que geralmente, o oportunismo refere-se a divulgação incompleta ou distorcida de informações, especialmente com os esforços calculados para enganar, distorcer, disfarçar, ofuscar ou de outra forma confundir.

Zylbersztajn (1995, p. 18) ressalta que “o pressuposto não é de que todos os indivíduos agem sempre oportunisticamente, bastando que algum indivíduo tenha a possibilidade de assim agir para que os contratos fiquem expostos a ações que demandam monitoramento”. Em tese, a falta de previsão contratual, em algum item acordado entre as partes ou que seria intrínseco à transação, não seria nenhum problema, mas com essa possibilidade, há o incentivo para o comportamento oportunista. Assim, verifica-se que a informação assimétrica pode ser responsável, por sérios problemas de desempenho contratual (FURUBOTN e RICHTER, 2000).

De acordo com Zylbersztajn (2005b, p. 31),

oportunismo implica no reconhecimento de que os agentes não apenas buscam o auto-interesse, que é um típico pressuposto neoclássico, mas pode fazê-lo lançando mão de critérios baseados na manutenção de informação privilegiada, rompendo contratos *ex post* com a intenção de apropriar-se de quase-rendas associadas àquela transação e, em última análise, ferindo códigos de ética tradicionalmente aceitos pela sociedade.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> De acordo com Farina, Azevedo e Saes (1997, p. 286), quase-renda representa “a diferença entre o retorno de um ativo em seu principal emprego e aquele que seria obtido em sua segunda melhor alternativa de uso (custo de oportunidade)”.

Zylbersztajn (2005b) também destaca que não se pode afirmar que todos os agentes são oportunistas, nem mesmo que ajam com oportunismo o tempo todo, mas apenas não se deve ignorar que eles possam agir oportunisticamente em algum momento da relação contratual.

## 2.2.2 Dimensões das Transações

A ECT considera que existem razões econômicas racionais para organizar algumas transações de uma maneira e outras transações de outras maneiras (WILLIAMSON, 1985). Cada transação tem suas particularidades, ou seja, transações diferem uma das outras. “Esse é o motivo fundamental para explicar a existência de diferentes estruturas de governança para reger cada transação, como mercado *spot*, contratos ou integração vertical” (AZEVEDO, 1997, p. 81). De acordo com Williamson (1985, p. 52), “uma teoria preditiva de organizações econômicas requer que os fatores responsáveis por diferenças entre as transações sejam identificados e explicados”.

Para Williamson (1985), as principais diferenças entre as transações ocorrem devido à especificidade dos ativos, a incerteza e a frequência. De acordo com Azevedo (1997, p. 81-82),

os custos de transação, por não serem observáveis, não poderiam servir à comprovação empírica das teses desenvolvidas pela NEI. Ao se considerar os atributos das transações como elementos explicativos dos custos de transação, elimina-se o obstáculo aos estudos empíricos, uma vez que esses atributos frequentemente são observáveis.

Azevedo (1997) chama as características inerentes à cada transação de atributo. Um dos atributos de uma transação é a frequência, ou seja, a sua recorrência ou regularidade; outro é a incerteza, que inclui a variância ou o desconhecimento de elementos futuros relacionados à transação; e há ainda a especificidade de ativos, em que a caracterização é precisa, é mensurável e, portanto, utilizável para verificações empíricas e predições.

### 2.2.2.1 *Especificidade de ativos*

Podem ser considerados ativos específicos aqueles que não são facilmente reempregáveis em outras atividades ou transações, a não ser com perda de valor (AZEVEDO, 1997; ZYLBERSZTAJN, 2005b). Para Williamson (1985) é a dimensão mais importante e que mais distingue a ECT de outras abordagens de estudo da economia das organizações.

A especificidade é a característica de um ativo que expressa a magnitude de seu valor que é dependente da continuidade da transação à qual ele é específico. Quanto maior a especificidade, maiores serão os riscos e problemas de adaptação e, portanto, maiores os custos de transação. Por depender da continuidade dessa transação, trata-se de um conceito indissociável do tempo (AZEVEDO, 1997, p. 84).

De acordo com Williamson (1985, p. 55), “pelo menos quatro diferentes tipos de especificidade de ativos é útil distinguir: a especificidade local; especificidade de ativos físicos; especificidade de ativos humanos e ativos dedicados”. Além das especificidades citadas, tem-se a especificidade de marca e a especificidade temporal. A especificidade temporal pode ser relacionada à especificidade local, uma vez que a capacidade de agilidade no local dos ativos é vital para o sucesso da transação (WILLIAMSON, 1991).

O quadro 1 traz os tipos de especificidade de ativos, suas características e alguns exemplos.

Quadro 1 – Tipos de especificidade dos ativos

<b>Especificidade</b>	<b>Característica</b>	<b>Exemplo</b>
Local	Está associada à existência de perda de valor no caso de deslocamento físico.	Um produto que deva ser produzido a determinada distância da planta de processamento. Assim, uma planta de esmagamento de soja pode tornar-se inviável no caso de inexistência do produto num raio definido <sup>8</sup> .
Ativos físicos	Está associada a equipamentos ou imóveis que tem relevância para uma determinada transação ocorrer.	Benfeitorias específicas para um determinado processo produtivo; tipo de solo.
Ativos humanos	Está associada ao conhecimento acumulado pelos indivíduos em algumas atividades, cuja aplicabilidade em outras empresas é limitada.	Necessidade de treinamento específico para determinado processo produtivo.
Ativos dedicados	São relativos a um montante de investimento cujo retorno depende da transação com um agente particular, sendo este relevante individualmente.	Contrato de parceria para fornecimento a grandes redes varejistas.
Marca	Refere-se ao capital que é refletido pela marca da empresa.	Franquias.
Temporal	Está associada a produtos que exijam investimentos para a sua produção, mas que o valor de mercado cairá drasticamente caso não seja processado ou comercializado dentro de um certo período.	Produtos perecíveis.

Fonte: Baseado em Williamson (1985; 1991), Azevedo (1997) e Zylbersztajn (2005b).

Zylbersztajn (2005b) ressalta que se apenas uma das partes envolvidas na transação tiver feito investimento específico para uma determinada transação, certamente esta terá maior motivação para defender-se de uma possível ruptura contratual; ao passo que se ambas tiverem feito investimentos específicos, as duas terão incentivos para a continuidade do contrato. A especificidade dos ativos é um fator indutor da escolha da forma de governança, “uma vez que ativos mais específicos estão associados a formas de dependência bilateral que irá implicar na

<sup>8</sup> Complementando o exemplo, pode-se citar o caso dos laticínios e das usinas sucroalcooleiras.

estruturação de formas organizacionais apropriadas” (ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 24).

#### *2.2.2.2 Frequência*

A frequência das transações impacta na redução de custos e possibilita a construção de reputação entre os agentes, diminuindo as incertezas que são características das transações. Além disso, a construção de reputação entre os agentes diminui a possibilidade de comportamento oportunístico, pois estabelece confiança entre as partes (CALEMAN, 2006).

De acordo com Zylbersztajn (1995, p. 146), “frequência das transações é uma importante variável exógena determinante do modo de governança eficiente”. Complementa o autor, que nas transações com alto grau de recorrência, é maior a possibilidade de retorno dos investimentos altamente específicos.

A frequência de uma transação está associada ao número de repetições de uma mesma espécie de transação e tem importância para determinar questões como diluição dos custos complexos em várias transações e possibilidade de construção de uma reputação entre os agentes envolvidos (AZEVEDO, 1997).

De acordo com Azevedo (1997), a maior parte das transações é recorrente, o que justifica a adoção de mecanismos de governança dessas transações. Além disso, a repetição das transações reduz as incertezas, devido ao conhecimento entre os agentes, sendo construída a reputação, que advém das repetidas transações entre os agentes.

Para Zylbersztajn (2005b), a frequência permite a criação da reputação, que pode ser construída ou destruída, a partir da memória dos agentes. Essa construção leva à modificações nas cláusulas contratuais, aumentando ou diminuindo as salvaguardas e, por consequência, os custos de transação.

### 2.2.2.3 Incerteza

A incerteza afeta as transações na medida em que gera dúvidas sobre a ocorrência ou não de algum evento, assim como suas consequências. Com isso, faz-se necessário adotar mecanismos de salvaguardas, o que gera custos de transação.

O problema da incerteza aparece sempre que impactos não antecipáveis surgem afetando as transações. No caso de um impacto com uma distribuição de probabilidade conhecida, provisões contratuais podem ser desenhadas *ex-ante*. Assim, no caso da manifestação do evento as partes podem minimizar os custos de negociação e de adaptação à nova situação contratual (ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 149).

A incerteza é uma condição em que não se pode determinar a probabilidade de um evento ocorrer, não sendo possível definir uma forma segura de prevenção a eventuais riscos advindos do evento (NORTH, 1991). A incerteza advém, principalmente, do desconhecimento e da assimetria informacional, estando diretamente relacionada ao pressuposto comportamental da racionalidade limitada (AZEVEDO, 1997).

De acordo com Azevedo (1997, p. 92), “o papel da incerteza está na distinção das várias estruturas de governança, que são mais ou menos suscetíveis à variação dos eventos”. Complementa o autor que “a incerteza característica de uma transação pode ser determinante na escolha de uma estrutura de governança”.

Zylbersztajn (2005b, p. 29) diz que “a incerteza pode levar ao rompimento contratual não oportunístico e está associada ao surgimento de custos transacionais irremediáveis...”. Com isso, em transações com elevado grau de incerteza, os agentes tendem a adotar arranjos contratuais mais formais e com maior complexidade, envolvendo garantias e, conseqüentemente, aumentando os custos transacionais.

Nas transações onde a incerteza é muito alta, torna-se inapropriado a utilização de um contrato formal de longo prazo, pois neste caso, seria necessário renegociá-lo constantemente, sempre que houvesse algum imprevisto (AZEVEDO, 2009).

### 2.2.3 Estruturas de Governança

As estruturas ou formas de governança são classificadas em mercado, formas híbridas e hierarquia. Cada uma dessas se diferencia da outra nos aspectos contratuais. Além disso, há diferenças significativas na adaptabilidade e na utilização de instrumentos de incentivo e controle (WILLIAMSON, 1996).

No mercado, as transações são realizadas em um único instante, sendo tipicamente esporádico, além de alto grau de incerteza, sobretudo por falta de frequência nas transações. Nos contratos, buscam-se a estabilidade da relação e o comprometimento futuro com a transação, sendo definidos os termos acordados entre as partes, além das garantias. Na integração, as transações são feitas internamente à empresa, sendo esta estratégia utilizada quando os custos são menores que os demais mecanismos de comercialização (AZEVEDO, 2009).

De acordo com Zylbersztajn (2005b), a escolha da estrutura de governança mais eficiente depende do tipo de especificidade de ativos, onde os ativos com alta especificidade exigem maiores cuidados com as salvaguardas contratuais, pois as perdas tendem a ser elevadas em caso de ruptura contratual por uma das partes. Ménard (2004) destaca que os contratos são incompletos e sujeitos à imprevisibilidade, uma vez que são sobre transações que envolvem ativos específicos e que estão frequentemente em ambiente de incertezas.

Nos casos de alta especificidade de ativos, onde o monitoramento é mais intenso, é apropriada a estrutura hierárquica. No outro extremo, onde as transações são caracterizadas por ativos pouco específicos, em que os agentes não sofrerão perdas no caso de ruptura dos contratos, as relações com outros agentes ocorrem via mercado, sendo as transações regidas pelo sistema de preços, não importando a questão da reputação do agente. Já nos casos intermediários, que são os mais comuns, estão as formas de governança mista ou contratual, também chamada de formas híbridas, onde o desenho dos contratos tem grande importância para a eficiência das transações (ZYLBERSZTAJN, 2005b).

O quadro 2 relaciona a especificidade dos ativos com o pressuposto comportamental da incerteza, onde também está implícita a racionalidade limitada, mostrando as formas de governança adequadas para cada nível dessas variáveis.

Quadro 2 – Alinhamento dos contratos

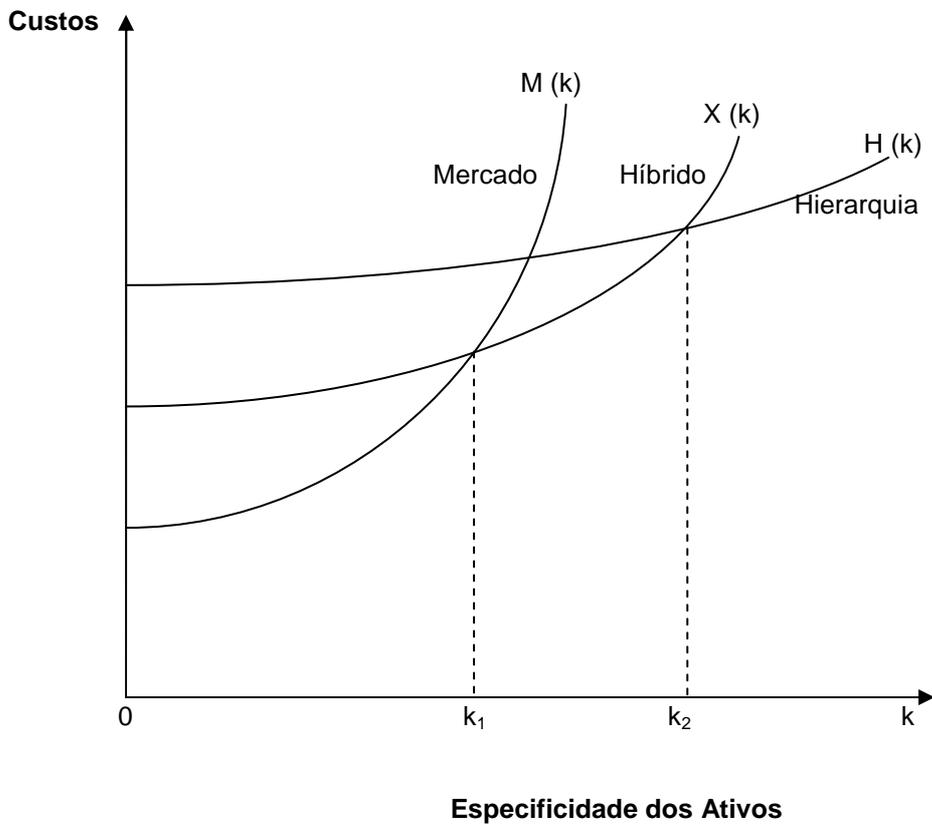
		<b>Incerteza</b>		
		<b>Baixa</b>	<b>Média</b>	<b>Alta</b>
<b>Especificidade dos Ativos</b>	<b>Baixa</b>	Mercado	Mercado	Mercado
	<b>Média</b>	Contrato	Contrato ou Integração Vertical	Contrato ou Integração Vertical
	<b>Alta</b>	Contrato	Contrato ou Integração Vertical	Integração Vertical

Fonte: Zylbersztajn (2005b).

De acordo com Azevedo (2009), a coordenação é construída pelos integrantes dos sistemas produtivos, com a finalidade de reduzir custos de transação, utilizando-se de mecanismos de comercialização apropriados para efetuar uma determinada transação.

A figura 3 demonstra a relação entre a especificidade dos ativos e a forma de coordenação (mercado, contratual ou hierarquia) que implica menor custo de transação, logo, maior eficiência.

Figura 3 – Custos da governança em função da especificidade dos ativos



Fonte: Williamson (1996).

## 2.3 AGRONEGÓCIO E COORDENAÇÃO

O conceito de agronegócios foi inicialmente abordado pelos professores John Davis e Ray Goldberg, nos Estados Unidos em 1957, cujo enfoque era o sistema de commodities. De acordo com os autores, “*agribusiness*” é a soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles (NEVES, 1996).

Com os avanços nos estudos acerca do conceito de *agribusiness*, a visão sistêmica passou a ser considerada nas análises e englobada ao conceito, sendo que em

1968, o pesquisador americano Ray Goldberg redefiniu o conceito (ZYLBERSZTAJN, 2005a). Assim, tem-se um novo conceito de *agribusiness*.

Um sistema de commodities engloba todos os atores envolvidos com a produção, processamento e distribuição de um produto. Tal sistema inclui o mercado de insumos agrícolas, a produção agrícola, operações de estocagem, processamento, atacado e varejo, demarcando um fluxo que vai dos insumos até o consumidor final. O conceito engloba todas as instituições que afetam a coordenação dos estágios sucessivos do fluxo de produtos, tais como as instituições governamentais, mercados futuros e associações de comércio (ZYLBERSZTAJN, 2005a, p. 5).

Nota-se, assim, já nos estudos pioneiros, a preocupação com a coordenação nos sistemas agroindustriais. Com isso, tem-se adotado o estudo dos sistemas agroindustriais, com vários agentes e sendo necessária a inserção da coordenação como variável a ser analisada e entendida para melhor explicar o funcionamento dos SAGs.

De acordo com Mendes e Padilha Junior (2007), o agronegócio engloba não apenas os que trabalham diretamente com a terra, mas todos os que participam direta ou indiretamente, como fornecedores de insumos, processadores, fabricantes, transportadores e vendedores, que fazem chegar ao consumidor final.

Outra abordagem teórica de estudo do agronegócio é o conceito de Cadeia de Produção (*Filière*), advindo da escola francesa. Uma cadeia de produção pode ser segmentada em três macrossegmentos: comercialização, industrialização e produção de matérias-primas (BATALHA e SILVA, 2009).

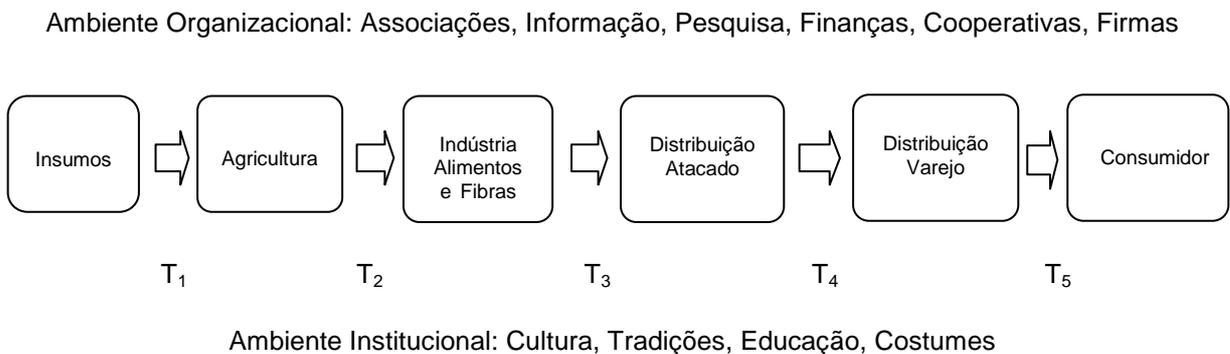
Cadeia (*filière*) é uma sequência de operações que conduzem à produção de bens. Sua articulação é amplamente influenciada pela fronteira de possibilidades ditadas pela tecnologia e é definida pelas estratégias dos agentes que buscam a maximização dos seus lucros. As relações entre os agentes são de interdependência ou complementariedade e são determinadas por forças hierárquicas. Em diferentes níveis de análise a cadeia é um sistema, mas ou menos capaz de assegurar sua própria transformação (MORVAN *apud* ZYLBERSZTAJN, 2005a, p. 9).

Depois dos estudos de Davis e Goldberg, o termo *agribusiness* foi adotado por diversos países e só teve sua tradução literal para o português - agronegócios - em meados da década de 90 (ARAUJO, 2007). No Brasil, o conceito de agronegócios desenvolveu-se sob a ótica sistêmica, sendo chamado de Sistema Agroindustrial

(SAG), que é definido por Zylberstajn (2005a, p. 13), como “um conjunto de relações contratuais entre empresas e agentes especializados, cujo objetivo final é disputar o consumidor de determinado produto”. De acordo com o mesmo autor, o conceito de SAG envolve outros elementos além dos ligados à cadeia vertical, abrangendo o ambiente institucional e as organizações de suporte ao funcionamento das cadeias.

A figura 4 apresenta os componentes de um SAG e suas transações típicas, conforme apresentado por Zylberstajn (2005a).

Figura 4 – Sistema de *agribusiness* e suas transações típicas



Fonte: Zylbersztajn (2005a).

Nota-se a extensa abrangência do conceito, haja vista a interação entre vários agentes que compõem o SAG e que precisam relacionar-se de forma a obter o melhor resultado para os elos envolvidos. A competitividade das empresas de um SAG é fruto de políticas públicas e privadas, não dependendo somente da sua capacidade de gestão (FARINA, 1999). Neste sentido, torna-se fundamental a coordenação do SAG de forma a buscar e/ou manter a competitividade. De acordo com Farina (1999, p. 150),

estratégias competitivas dependem de estruturas de governança apropriadas para que possam ser bem sucedidas. Por esse motivo, a capacidade de coordenação vertical torna-se elemento constituinte tanto da competitividade estática quanto da competitividade dinâmica. É essa coordenação que permite à empresa receber, processar, difundir e utilizar informações de modo a definir e viabilizar estratégias competitivas, reagir a mudanças no meio ambiente ou aproveitar oportunidades de lucro.

De acordo com Rezende e Farina (2001) a coordenação de um SAG pode ser realizada por diferentes formas ou categorias analíticas, como preços, redes de contratos, associações, Estado e integração vertical, a depender dos atributos da transação observados em cada caso.

A eficiência dos SAGs passa pela adequada compreensão das organizações e instituições que o afetam, em virtude da possibilidade de definição das estratégias empresariais, assim como para o estabelecimento de políticas públicas adequadas ao sistema (ZYLBERSZTAJN, 2005a).

Um sistema agroindustrial específico é composto por firmas com diferentes níveis de coordenação. Essas firmas realizam transações, seja via mercado ou por contratos (formais ou informais). As instituições estabelecem o ambiente no qual as transações ocorrem e interferem na definição dos objetivos das organizações envolvidas, assim como nas estruturas de governança adotadas. Esse ambiente pode aumentar ou diminuir custos de transação (FARINA, 1997a).

De acordo com Farina (1997b, p. 236), “a capacidade de coordenação dos fluxos de informação e de produtos pode determinar a sobrevivência ou o crescimento de um sistema”. Nesse sentido, para aumentar a competitividade de um SAG, são necessárias, além de políticas públicas e estratégias privadas, ações coletivas por organizações do agronegócio (CAMPOS e NEVES, 2009).

## 2.4 SUSTENTABILIDADE: UM NOVO PARADIGMA PARA O AGRONEGÓCIO

Considerando a importância da coordenação para a promoção da competitividade, aliada ao aspecto sistêmico da análise dos SAGs, entende-se que o estudo da sustentabilidade na produção agropecuária deve ir além das questões técnicas de produção, incorporando, também, as questões das relações entre os agentes econômicos (FARINA, 1999). Complementa a autora, que essa governança pode ser

via sistema de preços, quando os produtos têm baixa especificidade e ofertado por vários produtores ou através de contratos, com predefinição de instrumentos de incentivo e controle.

Na visão da Organização das Nações Unidas (ONU), a sustentabilidade envolve os seguintes aspectos: conservação do solo, da água e dos recursos genéticos animais e vegetais, além de não degradar o ambiente, ser tecnicamente apropriado, economicamente viável e socialmente aceito (GIORDANO, 2005).

A noção de sustentabilidade incorpora uma clara dimensão social e implica atender também as necessidades dos mais pobres de hoje, outra dimensão ambiental abrangente, uma vez que busca garantir que a satisfação das necessidades de hoje não podem comprometer o meio ambiente e criar dificuldades para as gerações futuras. Nesse sentido, a idéia de desenvolvimento sustentável carrega um forte conteúdo ambiental e um apelo claro à preservação e à recuperação dos ecossistemas e dos recursos naturais (BUAINAIN, 2006, p. 47).

Nota-se a abrangência do termo sustentabilidade, que vai além de simplesmente não degradar o ambiente, incorporando questões de qualidade de vida, competitividade empresarial, resultados positivos, tecnologias limpas, utilização racional dos recursos, responsabilidade social, entre outros. O conceito de sustentabilidade está cada vez mais conhecido e utilizado em diversos setores da economia, mas não há uma concepção clara e definitiva, pois cada pessoa tem uma percepção sobre o tema como deve ser a utilização dos recursos naturais e os parâmetros para o equilíbrio entre desenvolvimento econômico e social.

Savitz e Weber (2007, p. 3) dizem que “sustentabilidade é gestão do negócio de maneira a promover o crescimento e gerar lucro, reconhecendo e facilitando a realização das aspirações econômicas e não-econômicas das pessoas de quem a empresa depende, dentro e fora da organização”. O Sebrae (2009, p. 6), ao caracterizar um dos programas que desenvolve, Tecnologia Social do PAIS, diz que “...é sustentável porque preserva a qualidade do solo e das fontes de água, incentiva o associativismo dos produtores e aponta novos canais de comercialização dos produtos, permitindo boas colheitas agora e no futuro”. Isso reflete a ideia de que sustentabilidade vai além das questões ambientais, abrangendo aspectos comerciais e sociais.

Altieri (2008, p. 82) diz que “definida de forma ampla, sustentabilidade significa que a atividade econômica deve suprir as necessidades presentes, sem restringir as opções futuras”. Para Ehlers (1994) uma definição de sustentabilidade deve integrar: manutenção a longo prazo dos recursos naturais e da produtividade agrícola, o mínimo de impactos adversos ao ambiente, retornos adequados aos produtores, otimização da produção das culturas com o mínimo de “*inputs*” químicos, satisfação das necessidades humanas de alimentos e renda e atendimento das necessidades sociais das famílias e das comunidades rurais.

Como se percebe, não há uma definição única de sustentabilidade. Entretanto, há direcionamentos comuns entre os diversos autores e organizações envolvidas com a temática, o que permite entender quais os fatores que devem ser considerados ao se avaliar a sustentabilidade de uma organização ou de um sistema.

#### **2.4.1 Dimensões da Sustentabilidade**

A sustentabilidade nos negócios tem como pilares as pessoas, o planeta e o lucro. As pessoas remetem à dimensão social, o planeta ao ambiente e o lucro à economia. Esses princípios foram desenvolvidos por John Elkington e apresentados em 1999 no livro *Cannibals with forks – the triple bottom line of 21st century business*. Essa denominação, chamada originalmente de *Triple Bottom Line* tem sido difundida e aceita como os pilares de avaliação da sustentabilidade (ELKINGTON, 2012).

De acordo com Barbieri e Cajazeira (2009), são várias as dimensões da sustentabilidade: social, econômica, ecológica, espacial, cultural, política e institucional. Entretanto, o autor complementa que no âmbito das organizações consideram-se três dimensões, que são específicas da atuação organizacional. São elas: a econômica, a social e a ambiental. Assim, uma organização sustentável “busca alcançar seus objetivos atendendo simultaneamente os seguintes critérios: equidade social, prudência ecológica e eficiência econômica” (BARBIERI e CAJAZEIRA, 2009, p. 69-70).

Para Barbieri e Cajazeira (2009, p. 67), “a sustentabilidade econômica possibilita a alocação e gestão eficiente dos recursos produtivos, bem como um fluxo regular de investimentos públicos e privados”. Elkington (2012) diz que o entendimento do pilar econômico passa pelas pelos conceitos de capital físico, capital financeiro, capital humano e capital intelectual. Elkington (2012) complementa que a longo prazo, outros conceitos, como capital social e capital natural, serão integrados ao capital econômico.

De acordo com Barbieri e Cajazeira (2009, p. 67),

a sustentabilidade social trata da consolidação de processos que promovem a equidade na distribuição dos bens e da renda para melhorar substancialmente os direitos e condições de amplas massas da população e reduzir as distâncias entre os padrões de vida das pessoas.

Uma empresa socialmente sustentável considera o capital humano na forma de saúde, habilidades e educação, assim como medidas amplas de saúde da sociedade e do potencial de criação de riqueza (ELKINGTON, 2012).

Barbieri e Cajazeira (2009, p. 67), chamam a sustentabilidade relacionada ao ambiente, de sustentabilidade ecológica e diz que ela,

refere-se às ações para aumentar a capacidade de carga do planeta e evitar danos ao meio ambiente causados pelos processos de desenvolvimento, por exemplo, substituindo o consumo de recursos não-renováveis por recursos renováveis, reduzindo emissão de poluentes, preservando a biodiversidade, entre outras.

Para Elkington (2012) algumas questões devem ser levantadas pelos executivos, como forma de avaliar o pilar ambiental da sustentabilidade. São elas: Quais formas de capital natural são afetadas pelas nossas operações – e elas serão afetadas pelas nossas atividades planejadas? Essas formas de capital natural são sustentáveis, tem em vista essas e outras pressões? O nível total de estresse está adequadamente entendido e tende a ser sustentável? O “equilíbrio da natureza” ou a sua “teia da vida” serão afetadas de forma significativa?

Araújo *et al.* (2006) dizem que o conceito de sustentabilidade está ligado às três dimensões e que para uma empresa ser considerada sustentável é necessário ter

ações eficientes nessas três dimensões. Algumas ações podem ser consideradas como exemplos de ações sustentáveis nas três dimensões.

O quadro 3 apresenta alguns dos exemplos de ações sustentáveis, em cada uma das dimensões: i) dimensão ambiental; ii) dimensão econômica e iii) dimensão social.

Quadro 3 – Exemplos de ações sustentáveis

<b>Dimensão Ambiental</b>	Redução das Emissões de gases nocivos, de efluentes líquidos e de resíduos sólidos; Consumo consciente dos recursos água e energia; Conformidade com as normas ambientais; Exigência de um posicionamento socioambiental dos fornecedores; Uso racional dos materiais utilizados na produção; Investimentos na biodiversidade; Programa de reciclagem e Preservação do meio ambiente.
<b>Dimensão Econômica</b>	Aumento ou estabilidade do faturamento; Tributos pagos ao governo; Folha de pagamento; Maior lucratividade; Receita organizacional; Investimentos; Aumento das exportações (relacionamento com o mercado externo).
<b>Dimensão Social</b>	Desenvolvimento da comunidade/sociedade; Segurança do trabalho e saúde ocupacional; Responsabilidade social; Treinamento; Cumprimento das práticas trabalhistas; Seguridade dos direitos humanos; Diversidade cultural.

Fonte: Araújo *et al.* (2006).

É possível perceber que as três dimensões ou pilares da sustentabilidade (econômica, social e ambiental) são complementares para uma empresa ou sistema ser considerado sustentável. Assim, para afirmar que uma empresa é sustentável, é preciso que sejam analisadas criteriosamente as ações/indicadores econômicos, sociais e ambientais.

#### 2.4.2 Aspectos da Sustentabilidade no Agronegócio

A sustentabilidade no agronegócio é bastante evidente na agricultura, principalmente pela dimensão ambiental. De acordo com Giordano (2005, p. 256), “as atividades agrícolas são reconhecidamente causadoras de problemas ao meio ambiente”.

Nesse sentido, iniciativas que busquem a produção agrícola de forma sustentável, são necessárias e estimuladas, para que sejam minimizados os problemas enfrentados pelos produtores, principalmente quanto à colocação dos produtos no mercado, seja por logística, custos ou escala.

Não existe uma definição única para a sustentabilidade de uma forma ampla, assim como não há para os tipos de sustentabilidade. Entretanto, as definições do *National Research Council (NRC)*<sup>9</sup> e da *Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO)*<sup>10</sup> se complementam e são bem aceitas internacionalmente (KAMIYAMA, 2011; EHLERS, 2008). Essas definições são apresentadas no quadro 4.

Quadro 4 – Definições de agricultura sustentável

Organização	Definição
FAO	A agricultura e o desenvolvimento rural sustentáveis se referem ao manejo e conservação da base de recursos naturais, e a orientação da mudança tecnológica e institucional, de maneira a assegurar a obtenção e a satisfação contínua das necessidades humanas para as gerações presentes e futuras. Tal desenvolvimento sustentável (na agricultura, na exploração florestal, na pesca) resulta na conservação do solo, da água e dos recursos genéticos animais e vegetais, além de não degradar o ambiente, ser tecnicamente apropriado, economicamente viável e socialmente aceitável.
NRC	Agricultura sustentável não constitui algum conjunto de práticas especiais, mais sim um objetivo: alcançar um sistema produtivo de alimento e fibras que: (a) aumente a produtividade dos recursos naturais e dos sistemas agrícolas, permitindo que os produtores respondam aos níveis de demanda engendrados pelo crescimento populacional e pelo desenvolvimento econômico; (b) produza alimentos saudáveis, integrais e nutritivos que permitam o bem-estar humano; (c) garanta uma renda líquida suficiente para que os agricultores tenham um nível de vida aceitável e possam investir no aumento da produtividade do solo, da água e de outros recursos e (d) corresponda às normas e expectativas da comunidade.

Fonte: Baseado em (EHLERS, 1994; KAMIYAMA, 2011).

Nesse sentido, Ehlers (1994, p. 106) afirma que “não há dúvida de que a prática do cultivo da terra, ou agricultura, envolve aspectos sociais, econômicos e ambientais

<sup>9</sup> Conselho Nacional de Pesquisas, uma organização pública americana.

<sup>10</sup> Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação.

que devem ser entendidos conjuntamente”. O autor ainda destaca que é incontestável que a erradicação da pobreza e da miséria deva ser um objetivo primordial de toda a humanidade, mas não se pode perder de vista que os problemas sociais relacionados à agricultura, como a concentração fundiária, a concentração de rendas, as precárias condições de trabalho ou mesmo a fome e a miséria, são problemas muito mais antigos, mas o processo histórico que resultou nas atuais discussões sobre a noção de sustentabilidade tem origem no agravamento dos problemas ambientais, principalmente a erosão dos solos, a contaminação dos recursos hídricos e a destruição das florestas.

No quadro 5, algumas práticas que causam insustentabilidade no meio rural.

Quadro 5 – Causas básicas da insustentabilidade no meio rural

<b>Degradação do solo</b>	A falta de práticas mais tradicionais e corriqueiras de conservação do solo tem sido comum, principalmente em países em desenvolvimento, por falta de recursos, assistência técnica, educação básica e tradição conservacionista.
<b>Disponibilidade limitada de água</b>	A disponibilidade de água tanto superficial quanto de subsolo representará um dos maiores problemas do terceiro milênio. Some-se a isso a qualidade da água disponível, muitas vezes contaminada com poluentes de origens humana (esgoto), animal (dejetos) e química (de origem agrícola: fertilizantes, defensivos, fármacos veterinários; de origem industrial: produtos químicos em geral).
<b>Esgotamento de outros recursos naturais</b>	Destruição de biomas, desmatamentos não-planejados, desertificação, poluição de mananciais, destruição e ameaça à biodiversidade.
<b>Pobreza rural</b>	Insustentabilidade econômica cada vez maior das populações dos países pobres, incapacidade de produção em escala, falta de educação básica, conhecimentos técnicos e capital para produzir em escala. Diminuição em escala global do consumo de produtos tradicionais, como: arroz, feijão, farináceos, mandioca e milho nos centros urbanos consumidores importantes, com queda histórica nos preços destes produtos.
<b>Crescimento intenso da população</b>	Forte pressão de demanda cada vez maior por produtos protéicos, especialidades, alimentos funcionais, com maior valor agregado.
<b>Diminuição da força de trabalho agrícola</b>	Com a incapacidade de sustentação das famílias decorrente da renda gerada pela pequena produção rural, pelo desconforto de brutalidade do trabalho rural sem implementos e máquinas e outros fatores, verifica-se uma transferência de populações rurais para as áreas urbanas. As cidades, por mais problemáticas que sejam, diferentemente da agricultura, oferecem, durante 24 horas, oportunidades de serviços e ganhos para quem nela esteja.

Fonte: Baseado em Giordano (2005).

Assim como existem as causas da insustentabilidade no meio rural, conforme apresentado no quadro 5, há as práticas de produção agrícola consideradas adequadas à produção sustentável. O quadro 6 apresenta algumas delas.

Quadro 6 – Práticas adequadas à produção agrícola sustentável

<b>Conservação do solo e água</b>	Práticas de cultivo mínimo, plantio direto, bacias de infiltração de água no solo, conservação de estradas rurais, planejamento da localização de bueiros e desaguadouros em estradas rurais, recobrimento vegetal de áreas desnudas, proteção vegetal de taludes.
<b>Conservação da biodiversidade</b>	Manutenção de áreas florestais nativas, conservação e replantio de espécies vegetais nativas, manutenção das áreas de preservação permanentes, proibição da caça predatória e instituição de estação de caça e pesca onde for possível, proibição e fiscalização rigorosa do corte de matas nativas.
<b>Utilização de práticas agronômicas saudáveis</b>	Manejo integrado de pragas, rotação de culturas, respeito aos períodos de carência dos agroquímicos, dosagem correta e localizada dos defensivos, uso de defensivos seletivos e menos agressivos ao ambiente e ao homem, restituição de matéria orgânica ao solo (restos de cultura, restilo, folhas e galhos triturados, etc.) e resgate de práticas de incorporação de compostos orgânicos.
<b>Reciclagem de matérias-primas rurais</b>	Sistemas de coleta seletiva de recipientes de defensivos (tríplice lavagem) e sua reutilização para outros fins, como moirões, conduítes, postes.
<b>Educação</b>	Educação ambiental nas escolas primárias rurais e urbanas.

Fonte: Baseado em Giordano (2005).

A agricultura tem forte impacto sobre o meio ambiente, por isso os efeitos da exploração têm sido objeto de grande preocupação e discussão. Nesse sentido, o conceito de desenvolvimento sustentável tem ganhado força. O conceito envolve um conjunto de questões simultâneas, tais como crescimento econômico, exploração racional dos recursos naturais, conservação, qualidade de vida, pobreza e distribuição de renda (SOUZA FILHO, 2009).

Percebe-se no agronegócio, de forma mais evidente, ações de sustentabilidade ou insustentabilidade ambiental. Entretanto, as dimensões econômica e social não

estão ausentes, sendo em alguns casos menos evidentes, dependendo do enfoque que é dado pelas empresas.

Nesse sentido, Conejero (2011) destaca que devido à valorização das questões sócio-ambientais pelos consumidores, aliada a tendência em serem desenvolvidos processos sustentáveis de produção, as políticas públicas e privadas devem incentivar essas práticas. Complementa o autor, que mesmo existindo instituições governamentais responsáveis pela garantia da sustentabilidade social e ambiental, é papel das organizações corporativas fomentar, facilitar e destacar movimentos nesta linha.

#### *2.4.2.1 Produtos e produção orgânica*

A produção orgânica é uma alternativa ao modo convencional de produção, buscando inserir práticas de manejo e utilização de insumos que não agridam o ambiente. A agricultura orgânica é um sistema que busca obter solos e lavouras saudáveis, por meio de práticas como reciclagem de nutrientes e da matéria orgânica, rotação de culturas, aração apropriada e evita o uso de fertilizantes e pesticidas sintéticos (BENITEZ e GOLINSKI, 2007).

Conejero, Tavares e Neves (2009) destacam que os produtos orgânicos surgiram como resultado das críticas aos sistemas convencionais de produção de alimentos, sobretudo em relação aos danos ambientais. A premissa básica é de possibilitarem uma alimentação e vida mais saudável. Nesse sentido, Benitez e Golinski (2007, p. 123) ressaltam que:

A busca por produtos mais favoráveis à saúde é feita por muitas pessoas que necessitam de melhor qualidade de alimentos, portanto, mais saudáveis, assim como, por pessoas que querem se prevenir de doenças vindas de alimentos que contenham agrotóxicos. Isso ajuda a tornar a produção agrícola ecológica viável.

Dentre as principais características da produção orgânica, destacam-se: controle de ervas, pragas e doenças com base na rotação de culturas, adubação orgânica,

diversidade, predadores naturais e uso de variedades resistentes; proteção da fertilidade do solo no longo prazo; fornecimento de nutrientes para a cultura de modo indireto (CONEJERO, TAVARES e NEVES, 2009).

Ehlers (2008) destaca as principais práticas empregadas pelos produtores orgânicos: integração da produção animal e vegetal; uso de rações e forragens obtidas no local ou adquiridas de fornecedores orgânicos; consorciações e rotações de culturas; uso de variedades adaptadas às condições locais do clima e dos solos; adubação verde; introdução de “quebra-ventos”; uso de biofertilizantes; reciclagem de materiais orgânicos gerados na unidade de produção agrícola; e manutenção de cobertura vegetal, viva ou morta, sobre o solo.

Complementa o autor, que geralmente essas práticas são suficientes para eliminar a incidência de pragas, mas se forem necessárias medidas curativas, os agricultores orgânicos utilizam alelopatia, produtos naturais de baixa toxicidade e controle biológico.

De acordo com Conejero, Tavares e Neves (2009), a produção orgânica é adequada à produção familiar, pois tem escala menor e necessidade de emprego de mão-de-obra intensiva. Além disso, permite a diversidade de cultivos numa mesma área, gera um produto com valor agregado e atende a mercados com crescente demanda. Entretanto, as maiores dificuldades para os agricultores são, sobretudo, devido a pouca capitalização, pois os custos de conversão e certificação são significativos.

Para Mazzoleni e Nogueira (2006), a agricultura orgânica possibilita políticas públicas, sobretudo para atendimento de agricultores familiares. Nesse sentido, políticas públicas bem planejadas podem induzir o desenvolvimento desses agricultores. Para tanto, é necessário que esses agricultores sejam capacitados, visando eficiência técnica e econômica, além de ter condições de absorver e incorporar inovações técnicas e de gestão (BUAINAIN e BATALHA, 2007).

#### 2.4.2.2 Ambiente institucional da produção orgânica

Um produto só pode ser considerado orgânico, se for certificado como tal. Internacionalmente, quem estabelece as regras e normas para definir um produto orgânico é a *International Federation of Organic Agriculture Movements* (IFOAM). No Brasil, tem-se um conjunto de normas que regulamentam a produção, processamento, identificação e distribuição de orgânicos (CONEJERO, TAVARES e NEVES, 2009).

A certificação é fundamental para o produtor garantir que sua unidade produtora segue rigorosamente as normas legais do país e também da entidade credenciadora (UPNMOOR, 2003). Resende e Farina (2001) destacam que a certificação é essencial para a governança da transação, pois incentiva e monitora o comportamento desejado.

O quadro 7 apresenta a legislação brasileira dispõe e regulamenta os produtos orgânicos.

Quadro 7 – Legislação aplicável aos produtos orgânicos

Instrumento Normativo	Ementa
Lei nº 10831, de 23 de dezembro de 2003 (editada pela União)	Dispõe sobre a agricultura orgânica e dá outras providências.
Decreto nº 6.323, de 27 de dezembro de 2007	Regulamenta a Lei nº 10.831, de 23 de dezembro de 2003, que dispõe sobre a agricultura orgânica, e dá outras providências.
Instrução Normativa Conjunta nº 17, de 28 de maio de 2009 (editada pelo MAPA e pelo MMA)	Aprova normas técnicas para a obtenção de produtos orgânicos oriundos do extrativismo sustentável orgânico.
Instrução Normativa Conjunta nº 18 de 28 de maio de 2009 (editada pelo MAPA e pelo MS)	Aprova o Regulamento Técnico para o processamento, Armazenamento e Transporte de Produtos Orgânicos
Instrução Normativa nº 19, de 28 de maio de 2009 (editada pelo MAPA)	Aprova os mecanismos de controle e informação da qualidade orgânica.
Decreto nº 6.913, de 23 de julho de 2009	Acresce dispositivos ao Decreto nº 4.074, de 4 de janeiro de 2002, que regulamenta a Lei nº

	7.802, de 11 de julho de 1989, que dispõe sobre a pesquisa, a experimentação, a produção, a embalagem e rotulagem, o transporte, o armazenamento, a comercialização, a propaganda comercial, a utilização, a importação, a exportação, o destino final dos resíduos e embalagens, o registro, a classificação, o controle, a inspeção e a fiscalização de agrotóxicos, seus componentes e afins.
Decreto nº 7.048, de 23 de dezembro de 2009	Dá nova redação ao art. 115 do Decreto nº 6.323, de 27 de dezembro de 2007, que regulamenta a Lei nº 10.831, de 23 de dezembro de 2003, que dispõe sobre a agricultura orgânica.

Fonte: Autor da pesquisa.

A legislação que normatiza a produção orgânica é relativamente recente, mas bastante completa, sendo essencial para o desenvolvimento da cultura orgânica, bem como auxiliando os consumidores, estabelecendo regras a serem seguidas para produtos e produtores de orgânicos.

## 2.5 AGRICULTURA FAMILIAR

De acordo com a Lei Federal nº 11.326, de 24 de julho de 2006, considera-se agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos: a) não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais<sup>11</sup>; b) utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento; c) tenha percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento, na forma definida pelo Poder Executivo; d) dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família.

<sup>11</sup> No Brasil, os módulos fiscais são definidos para cada município, segundo critérios estabelecidos pelo INCRA, conforme normatizado pela Lei nº 6746, de 10 de dezembro de 1979. Em Campo Grande/MS cada módulo fiscal corresponde a 15 hectares.

A agricultura familiar, formada na sua maioria por pequenas propriedades, tem um papel de destaque no fornecimento de alimentos. Ao contrário do que se imagina, a agricultura familiar não é um setor atrasado econômico, tecnológico e socialmente; tampouco sua produção é exclusivamente de subsistência (BUAINAIN *et al*, 2005). Entretanto, isoladamente, os agricultores familiares encontram dificuldades para alcançar maior competitividade. De acordo com Vilpoux e Oliveira (2011, p. 191), “pequenos produtores podem se beneficiar de economia de escala quando colaboram entre si”.

Os agricultores familiares têm ganhando importância nas discussões e programas governamentais, sendo vistos como portadores de uma concepção de agricultura diferente e alternativa à latifundiária e não mais vistos como pobres do campo ou produtores de baixa renda. O Programa de Apoio à Agricultura Familiar (PRONAF), implantado pelo Governo Federal nos anos 90 é resultado dessa mudança de paradigma (WANDERLEY, 2000).

De acordo com Buainain (2006, p. 17) “a agricultura familiar pode e deve se integrar às cadeias agroindustriais do país”. Complementa o autor que a inserção da agricultura familiar também pode ser desenvolvida com a criação de subsistemas, pensando em nichos de mercado ou canais alternativos de comercialização, como produtos de potencialidades locais ou produtos orgânicos.

O futuro da agricultura familiar depende, de forma crucial, da capacidade e da possibilidade de os agricultores familiares aproveitarem e potencializarem oportunidades decorrentes das possíveis vantagens associadas à organização familiar da produção e, ao mesmo tempo, neutralizarem ou reduzirem desvantagens competitivas que enfrentam em função da dotação de recursos, em particular as associadas à escala (BUAINAIN, 2006, p. 19).

De acordo com Vilpoux e Oliveira (2011), o grande desafio da agricultura familiar é transformar os projetos que contam como acompanhamento de organizações de apoio, tais como associações e cooperativas, em projetos sustentáveis a médio e longo prazo, permitindo aos agricultores familiares ganho em escala, modernização das propriedades e competitividade.

Nesse sentido, Batalha, Buainain e Souza Filho (2005) destacam que a sobrevivência sustentável da agricultura familiar brasileira depende da capacidade de intensificar a geração e agregação de valor, passando necessariamente pela criação e gestão de formas associativas que congreguem um conjunto de agricultores familiares. As associações ou cooperativas agem como coordenadoras do sistema, buscando e repassando informações, mantendo parcerias e convênios, assim como estabelecendo regras para serem cumpridas por seus associados, de forma a atender aos objetivos do conjunto.

Ehlers (2008) ressalta que a agricultura familiar apresenta diversas vantagens na transição dos modos tradicionais de produção, para uma produção sustentável, como facilidade de adaptação, por ter menor escala, pela maior capacidade gerencial, pela flexibilização e pela maior aptidão para diversificação de culturas. Entretanto, agricultores familiares apresentam dificuldades na obtenção de informações, assim como de organização, sendo a atuação do poder público, com políticas específicas, fundamental para o sucesso do desenvolvimento agrícola (ASSIS, 2003).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para realizar um trabalho científico é necessário que sejam seguidos fundamentos, de forma que os passos utilizados sejam pertinentes ao estudo proposto. Nesse sentido, a utilização de um método para orientar a realização do estudo, torna-se fundamental para que o resultado alcançado seja o mais adequado possível.

Para Oliveira (1999, p. 56-57), a metodologia estuda os meios ou métodos de investigação; já “o método deriva da metodologia e trata do conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos”. Assim, o método é a forma pela qual alcançamos determinado fim ou objetivo, estudando ou explicando determinado problema.

Fachin (2005) define método com sendo um instrumento de conhecimento que proporciona aos pesquisadores orientação geral e facilita planejar uma pesquisa, formular hipóteses, coordenar investigações, realizar experiências e interpretar os resultados.

Para desenvolver o presente trabalho de forma eficiente, são apresentados a seguir a abordagem e o tipo da pesquisa, bem como os procedimentos para a sua realização, desde a coleta de dados até a interpretação dos resultados.

#### 3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

A realização da presente pesquisa adotou uma abordagem qualitativa para a sua realização, consoante com o objeto e objetivos da pesquisa. Para Oliveira (1999), a pesquisa qualitativa tem como objetivo situações complexas ou estritamente particulares.

As pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos (OLIVEIRA, 1999, p. 117).

Collis e Hussey (2005) afirmam que uma abordagem qualitativa é mais subjetiva, envolvendo o exame e as reflexões sobre as percepções, de forma a obter um entendimento de atividades sociais e humanas. Complementam os autores, que “a pesquisa qualitativa normalmente é mais fácil de começar, mas os alunos costumam considerar mais difícil de analisar seus dados e redigir o relatório final”.

De acordo com Creswell (2007), algumas características são típicas de uma pesquisa qualitativa, entre elas: a pesquisa qualitativa é emergente em vez de estritamente pré-configurada; ela é fundamentalmente interpretativa; o pesquisador qualitativo vê os fenômenos sociais holisticamente; o pesquisador qualitativo sempre vai ao local onde está o participante para conduzir a pesquisa; o pesquisador qualitativo adota uma ou mais estratégias de investigação.

Ainda conforme Creswell (2007, p. 187), “além dessas características gerais, há estratégias mais específicas de investigação”. Essas estratégias referem-se à coleta, análise e comunicação dos dados e podem ser: narrativa, fenomenologia, etnografia, teoria baseada na realidade e estudo de caso.

### 3.2 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa pode ser definida como exploratória e descritiva, quanto aos fins e pesquisa de campo, quanto aos meios.

De acordo com Vergara (2009a), há vários tipos de pesquisa, conforme os critérios utilizados pelos autores, sendo dois os básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, pode ser: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica aplicada ou intervencionista. Já quanto aos meios, pode ser: pesquisa de campo, pesquisa de

laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação ou estudo de caso. Ressalta a autora que os tipos de pesquisa não são mutuamente excludentes, podendo uma pesquisa ser ao mesmo tempo, por exemplo, bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso.

Collis e Hussey (2005) apresentam os principais tipos de pesquisa, correlacionando-os ao objetivo da pesquisa, ao processo da pesquisa, à lógica da pesquisa e ao resultado da pesquisa. Nessa classificação, a pesquisa pode ser exploratória, descritiva, analítica ou preditiva, no critério objetivo da pesquisa; quantitativa ou qualitativa, no critério processo da pesquisa; dedutiva ou indutiva, no critério lógica da pesquisa; aplicada ou básica, no critério resultado da pesquisa.

A pesquisa exploratória é uma pesquisa realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Já uma pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno e pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza (VERGARA 2009a).

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a realização da pesquisa foram aplicados questionários semi-estruturados, por meio de entrevista pessoal do pesquisador com os entrevistados, junto aos agentes econômicos (produtores rurais) que compõem o sistema pesquisado e também com as organizações de apoio. Oliveira (1999, p. 165) diz que “o questionário é um instrumento que serve de apoio ao pesquisador para a coleta de dados”. O questionário deve ser elaborado de forma a atender aos objetivos da pesquisa, reunindo as informações necessárias, deve ter linguagem adequada e não deve ser muito extenso.

De acordo com Yin (2001) a coleta de dados pode se basear em seis importantes evidências: documentação, registro em arquivos, entrevistas, observação direta,

observação participante e artefatos físicos. Destaca o autor que uma das mais importantes fontes de informação é a entrevista, pois são direcionadas para o foco do estudo. As entrevistas podem ser de forma espontânea, em que o respondente fica a vontade até mesmo emitindo sua opinião; focal, na qual o respondente é entrevistado por um curto espaço de tempo, seguindo um conjunto de perguntas; levantamento formal, em que a entrevista é realizada por questões mais estruturadas.

Collis e Hussey (2005) apresentam como principais métodos de coletas de dados, a técnica de incidente crítico, diários, grupos de foco, entrevistas, observação, análise de protocolo e questionários. Para os autores supracitados, “as entrevistas facilitam a comparação de respostas e podem ser feitas pessoalmente, por computador (e-mail, ICQ, etc.). Podem ser conduzidas individualmente ou em grupo”.

Para Collis e Hussey (2005) os questionários se associam a metodologias positivistas e fenomenológicas, sendo um método popular de coletar dados, por ser mais barata e menos demorada, que entrevistas; além de permitir usar amostras maiores. O questionário deve conter uma lista de perguntas estruturadas, visando obter respostas confiáveis, com o objetivo de descobrir o que o grupo de participantes faz, pensa ou sente.

De acordo com Vergara (2009b), na coleta de dados em trabalhos empíricos de pesquisa qualitativa, as técnicas mais difundidas são: entrevistas individuais, grupos focais, questionários, observação simples e participante.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e a interpretação dos dados foram realizadas nas seguintes etapas: organizar os dados; reduzir os dados; descrever os dados coletados; complementar a descrição com quadros, tabelas e gráficos; e extrair significado dos dados.

Além da análise geral, mostrando resultados de toda a amostra, procedeu-se uma análise comparativa entre os produtores que fazem parte da Cooperativa dos Produtores de Orgânicos da Agricultura Familiar de Campo Grande (Organocoop) e os produtores não-cooperados. As transações analisadas foram: produtor-insumos, produtor-varejo, produtor-atacado, produtor-programas governamentais e produtor-consumidor final.

Quanto à análise e interpretação dos dados, Oliveira (1999) diz que são duas atividades distintas, mas estreitamente relacionadas. A análise é uma forma de explicação, uma tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores; já a interpretação procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Nesse sentido, a interpretação significa a exposição do significado do material pesquisado, em relação aos objetivos e tema propostos.

De acordo com Creswell (2007, p. 194), “o processo de análise de dados consiste de extrair sentido dos dados de texto e imagem”. Para tanto, o autor sugere uma sequência de passos:

- 1) organizar e preparar os dados para análise: isso envolve transcrever entrevistas, fazer leitura ótica de material, digitar notas de campo ou classificar e organizar os dados em diferentes tipos, dependendo das fontes de informações;
- 2) ler todos os dados: isso permitirá obter um sentido geral das informações;
- 3) começar a análise detalhada com um processo de codificação: essa codificação será por grupos e/ou categorias;
- 4) usar o processo de codificação para gerar uma descrição do cenário ou das pessoas além das categorias ou dos temas para análise;

- 5) prever como a descrição e os temas serão representados. O método mais popular é usar uma passagem narrativa para transmitir os resultados da análise. Pode ser uma discussão que mencione uma cronologia dos fatos, a discussão detalhada de diversos temas ou uma discussão com temas interconectados. Muitos pesquisadores qualitativos também usam elementos visuais, figuras ou tabelas como complemento para as discussões. Eles apresentam um modelo de processo, apresentam um desenho do local da pesquisa específico ou transmitem informações descritivas sobre cada participante em uma tabela;
- 6) um passo final na análise de dados envolve fazer uma interpretação, ou seja, extrair significado dos dados. Essa interpretação pode ser expressa no entendimento do pesquisador ou pode ser um significado derivado de uma comparação de resultados com informações extraídas da literatura ou de teorias existentes.

Na interpretação e comunicação dos dados, Creswell (2007) recomenda, entre outras estratégias, usar uma descrição rica e densa. Desta forma, o leitor se sentirá no ambiente da pesquisa e criar um ambiente de experiências compartilhadas.

### 3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população da pesquisa foi composta por 115 produtores de hortaliças orgânicas no município de Campo Grande, integrantes do projeto Produção Agroecológica Integrada e Sustentável (PAIS), projeto este desenvolvido pela prefeitura local e pelo Sebrae/MS, com o apoio da Fundação Banco do Brasil e do Ministério da Integração Nacional. Compuseram ainda a população da pesquisa os agentes coordenadores/líderes, como presidente de associação/cooperativa e organizações de apoio, como prefeitura e Sebrae/MS.

Silva et al (1999, p. 12) diz que população é “o conjunto de todos os itens (pessoas, coisas, objetos) que interessam ao estudo de um fenômeno coletivo segundo alguma característica”. Já a amostra, pode ser entendida como “qualquer subconjunto não vazio de uma amostra”. Malhotra (2001) diz que a população é a soma dos elementos que apresentam características comuns, em conformidade com o problema de pesquisa e a amostra é o subgrupo selecionado para participar do estudo.

A amostragem da presente pesquisa foi não probabilística. De acordo com Oliveira (1999, p. 161), “amostragem não-probabilística é aquela que inclui em uma pesquisa uma variedade bastante grande de técnicas, possibilitando ao pesquisador a escolha de um determinado elemento do universo”. Esse tipo de amostragem permite ao pesquisador considerar ser um estrato da amostra melhor para o desenvolvimento da pesquisa, bem como amostrar um especialista para obter as informações do estudo.

Também chamada de não aleatória, a amostragem que dispensa o cálculo estatístico não deve ser vista como inadequada ou com baixa confiabilidade, pois em alguns casos ela é mais indicada que uma amostragem aleatória. As amostragens não aleatórias buscam gerar amostras que representem bem a população de onde foram extraídas. Basicamente as amostras não aleatórias se utilizam de duas técnicas: a amostragem por cotas e a amostragem por julgamento. Na amostragem por cotas, seleciona-se uma cota de cada subgrupo, proporcional ao seu tamanho. Já na amostragem por julgamento, são escolhidos elementos julgados como característicos da população em que se aplica o estudo (BARBETTA, 2006). Além dessas duas técnicas, Malhotra (2001) cita as amostragens por julgamento e do tipo bola de neve.

O presente estudo se utilizou da amostragem por julgamento, onde, pelo quantitativo reduzido da população e distância geográfica, em princípio, todos os elementos da população interessavam ao estudo. Para tanto, utilizou-se da forma de pesquisa denominada censo, em que o pesquisador esteve em todas as localidades indicadas, para aplicar os questionários pessoalmente aos produtores. Entretanto,

no decorrer da pesquisa foram excluídos da população inicial os produtores rurais que desistiram do projeto. Assim, efetivamente obteve-se uma população de 48 elementos/produtores, sendo pesquisados 37 deles.

### 3.6 TRANSAÇÕES E VARIÁVEIS PESQUISADAS

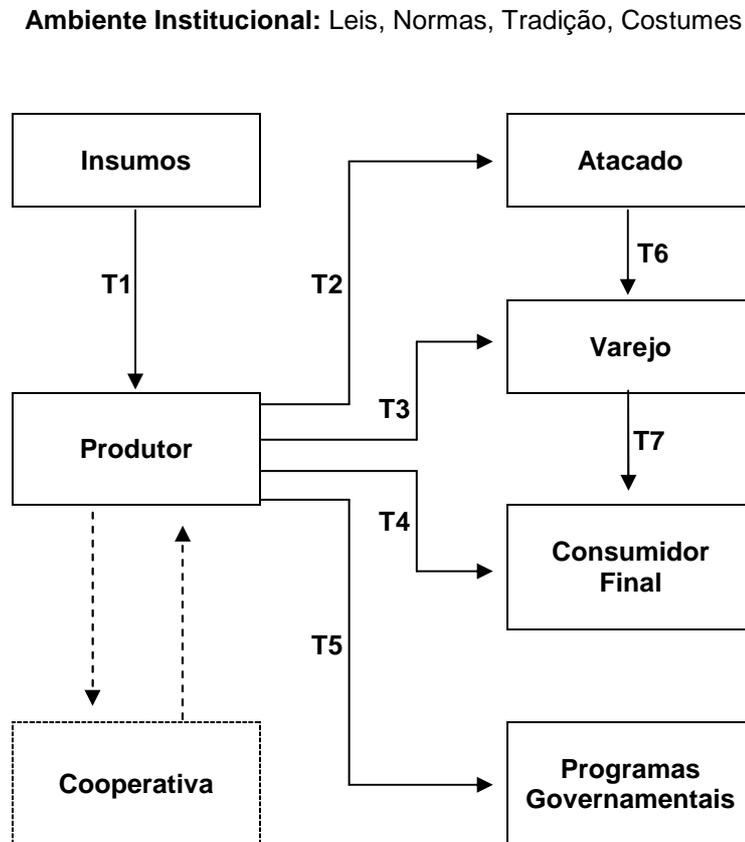
Considerando o aporte teórico da ECT, as variáveis pesquisadas foram em conformidade com sua estrutura conceitual (dimensões da transação e pressupostos comportamentais), conforme apresentado na figura 2. Acrescenta-se a esta estrutura conceitual, a variável “coordenação”, de forma que possa ser entendido como se dá a coordenação entre os agentes econômicos no projeto objeto de estudo e o papel das organizações e instituições para o desempenho do sistema.

Nesse sentido, os questionamentos foram alicerçados nas variáveis racionalidade limitada, oportunismo, frequência, incerteza e especificidade dos ativos. Além disso, foram investigadas as variáveis relativas às formas de governança adotadas (mercado, formas híbridas/contratos ou integração vertical), assim como a identificação do agente coordenador e o papel que o mesmo desenvolve para a eficiência do projeto.

As transações objeto de identificação e análise foram as que envolvem diretamente o produtor. Assim, não foram objetos da pesquisa, transações que envolviam atacado com o varejo, assim como do varejo com o consumidor final.

Com isso, as transações objeto do estudo foram: produtor-fornecedor de insumos (T1), produtor-atacado (T2), produtor-varejo (T3), produtor-consumidor final (T4), e produtor-programas governamentais (T5), conforme demonstrado na figura 5.

Figura 5 – Transações existentes no SAG objeto do estudo



**Ambiente Organizacional:** Sebrae/MS, Fundação Banco do Brasil, PMCG, Governo Federal

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro 8 relaciona as questões inseridas no questionário com as categorias de análise e outros aspectos importantes para caracterização e análise do sistema em estudo.

Quadro 8 – Relação das questões com as categorias de análise

<b>Variáveis analisadas</b>	<b>Questões de pesquisa</b>	<b>Referencial teórico</b>
Racionalidade limitada/ incompletude dos contratos	Os agentes conhecem os aspectos contratuais?	Furubotn e Richter (2000); Azevedo (1997); Zylbersztajn (1995)
Oportunismo	Já ocorreu quebra de contrato de alguma das partes?	Furubotn e Richter (2000); Azevedo (1997); Zylbersztajn (1995); Williamson (1985)
Frequência	Como está organizada a comercialização?	Furubotn e Richter (2000); Azevedo (1997); Zylbersztajn (1995); Williamson (1985)
Incerteza	Os prazos de recebimento e valores são respeitados?  Há garantia de venda da produção?	Furubotn e Richter (2000); Azevedo (1997); Zylbersztajn (1995); Williamson (1985)
Especificidade de ativos	Quais são os ativos utilizados na produção?	Zylbersztajn (2005b); Azevedo (1997); Williamson (1985)
Aspectos de coordenação	Quais as formas de contratação?  Qual a função de cada agente dentro do sistema?	Zylbersztajn (2005a); Farina (1999); Farina (1997a); Farina (1997b)
Estruturas de governança	Quais são as estruturas de governança adotadas neste SAG?  Qual o papel das instituições e organizações de apoio na coordenação do sistema?	Azevedo (2009); Saes (2005); Zylbersztajn (2005b); Williamson (1996)
Instituições e organizações	Quais são as instituições e organizações envolvidas?  Qual a importância das organizações?  Qual o tipo de relacionamento entre os produtores?	Vilpoux e Oliveira (2011); Barzel (2002); Williamson (2000); Farina (1999); North (1991)

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.7 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO

A partir dos dados fornecidos pelo Sebrae/MS, relativos à quantidade de produtores e a localização dos locais de produção, foi feita a pesquisa de campo, tendo como objetivo aplicar o questionário ao maior número de produtores possível. O quadro 9 apresenta o quantitativo de unidades do PAIS de Campo Grande, tendo os desdobramentos possíveis após a realização da pesquisa.

Quadro 9 – Quantitativo de unidades: total, desativadas, ativas e pesquisadas

Localidade	Quantidade de Unidades Instaladas	Quantidade de Unidades Desativadas*	Quantidade de Unidades em Atividade**	Quantidade de Unidades Pesquisadas
Assentamento Conquista	22	11	11	6
Assentamento Três Corações	20	15	5	5
Assentamento Sucuri	10	3	7	5
Comunidade Quilombola	9	9	0	--
Assentamento Nova Era	9	4	5	5
Assentamento Terra Boa	8	5	3	2
Assentamento Pantanal	8	5	3	3
Distrito de Rochedinho	8	3	5	4
Região Urbana	7	2	5	3
Assentamento São Luiz	5	5	0	--
Assentamento Só Alegria	3	1	2	2
Região das Três Barras	3	2	1	1
Assentamento Universal	2	2	0	--
Distrito de Anhanduí	1	0	1	1
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>67</b>	<b>48</b>	<b>37</b>

Fonte: Autor, com informações da pesquisa.

Somente foram consideradas desativadas, as unidades em que houve confirmação de abandono do projeto, feita pelo proprietário e/ou líder comunitário. O quantitativo de unidades consideradas ativas foi estabelecido a partir das unidades em que foi efetuada a pesquisa, aquelas em que o responsável se encontrava ausente e aquelas em que não foi possível confirmar se houve abandono do projeto.

A pesquisa com os produtores ocorreu no período de 27/10/2012 a 05/01/2013, com maior concentração de unidades pesquisadas no mês de dezembro/2012, conforme detalhado no quadro 10.

Quadro 10 – Detalhamento do quantitativo pesquisado mês a mês

<b>Mês</b>	<b>Número de unidades pesquisadas</b>
Outubro	1
Novembro	1
Dezembro	24
Janeiro	11

Fonte: Autor da pesquisa.

Embora todas as localidades sejam no município de Campo Grande, a realização da pesquisa *in loco* apresentou grande dificuldade, principalmente quanto à localização dos assentamentos rurais e também às longas distâncias.

A dificuldade de localização se deu porque não se tinha uma indicação precisa da localização de todos os assentamentos, tendo sido necessária a busca de informações com pessoas conhecidas na região ou mesmo nas localidades próximas.

Também, a condição das estradas para se chegar aos assentamentos representou grande dificuldade para a pesquisa de campo. Poucos quilômetros foram de ruas/estradas asfaltadas, além do fato das estradas “de chão” serem, em sua maioria, de péssima qualidade.

Após chegar aos assentamentos, encontrou-se outra dificuldade: a falta de identificação dos lotes, sendo necessária a indicação de outros moradores para a devida localização. Também, a distância entre os produtores do mesmo assentamento, que integram o PAIS, foi outra dificuldade, já que nem todos os produtores dos assentamentos fazem parte do PAIS.

Para a aplicação dos questionários, foram inicialmente procurados os líderes ou presidentes de associação de moradores ou produtores, a fim de se obter informações sobre os produtores, tais como a localização do lote/sítio/chácara e quantos ainda continuam produzindo. Essa abordagem foi facilitada devido ao fato de que a maioria dos líderes/presidentes integrarem ou terem integrado o PAIS.

Como a maioria dos assentamentos é de muitas unidades familiares, chegando a até 160 unidades, essa etapa de indicação das propriedades que ainda continuam no PAIS foi fundamental para o sucesso na aplicação dos questionários. Ressalta-se que mesmo com a indicação dos produtores desistentes, feita pelos líderes, ao ser aplicado o questionário aos outros produtores do assentamento, buscou-se a confirmação das desistências com eles. Mesmo nas poucas localidades em que não foi possível contato com o líder, foi feita a verificação e confirmação das desistências com outros produtores.

Ainda, com vistas à confirmação das desistências, foram visitados alguns dos produtores indicados como desistentes, tendo sido possível, além da confirmação de desistência, obter informações sobre os motivos de terem desistido, os quais serão objeto de discussão no capítulo 5.

Convém destacar que dos 37 questionários aplicados, apenas 3 não foram nas chácaras/sítios, tendo sido realizados na feira de orgânicos. Além disso, todos os questionários aplicados foram considerados válidos, sem descarte. Inicialmente se pretendia utilizar os 5 primeiros como teste, mas os problemas verificados foram mínimos, não ensejando o descarte. Como problemas identificados na aplicação do questionário, têm-se: i) pequeno desconforto do respondente ao ser inquerido sobre a renda familiar. Mas, como as alternativas de respostas estavam organizadas em

escalas intervalares, esta questão não prejudicou a obtenção das respostas pelo pesquisador e ii) duas perguntas do questionário (questões 2.3 e 2.4) apresentavam redação parecida, ensejando dúvida: como as perguntas que ficaram parecidas, também tiveram respostas parecidas, não houve a necessidade de excluir uma delas, possibilitando o aglutinamento das respostas, sem causar prejuízo ao entendimento e à análise.

Além da pesquisa com os produtores, por meio da aplicação do questionário (vide apêndice B), foram entrevistados os responsáveis pelas organizações de apoio (vide apêndice C). No Sebrae/MS foi entrevistada a gestora do projeto; na cooperativa foi entrevistado o presidente e na Fundação Banco do Brasil foram obtidas informações com a assessoria da presidência, responsável pelos encaminhamentos com o Sebrae/MS.

As entrevistas com o Sebrae/MS e com a cooperativa, foram conduzidas pessoalmente. Em relação à Fundação Banco do Brasil, foi feito contato telefônico e enviadas as perguntas por e-mail, assim como foram recebidas as respostas, visto que a Fundação não tem escritório de representação fora de Brasília.

Quanto à prefeitura, foi feito um contato exploratório no início dos trabalhos, em meados de 2011, assim como houve com o Sebrae/MS, mas não foi possível nova entrevista na fase final dos trabalhos (outubro a dezembro/2012), por falta de disponibilidade da pessoa responsável. Entretanto, a ausência dessa entrevista não interferiu no desenvolvimento dos trabalhos, pois a entrevista exploratória realizada em 2011 foi bem proveitosa quanto às informações da atuação da prefeitura no projeto PAIS. Além disso, as entrevistas com o Sebrae/MS, com a cooperativa e com os produtores trouxeram informações sobre a atuação da prefeitura.

## 4 O PROJETO PAIS E O SAG DE HORTALIÇAS ORGÂNICAS

Neste capítulo são apresentadas informações gerais sobre o projeto PAIS, objeto da pesquisa, desde a concepção, até a aplicação em Campo Grande/MS. Além disso, é caracterizado o SAG de hortaliças orgânicas do projeto PAIS.

### 4.1 O PROJETO PRODUÇÃO AGROECOLÓGICA INTEGRADA E SUSTENTÁVEL (PAIS)

A Tecnologia Social PAIS foi idealizada em 1999, na região de Petrópolis/RJ, pelo engenheiro agrônomo Aly Ndiaye. O objetivo foi criar uma alternativa de trabalho e renda para os agricultores familiares, produzindo alimentos mais saudáveis, tanto para o consumo próprio quanto para a comercialização, utilizando-se de técnicas simples já conhecidas pelos produtores rurais sem o uso de produtos tóxicos e com a preocupação de preservação do meio ambiente (SEBRAE, 2009).

O PAIS é uma experiência de plantio agroecológico, que consiste na implantação de hortas familiares em torno de um galinheiro, e um sistema circular de canteiros ao redor. A concepção é trabalhar a autossustentabilidade da horta por meio de sistemas que se complementam (ROMÃO, 2010, p. 57).

De acordo com o Sebrae (2009), a tecnologia social do PAIS é agroecológica porque dispensa o uso de ações danosas ao meio ambiente, como o emprego de agrotóxicos (adubo e veneno), queimadas e desmatamentos, é integrada porque alia a criação de animais com a produção vegetal e ainda utiliza insumos da propriedade em todo o processo produtivo e é sustentável porque preserva a qualidade do solo e das fontes de água, incentiva o associativismo dos produtores e aponta novos canais de comercialização dos produtos, permitindo boas colheitas agora e no futuro.

O modelo convida os agricultores familiares ao desenvolvimento sustentável, buscando: estimular a agricultura orgânica por meio de processo produtivo sem o uso de agrotóxicos, reduzir a dependência de insumos vindos de fora da propriedade, apoiar o correto manejo dos recursos naturais. incentivar a diversificação da produção e evitar o desperdício de alimento, água, energia e tempo do produtor (SEBRAE, 2009, p. 5).

Um dos passos da implantação e desenvolvimento do projeto PAIS é o associativismo e a comercialização. Com isso, os agricultores devem criar canais de distribuição dos seus produtos, por meio de convênios com prefeituras, órgãos públicos e com o comércio local. Devem organizar-se em entidades, como associações e cooperativas, de forma a facilitar a participação nos programas governamentais. Nesse sentido, faz parte do programa a capacitação em cultura associativa, empreendedorismo e acesso a mercados locais e regionais (SEBRAE, 2009).

A partir de 2005, o PAIS foi implementado nacionalmente pelo Sebrae, com o apoio da Fundação Banco do Brasil e em parceria com o Ministério da Integração Nacional e Ministério do Desenvolvimento Social, (SEBRAE, 2009). Em 2010 o projeto contava com 2.700 unidades instaladas, em 15 estados (RO, MT, MS, GO, MG, ES, BA, SE, AL, PB, RN, CE, PI, PA e PE), abrangendo 53 municípios (FERNANDES, 2011).

Em Mato Grosso do Sul, em 2006, três prefeituras aderiram ao Projeto PAIS, firmando convênio para sua implantação e execução: Miranda, Nioaque e Sidrolândia. Destes, somente Sidrolândia continua com o projeto. Posteriormente, outros municípios passaram a integrar esse programa e atualmente os projetos em andamento estão localizados nos municípios de Bandeirantes, Campo Grande, Jaraguari, Sidrolândia, Terenos e Três Lagoas.

No Projeto PAIS de Campo Grande têm-se 115<sup>12</sup> produtores de todas as regiões do município. Parte destes, no total de 50 produtores, é associada em cooperativa, a

---

<sup>12</sup> Ressalta-se que este é o número de produtores informados pelo Sebrae/MS, que com a pesquisa de campo verificou-se tratar do número de produtores que iniciaram o projeto. Com o levantamento de dados a campo, verificou-se que parte significativa deste número já desistiu do projeto, totalizando 67 desistências confirmadas e 48 produtores que continuam no projeto.

Cooperativa dos Produtores de Orgânicos da Agricultura Familiar de Campo Grande (Organocoop) e têm sua produção certificada pelo Instituto Biodinâmico (IBD). Parte da produção dos cooperados é comercializada em duas feiras viabilizadas pela prefeitura e administradas pela cooperativa; outra parte é destinada a programas governamentais, que visam melhorar a renda de agricultores familiares, venda direta no local da produção e/ou venda no atacado. Entre os programas governamentais, têm-se o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Para os não cooperados, a única diferença nos canais de comercialização é a não utilização das feiras.

Os 115 produtores de Campo Grande que iniciaram no projeto PAIS são de diversas regiões da cidade, desde a área urbana, até assentamentos localizados a 120 km da região central, passando por distritos e outros assentamentos com distâncias menores.

Em Campo Grande, o projeto iniciou-se em dezembro de 2008, sendo que em setembro de 2009 foi instalada a primeira feira destinada à venda dos produtos orgânicos, que funciona todas as quartas-feiras na Praça do Rádio Clube. Desde agosto de 2010, esta feira também ocorre no estacionamento do Paço Municipal, todas segundas-feiras e sábados.

Em setembro de 2010 foi criada a Organocoop, com 58 cooperados. Todos os cooperados possuem a certificação de produto orgânico ou, se ainda não possuem, devem se adequar visando a certificação. A certificação inicial ocorreu no mês de abril de 2011, com 63 produtores, após o Sebrae/MS contratar o IBD, que procedeu a avaliação das propriedades. Desde meados de 2012, a cooperativa conta com 85 cooperados, fruto do ingresso de outros agricultores familiares.

## 4.2 O SAG DAS HORTALIÇAS ORGÂNICAS

O SAG das hortaliças orgânicas pode ser considerado um subsistema do SAG das hortaliças, dado suas particularidades e características próprias, tais como um ambiente institucional regido pela Lei nº 10.831/2003 e regulamentações (vide quadro 7), assim como possuir organizações de apoio específicas.

No caso em estudo, entende-se que o mesmo subsistema apresenta ainda dois outros níveis: i) o subsistema das hortaliças orgânicas do projeto PAIS em que há uma cooperativa como agente coordenador (subsistema 1) e ii) o subsistema das hortaliças orgânicas em que não há uma cooperativa como agente coordenador (subsistema 2). O quadro 11 mostra os agentes de apoio no SAG e suas funções.

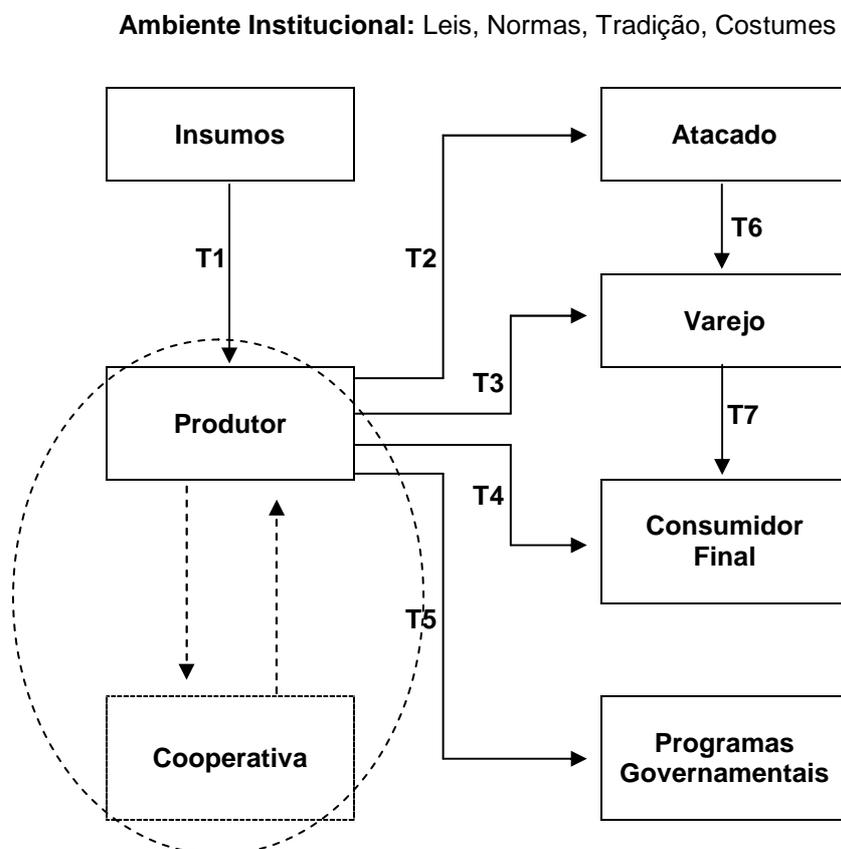
Quadro 11 – Organizações de apoio no SAG

<b>Agente</b>	<b>Função</b>
<b>Fundação Banco do Brasil</b>	Viabiliza os recursos financeiros necessários para a aquisição dos kits.
<b>Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/MS)</b>	Responsável pela gestão do recurso financeiro, além de ser o detentor e multiplicador da metodologia do PAIS. Também realiza o monitoramento das ações e atua na capacitação dos agricultores familiares e técnicos envolvendo administração rural, comercialização, associativismo, relações interpessoais, técnicas de plantio e colheita, controle de pragas e doenças, entre outros. Em casos excepcionais proporciona assistência técnica.
<b>Município</b>	Presta assistência técnica voltada para a produção agroecológica, acompanhamento e desenvolvimento do produtor, seleciona as famílias e, se necessário, remaneja os kits.
<b>Ministérios da Integração Nacional e do Desenvolvimento Social</b>	Viabiliza o acesso à comercialização por meio dos programas governamentais.
<b>Cooperativa ORGANOCOOP</b>	Gerenciamento das feiras de comercialização de produtos orgânicos; representação dos cooperados junto aos órgãos de apoio; apoio aos cooperados, com assistência para acesso aos canais de comercialização.

Fonte: Baseado em Sebrae (2009) e Fernandes (2011).

Destaca-se que as organizações de apoio são as mesmas para ambos os subsistemas, com exceção das cooperativas, somente presentes no subsistema 2. Todas as outras organizações atendem tanto cooperados quanto não cooperados. O subsistema com cooperativa (subsistema 2), além dos benefícios comuns aos integrantes do projeto, viabilizadas pelos parceiros, apresenta alternativas para a comercialização da produção, como é o caso das feiras de produtos orgânicos. As feiras, no caso, são organizadas e gerenciadas pela cooperativa, tendo como feirantes unicamente os cooperados. Além disso, os produtores contam com a cooperativa como um agente de coordenação, que trabalha em prol dos cooperados, buscando as parcerias necessárias para desenvolver o projeto. Na figura 6, as setas com linhas cheias representam transações com troca de produtos, enquanto as setas com linhas tracejadas representam transações de troca de serviço entre produtor e cooperativa no subsistema 2.

Figura 6 – Sistema Agroindustrial do projeto PAIS



Embora se configurem dois subsistemas, um para os produtores cooperados e outro para os não cooperados, não se percebe diferenças nas transações de comercialização efetuadas pelos produtores. Somente a feira de orgânicos (consumidor final) é um canal de distribuição exclusivo dos produtores cooperados.

Como responsável pela organização da feira de orgânicos, a cooperativa funciona como uma organização de apoio aos produtores, fazendo com que esses tenham mais um mecanismo para a melhoria de competitividade e eficiência. Além disso, a cooperativa orienta os cooperados em questões técnicas, como época apropriada para o plantio e tipo de produtos adequados ao seu solo, e de comercialização. Também, por possuir um caminhão, viabilizado pelo projeto PAIS, a cooperativa recolhe a produção de seus cooperados<sup>13</sup>, para entregar no local destinado ao recolhimento das aquisições pelo PAA.

---

<sup>13</sup> Nem todos os cooperados têm a produção recolhida pela cooperativa. O motivo alegado para a cooperativa não recolher a produção de todos os cooperados é de que em algumas localidades não há volume suficiente para uma carga completa, que justifique a ida do caminhão, enquanto que outros produtores entregam grande quantidade de uma só vez, sendo também inviável que o caminhão vá até determinada localidade para atender um ou poucos produtores.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

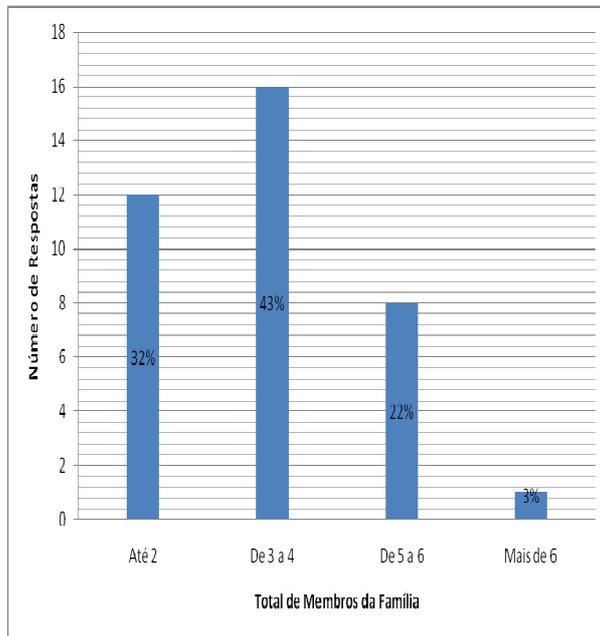
No presente capítulo são apresentados os dados de pesquisa e efetuada a análise do perfil dos produtores, do papel das organizações de apoio e das instituições, a caracterização das transações e o padrão das transações e das estruturas de governança. Além disso, são apresentados e analisados aspectos da sustentabilidade e apresentadas informações sobre o subsistema cooperado, assim como dos produtores que desistiram do projeto.

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PRODUTORES

A caracterização dos produtores foi realizada com base em: i) perfil familiar; ii) quantidade de pessoas que trabalham na propriedade; iii) perfil da força de trabalho; iv) tamanho das propriedades e área destinada à produção de hortaliças; e v) composição da renda familiar.

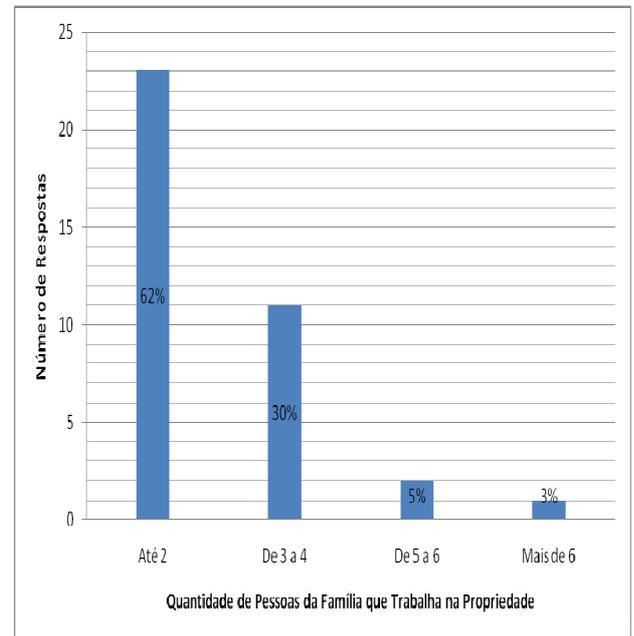
Quanto ao perfil familiar, do total pesquisado, 32% das famílias são compostas com até duas pessoas, 43% têm de 3 a 4 pessoas, 22% têm de 5 a 6 pessoas e 3% têm mais de seis pessoas. Assim, entende-se que as famílias participantes do projeto são em sua maioria compostas por até 4 pessoas. Esses dados são apresentados no gráfico 1.

Gráfico 1 – Total de pessoas nas famílias entrevistadas



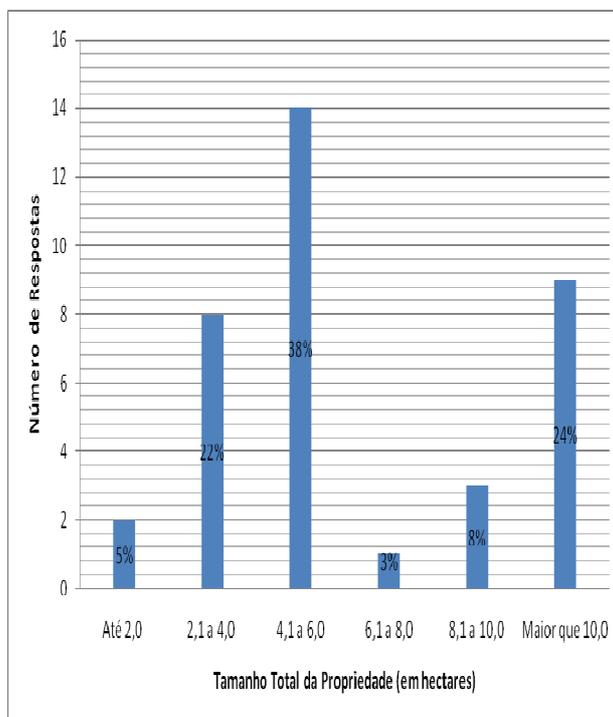
Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 2 – Total de pessoas da família que trabalham na propriedade



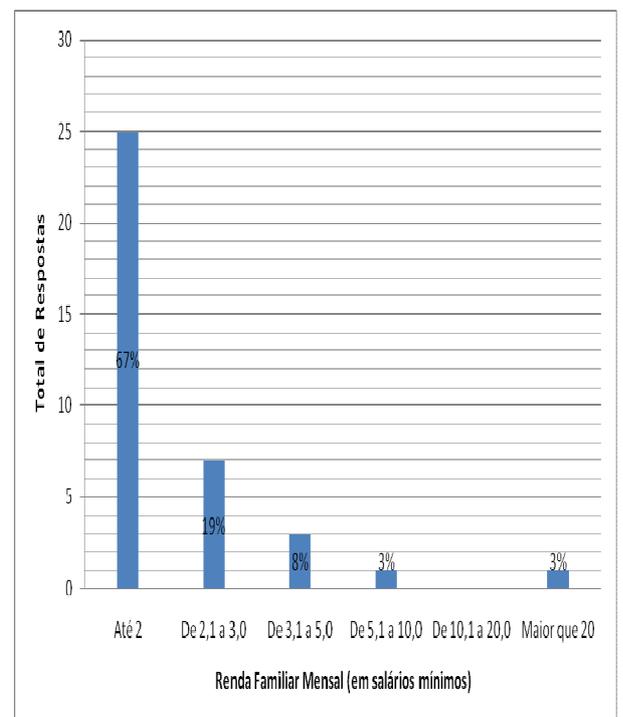
Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 3 – Tamanho das propriedades



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 4 – Renda familiar mensal



Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao número de pessoas da família que efetivamente trabalham na propriedade, o percentual mais expressivo é de até 2 pessoas (62%). Isso decorre da existência de crianças na família. Já o percentual de propriedades em que trabalham de 3 a 4 pessoas da família, é de 30%. Completando, 5% das propriedades possuem de 5 a 6 pessoas da família trabalhando na propriedade e somente 3% apresentam mais de 6 pessoas da família trabalhando na propriedade.

Em relação à força de trabalho, predomina a mão-de-obra familiar. Somente um respondente afirmou utilizar mão-de-obra contratada; ainda assim, ressaltou que contrata apenas temporariamente, em períodos de maior necessidade.

As áreas das propriedades variam de 1 a 50 hectares<sup>14</sup>. São 65% de propriedades com até 6 hectares e apenas 24% têm área maior que 10 hectares. O detalhamento destes dados está apresentado no gráfico 3.

Já em relação à área destinada à produção de hortaliças, objeto do projeto PAIS, a maior parte dos produtores destina até 2 hectares, sendo esta a realidade em 73% das unidades pesquisadas. Um número de 8 produtores, ou 22%, destinam entre 2,1 e 4,0 hectares para a produção de hortaliças, enquanto que apenas 2 produtores (5%) destinam entre 4,1 e 6,0 hectares para a produção do PAIS.

Em relação à renda familiar, 67% dos produtores afirmam ter uma renda mensal de até 2 salários mínimos, 27% informam ter entre 2,1 e 5 salários mínimos, 3% informam renda entre 5,1 e 10 salários mínimos e somente 3% informam ter renda mensal superior a 20 salários mínimos. Esses dados demonstram que os produtores são, em sua maioria, de baixa renda. Mesmo com a inserção no projeto, 94% das famílias têm uma renda mensal de até 5 salários mínimos, conforme se observa no gráfico 4.

A composição dessa renda, conforme apresentado quadro 13, é preponderantemente oriunda de atividades rurais, onde 78% do total de produtores entrevistados têm entre 81 e 100% da renda proveniente das atividades rurais. Além

---

<sup>14</sup> Todas as propriedades se enquadram no tamanho de propriedade para ser considerada como de agricultor familiar, que de acordo com a Lei nº 11326/2006 é de 4 módulos fiscais; o que, para o município de Campo Grande/MS, corresponde a 60 hectares.

disso, para 67% dos produtores, a maior parte da renda rural é proveniente das atividades envolvidas no projeto PAIS, representando entre 81 e 100% da renda.

O quadro 12 detalha os quantitativos de respostas obtidas para cada atividade que constitui fonte de renda, assim como as faixas percentuais da composição dessa renda familiar.

Quadro 12 – Detalhamento da composição da renda familiar

Fonte da Renda	Faixa Percentual				
	Até 20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
Atividade Rural	2	2	4	0	29
Aposentadoria	0	0	3	1	1
Trabalho Assalariado	0	1	1	1	0
Outra	3	0	1	0	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Questionados se houve diferença na renda atual, em relação à renda auferida antes do ingresso no projeto PAIS, 49% dos respondentes informaram que não houve diferença, 43% informaram que houve aumento em relação à renda anterior e 8% informaram que houve diminuição. As taxas de acréscimo de renda tiveram alta variabilidade, chegando até a 100%, mas a maioria sinalizou um aumento em torno de 20% na renda. Considerando as taxas de decréscimo de renda com a entrada no projeto PAIS, os respondentes sinalizaram uma redução de até 20%. Maior detalhamento pode ser observado no quadro 13.

Quadro 13 – Diferenças na renda: atual x antes do projeto

<b>Houve diferença na renda atual em relação à renda anterior a entrada no projeto PAIS?</b>			
	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>	<b>Variação na renda</b>
Sim, é maior	16	43	Até 20% - 5 respostas 21-40% - 3 respostas 41-60% - 4 respostas 61-80% - 1 respostas 81-100% - 3 respostas
Sim, é menor	3	8	Até 20% - 3 respostas
Não houve	18	49	

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao tempo em que os produtores estão no projeto, 76% afirmaram participar entre 2 e 4 anos; 8% estão entre 1 e 2 anos e 3% estão há menos de 1 ano. A parcela de produtores que está há mais de 4 anos no projeto é de 13% dos entrevistados. Assim, pode-se considerar que a amostra pesquisada é constituída em sua maioria de produtores numa fase de consolidação no projeto, que é estimada pelo Sebrae/MS em 2 anos.

O quadro 14 apresenta o tempo de participação no projeto e o percentual de cada faixa.

Quadro 14 – Tempo de participação no projeto

<b>Há quanto tempo está no projeto?</b>		
<b>Tempo (anos)</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Menos de 1 ano	1	3
De 1 a 2 anos	3	8
Entre 2 e 4 anos	28	76
Mais de 4 anos	5	13

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao perfil de tecnologia adotado pelos produtores anteriormente à entrada no projeto, 62% dos entrevistados já produziam hortaliças e 38% não produziam. Considerando-se somente os que já produziam hortaliças, 74% adotavam o modelo convencional e 26% adotavam o modelo de produção orgânica. Com isso, verifica-se que a maior parte dos produtores entrevistados já tinha experiência com a produção de hortaliças, embora não utilizasse a produção orgânica.

Do total de produtores pesquisados do projeto PAIS, 73% são cooperados. Nesse sentido, cumpre destacar que a cooperativa não é exclusiva de produtores integrantes do projeto PAIS, já que ela é uma cooperativa de agricultores familiares da agricultura orgânica e outros produtores também atendem aos requisitos para se tornarem cooperados.

## 5.2 CARACTERIZAÇÃO E PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES DE APOIO E DAS INSTITUIÇÕES

Neste subcapítulo são apresentados e analisados itens como: motivação para a cooperação, papel das organizações de apoio, pontos fortes do projeto e grau de relacionamento entre os produtores.

Embora configurem-se dois subsistemas dentro do SAG projeto PAIS de Campo Grande/MS, um com a atuação da cooperativa e outro sem esse agente, não há grande diferença no fluxo operacional entre os subsistemas, sendo a atuação da cooperativa e da feira orgânica o fator que os diferencia. Para ambos os subsistemas têm-se como agentes econômicos do SAG, os produtores, os consumidores (atacado, varejo, consumidor final). Sebrae/MS, Prefeitura, Fundação Banco do Brasil e os ministérios (Ministério da Integração Nacional e Ministério do Desenvolvimento Social) responsáveis pelos programas governamentais são considerados organizações de apoio, assim como a cooperativa, no subsistema com a cooperativa.

As instituições ligadas ao SAG se caracterizam em formais e informais, sendo as instituições formais representadas pelas normas e regulamentações para a produção e comercialização de produtos orgânicos. As instituições informais envolvem a cultura e tradição dos produtores, neste caso exemplificada pelas relações entre agricultores familiares e muitos participantes de projetos de assentamento.

A razão da cooperação ou da não cooperação é apresentada no quadro 16. Entre outros fatores que motivam a cooperação, destacam-se: obtenção de alternativa para o transporte da produção, auxílio com apoio e parcerias, participação na feira de orgânicos, facilidades na comercialização e busca de qualificação. A não cooperação decorre de não atendimento à necessidade de produção orgânica, pouca produção, falta de interesse, falta de visão da importância da cooperativa, entre outros.

Quadro 15 – Motivações para os produtores serem ou não cooperados

<b>Motivação dos Cooperados</b>	<b>Motivação dos Não-Cooperados</b>
A cooperativa “abre as portas”	Não atendimento à necessidade de produção orgânica
Obtenção de alternativa para transporte da produção	A cooperativa não está bem organizada
Pela facilitação da distribuição dos produtos	Tem pouca produção
Auxilia com apoio e parcerias	Não se interessou
Facilita a comercialização	Não vê em que a cooperativa pode auxiliar
Tem venda garantida	Não faz diferença ser ou não cooperado
Busca de qualificação	
A organização pode beneficiar a todos	
Obtenção da certificação	
Participação na feira de orgânicos	

Fonte: Autor, com informações da pesquisa.

Cumprir destacar que mesmo no grupo de produtores não cooperados é amplo o número de respondentes que entendem que a cooperativa é importante. No total,

92% dos entrevistados responderam “sim” ao questionamento “acha importante a cooperativa?”. Nesse sentido, cumpre destacar que a Cooperativa entende que não é essencial para o sucesso do projeto, pois busca melhorias para os seus associados independentemente do projeto.

Em relação à importância dos principais agentes de fomento do sistema, a maioria dos entrevistados destaca como de alta importância a participação do Sebrae/MS (81% dos respondentes) e da prefeitura (76% dos respondentes). A Cooperativa e a Fundação Banco do Brasil são classificadas como de alta importância por 52% e 44% dos respondentes, respectivamente, conforme pode ser verificado no quadro 16.

Quadro 16 – Classificação da importância dos principais agentes

Agente	Classificação da Importância			
	Alta	Média	Baixa	Não respondeu
Sebrae/MS	30	7	0	0
Prefeitura	28	3	6	0
Fundação Banco do Brasil	15	13	6	3
Cooperativa	13	11	1	12

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao Sebrae/MS, para ampla maioria dos produtores, a viabilização de treinamentos (35 respostas) é o seu papel principal. Além desse, foram citados: orientação técnica (10), fornecimento de insumos (5), viabilização de parcerias (1), apoio financeiro (1) e outros (9). Já em relação à prefeitura, a resposta mais frequente foi orientação técnica, com 32 respondentes.

Para o Sebrae/MS, a atuação da prefeitura, por meio de sua equipe técnica, é fundamental no projeto, viabilizando assistência técnica aos produtores.

Nesse sentido, fica claro o papel desses dois principais agentes de fomento para o desempenho do sistema, como efetivos coordenadores e indutores do desenvolvimento. No caso da prefeitura, além das atividades diretas do projeto, desenvolve atividades indiretas, que beneficiam não somente os produtores do projeto PAIS, mas toda a comunidade, como melhorias em infraestrutura.

No caso da Fundação Banco do Brasil, a menor percepção da sua importância se dá por conta da sua atuação indireta, sem contatos com os produtores, muito embora seja o parceiro financiador do projeto.

Quanto à cooperativa, entende-se que esta não teve um destaque maior quanto a sua importância, devido ao fato de não alcançar todos os produtores. Além disso, mesmo entre os cooperados, boa parte deles entende que a cooperativa ainda precisa melhorar muito. Nesse sentido, cumpre destacar que a cooperativa não dispõe de uma sede própria. Também, está em fase inicial de implantação a central que a cooperativa idealizou para processar minimamente os produtos, assim como o caminhão para recolhimento da produção, que está há pouco tempo em utilização e ainda não beneficia todos os cooperados.

Os pontos fortes e a frequência das respostas são apresentados no quadro 17.

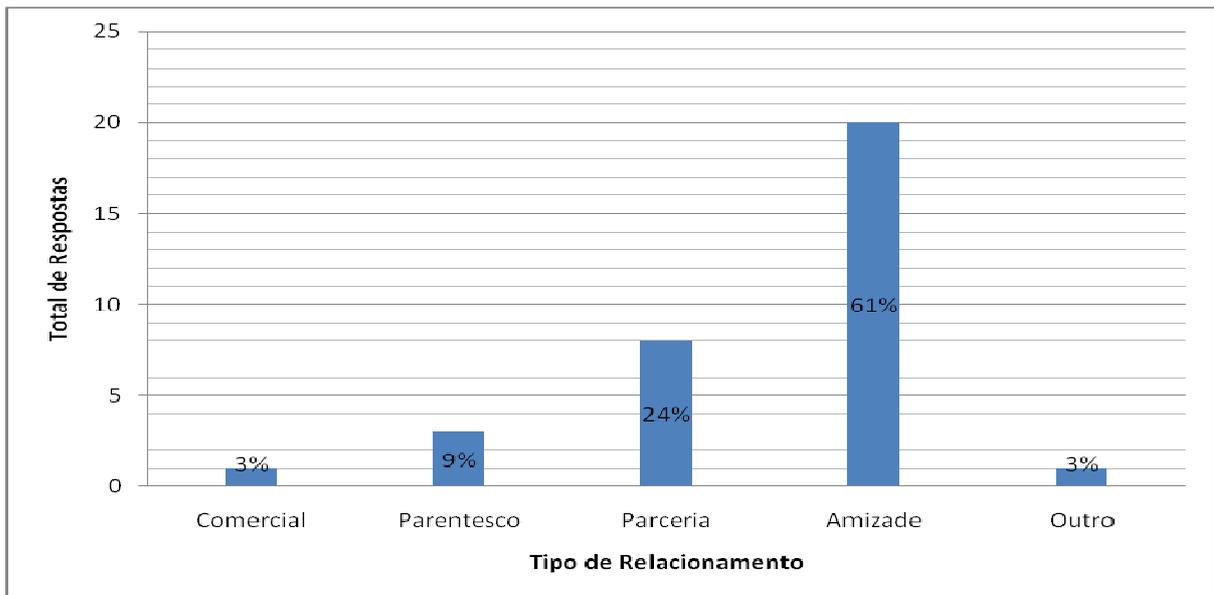
Quadro 17 – Pontos fortes do projeto PAIS

<b>Ponto Forte</b>	<b>Frequência de Respostas</b>
Acesso aos canais de distribuição	25
Materiais recebidos	19
Treinamento	18
Assistência técnica	15
Visibilidade	3
Outro	3
Não sabe	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao grau de integração entre os participantes do projeto, 73% dos entrevistados afirmam ter relacionamento com outros membros do projeto, enquanto que 27% afirmam que não tem relacionamentos com os demais participantes.

Gráfico 5 – Tipos de relacionamento entre os integrantes do projeto



Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme apresentado no gráfico 5, o maior tipo de relacionamento entre os produtores é a amizade, com 61% das respostas, seguida da parceria (24%), parentesco (9%), comercial (3%) e outro tipo de relacionamento (3%).

Percebe-se pouca interação entre os produtores quanto às atividades envolvidas no projeto (comercial e parceria), porém um alto índice para relacionamentos de amizade. Ainda, um percentual razoável (27%) afirma não ter qualquer relacionamento com os demais produtores. Também, 75% dos entrevistados fazem parte de projetos de assentamentos rurais, o que sinalizaria para a existência de possível compartilhamento de valores e cultura entre os produtores. Isso demonstra que há base para o fortalecimento das instituições informais no projeto, apesar destas aparentemente não estarem plenamente desenvolvidas. O fortalecimento no relacionamento entre os produtores, principalmente em questões voltadas para o projeto, tenderia a refletir positivamente nas ações, desde compras de insumos

integradas até a distribuição conjunta, passando pela produção consorciada, o que certamente traria benefícios a todos.

### 5.3 CARACTERIZAÇÃO DAS TRANSAÇÕES

Este subcapítulo está organizado a partir de alguns subtópicos, tais como: a) inserção da cooperativa; b) produção orgânica e certificação; c) custeio da produção; d) aquisição de insumos; e e) comercialização dos produtos.

#### *a) Inserção da cooperativa*

O total de cooperados entre os produtores pesquisados é de 73%. Destes, 41% vendem entre 61 e 100% da sua produção por meio da cooperativa enquanto que 40% dos produtores cooperados vendem até 20% da produção por intermédio da cooperativa. O quadro 18 apresenta os números absolutos.

Quadro 18 – Venda por meio da cooperativa

<b>Faixa</b>	<b>Número de produtores</b>
Até 20%	11
De 21 a 40%	4
De 41 a 60%	1
De 61 a 80%	1
Entre 81 e 100%	10

Fonte: Dados da pesquisa.

Constata-se que um número razoável de produtores não utiliza ou utiliza pouco a cooperativa. Isso ocorre, principalmente, porque muitos dos produtores vendem diretamente para o PAA, não necessitando da intervenção da cooperativa. Além disso, mesmo a cooperativa tendo um caminhão à sua disposição, esse benefício

não chega a todos os cooperados, sendo que boa parte deles utiliza veículo próprio ou paga frete para a entrega de seus produtos.

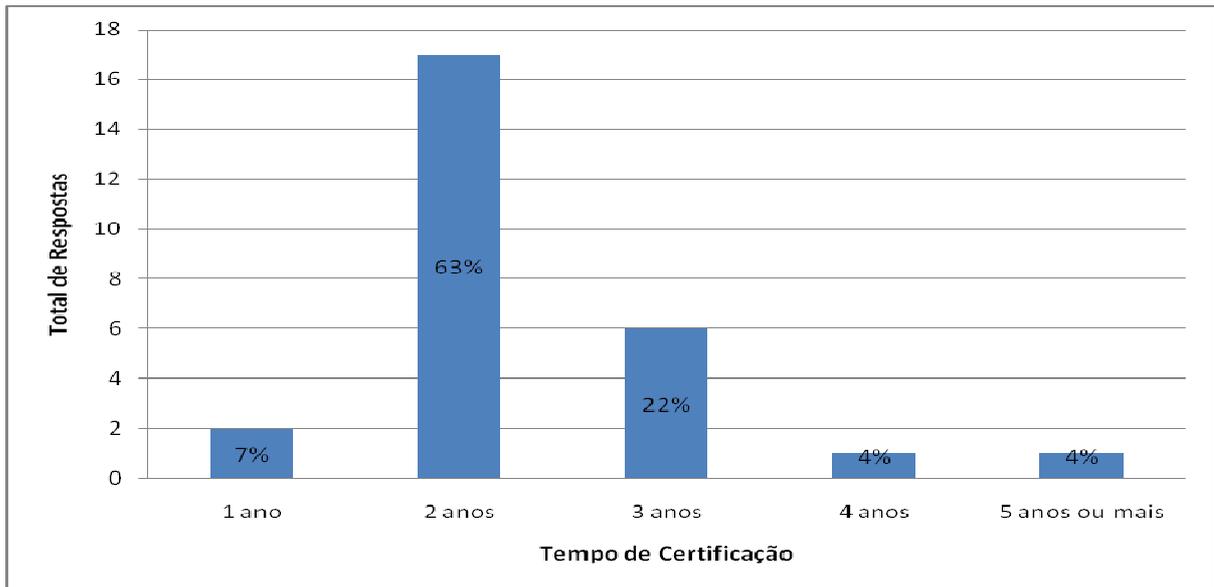
#### *b) Produção orgânica e certificação*

Apenas 5% dos entrevistados afirmaram não conhecer os procedimentos para a produção e comercialização de produtos orgânicos. Dos que conhecem, ampla maioria (75%) afirmou que aprendeu com os cursos viabilizados com o projeto PAIS, 20% afirmaram que aprenderam na prática e 5% relataram outra forma de aprendizado, citando “somente leu as normas” e “assistiu na TV e leu revistas”.

Dentre os produtores pesquisados, 78% afirmaram que 100% da sua produção de hortaliças é orgânica. Já dentre os 22% que afirmaram que nem toda a produção de hortaliças é orgânica, 38% têm 50% da produção sob a forma orgânica e os outros 62% não produzem nada de orgânico.

Do total de entrevistados, 84% são certificados e destes 63% possuem certificação há mais de 2 anos. A certificação é pelo Instituto Biodinâmico (IBD), que foi contratado pelo Sebrae/MS, com recursos do projeto, tendo os produtores arcado com 10% do valor da certificação. O tempo de certificação dos produtores é detalhado no gráfico 6.

Gráfico 6 – Tempo de certificação orgânica



Fonte: Dados da pesquisa.

As informações sobre a adoção de sistemas de produção orgânica e certificação são relevantes, pois permitem analisar a especificidade dos ativos envolvidos. Neste caso, a produção orgânica é entendida como de alta especificidade, sobretudo pelo processo produtivo, assim como pela certificação (REZENDE e FARINA, 2001).

### c) Custeio da produção

Para o custeio da produção, 97% dos entrevistados afirmaram que somente utilizam recursos próprios. Já em relação à assistência técnica, 78% informaram que recebe da prefeitura, 11% do Sebrae/MS, 9% da Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural de Mato Grosso do Sul (Agraer) e 2% alegam não receber assistência técnica. Embora a Agraer não seja parceira do projeto no município de Campo Grande (é parceira em outros municípios do estado), ela é citada porque desenvolve outros projetos em algumas das localidades pesquisadas, sendo que os produtores do PAIS são beneficiados direta ou indiretamente.

#### d) Aquisição de insumos

Em relação à utilização de insumos de produção, adubos e sementes foram citados por 100% dos entrevistados, enquanto que fertilizantes foram citados por 62%, embalagens por 24% e “outros” insumos, por 24% dos entrevistados. Na categoria “outros”, o insumo mais citado foi caixa plástica.

O padrão de aquisição dos insumos de produção é apresentado no quadro 19.

Quadro 19 – Padrão de aquisição dos insumos

Origem dos Insumos	Insumos				
	Adubo	Semente	Fertilizante	Embalagem	Outro
Doação do Projeto PAIS	2	12	4	2	6
Aquisição a vista	20	31	10	10	11
Aquisição a prazo	2	1	1	1	0
Troca por mercadorias	0	1	0	0	0
Produção própria	21	11	12	0	0
Outra	0	0	0	1	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que os números do quadro representam as respostas dos entrevistados e que o produtor pode adotar mais de uma modalidade de aquisição para o mesmo insumo.

As transações do produtor com os fornecedores de insumos estão fortemente calcadas na aquisição à vista. Ainda, a maioria dos respondentes informou que utiliza recursos próprios para o custeio. Constata-se, também, que em alguns casos, os insumos básicos são produzidos pelos próprios produtores, o que certamente auxilia na redução de custos de produção. Pode-se, assim, afirmar que as transações para aquisição de insumos (T1) caracterizam-se como uma relação de mercado *spot*, com baixa especificidade.

*e) Comercialização dos produtos*

Quanto aos principais canais de distribuição para as hortaliças oriundas do projeto PAIS, nota-se a grande importância dos programas governamentais, como o PAA e o PNAE. Os dados são apresentados no quadro 20.

Quadro 20 – Formas de distribuição dos produtos

<b>Ponto de Venda</b>	<b>Quantidade de respostas</b>
Programa governamental – PAA	33
Feira orgânica	18
Programa governamental – PNAE	6
Atacado	4
No local da produção	3
Mercados/supermercados	3
Feira comum	0
Outro	7

Fonte: Dados da pesquisa.

Cabe ressaltar que os produtores podem ter mais de um ponto de venda, tendo respondido PAA e feira orgânica, por exemplo. Essa informação fica mais evidente ao se verificar o apêndice A, que detalha o percentual que cada produtor comercializa com os diversos pontos de distribuição.

No local de venda classificado como “outro”, foram citados o ônibus de produtos orgânicos e a venda de “porta em porta”. O ônibus de produtos orgânicos é uma iniciativa recente da prefeitura, iniciada em meados de 2012, na qual o ônibus é abastecido pelos produtores e funciona como uma espécie de feira itinerante, indo para bairros diversos, entre uma e duas vezes a cada mês.

Para a comercialização de seus produtos, é ampla a vantagem dos programas governamentais enquanto canais de distribuição para os produtores. Isso ocorre, principalmente, porque esses programas têm a garantia da compra da produção, respeitando os itens previamente acordados e os valores máximos anuais. Também a feira de orgânicos tem destaque como ponto de venda devido a sua regularidade e pontos fixos, sendo realizadas todas as quartas-feiras (Praça do Rádio Clube) e sábados (estacionamento do Paço Municipal).

O PAA, principal ponto de venda, conforme pode ser observado no apêndice A, é uma das ações do Programa Fome Zero<sup>15</sup> e promove o acesso a alimentos às populações em situação de insegurança alimentar, bem como promove o fortalecimento da agricultura familiar. A aquisição é feita isenta de licitação, com preços praticados no mercado regional. É desenvolvido pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) e pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). É implementado em cinco modalidades (compra direta, compra direta local com doação simultânea, formação de estoque, PAA leite e compra com doação simultânea), em parceria com a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB) e por governos estaduais e municipais (MDS, 2011).

Nesse sentido, cumpre destacar que no município de Campo Grande/MS são dois os PAAs existentes; sendo um administrado pelo município e outro pela CONAB. Os produtores podem fornecer para ambos, individualmente ou por meio da cooperativa, sendo necessária a aprovação da proposta.

---

<sup>15</sup> O Fome Zero é uma estratégia impulsionada pelo governo federal para assegurar o direito humano à alimentação adequada às pessoas com dificuldades de acesso aos alimentos. Tal estratégia se insere na promoção da segurança alimentar e nutricional buscando a inclusão social e a conquista da cidadania da população mais vulnerável à fome. Por meio do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, do Ministério do Desenvolvimento Agrário, do Ministério da Saúde, do Ministério da Educação, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, do Ministério do Trabalho e Emprego, do Ministério da Ciência e Tecnologia, do Ministério da Integração Nacional, do Ministério do Meio Ambiente, do Ministério da Justiça e da Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial, além do Ministério da Fazenda, o governo federal articula políticas sociais com estados e municípios e, com a participação da sociedade, implementa programas e ações que buscam superar a pobreza e, conseqüentemente, as desigualdades de acesso aos alimentos em quantidade e qualidade suficientes, de forma digna, regular e sustentável. O Fome Zero atua a partir de quatro eixos articuladores: acesso aos alimentos, fortalecimento da agricultura familiar, geração de renda e articulação, mobilização e controle social (FOME ZERO, 2013).

As propostas, um tipo de projeto, são apresentadas pelos produtores interessados ou por uma cooperativa/associação aos gestores do PAA – município ou CONAB – para um período de um ano, contendo os itens que se dispõe a entregar. Basicamente, o requisito para aprovação da proposta é a comprovação da condição de agricultor familiar. Após a aprovação, o produtor pode efetuar a entrega nos locais especificados, em dias da semana pré-estabelecidos, mas sem uma periodicidade definida. Assim, a única limitação é a cota anual, podendo o produtor entregar os itens/produtos com a frequência que melhor atender suas necessidades.

#### 5.4 PADRÃO DA TRANSAÇÃO E DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

Este subcapítulo é desenvolvido a partir de alguns subtópicos, tais como: a) padrão de governança na distribuição e; b) padrão da transação: frequência, incerteza e especificidade.

##### *a) Padrão de governança na distribuição*

As formas de contratação nos diversos canais de distribuição identificados são apresentadas no quadro 21. As respostas dadas às “outras” formas de contratação foram discriminadas como sendo “projetos” e “convênios”. Destaca-se que as vendas em feiras, no local da produção e/ou “de porta em porta”, foram citadas como vendas a vista, assim como as respostas registradas em “sem contrato ou acordo”.

Quadro 21 – Formas de contratação

Formas de contratação	Canais de Distribuição			
	PAA	PNAE	Atacado	Mercado/ Supermercado
Contrato formal	23	6	0	0
Termo de acordo	0	0	0	0
Sem contrato ou acordo	2	0	4	3
Outra	8	0	0	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Como formas de contratação, prevalecem mecanismos formais, representados por contratos e projetos. Embora a maior parte dos respondentes tenha citado “contrato formal”, no caso do programa governamental PAA o que se tem são projetos/propostas, que após aprovados habilitam os produtores à venda, onde são especificados os produtos a serem vendidos, mas sem um prazo definido, podendo ser no período de um ano, com uma limitação do programa, que é de R\$ 4.500,00 por projeto/proposta. Atendendo aos itens e com o limite financeiro, os produtores podem entregar de uma só vez ou parceladamente. Foi verificado que a maioria dos produtores entrega quinzenalmente ou mensalmente. Quanto ao PNAE, as entregas atendem ordem de compra, após os produtores participarem dos processos de compra, que são realizados diretamente pelas escolas ou centros de educação infantil<sup>16</sup>.

*b) Padrão da transação: frequência, incerteza e especificidade*

Em relação aos aspectos relacionados à negociação, os produtores demonstram ter um bom nível de conhecimento das informações necessárias ao fecharem os contratos, minimizando a incompletude dos contratos. A maior variabilidade nas respostas foi observada no questionamento sobre a “ter como garantir 100% a

<sup>16</sup> Cumpre destacar que é política pública nacional, por meio da Lei Federal nº 11.947/2009, o incentivo à compra de merenda escolar diretamente dos agricultores familiares, sendo obrigatório aos estabelecimentos de ensino que recebem recursos do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), a aquisição de pelo menos 30% de produtos oriundos de agricultores familiares, sendo dispensada a licitação.

entrega da sua produção”, onde 35% dos respondentes afirmaram que não têm como garantir. Essa negativa se dá, principalmente, pelas variações climáticas, que foi citado ser o maior problema da imprevisibilidade. Por outro lado, os produtores pesquisados apresentam confiança no comprador de seus produtos quanto à garantia de pagamento. O detalhamento das respostas relativo à negociação é apresentado no quadro 22.

Quadro 22 – Grau de confiança e padrão das informações contidas nos contratos

Questionamentos	Respostas		
	Sim	Não	Não respondeu
Confia no comprador em relação à garantia de pagamento	36	0	1
Tem como garantir 100% a entrega da sua produção	23	13	1
Tem informações sobre exigências em termos de qualidade	35	1	1
Tem informações sobre quantidade a ser entregue	36	0	1
Tem informações sobre preço	36	0	1
Tem informações sobre prazo de pagamento	36	0	1
Tem informações sobre condições de pagamento	36	0	1

Fonte: Dados da pesquisa.

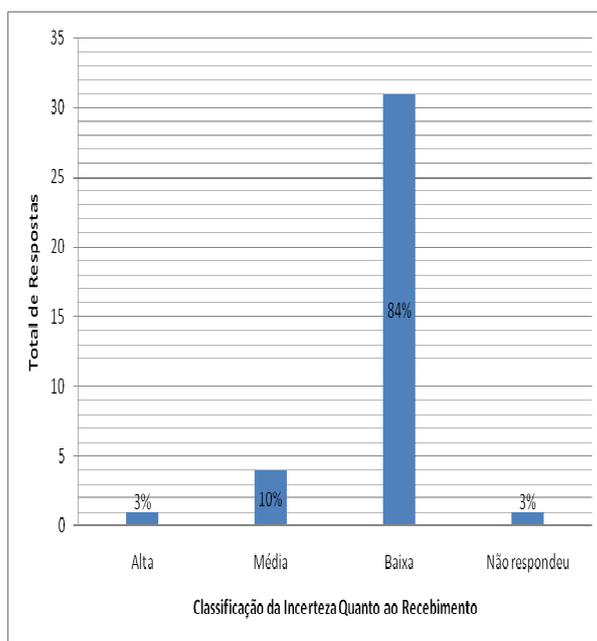
Em relação à frequência das transações, nas feiras ou nos locais da produção 89% das transações são realizadas semanalmente e 11% são realizadas esporadicamente. As vendas para mercados ou supermercados são de forma esporádica em 67% das vezes e semanal em 33%. As vendas para os programas governamentais são mensais em 46% das transações, 30% são quinzenais e 24% são semanais. Já as vendas realizadas de porta em porta são realizadas semanalmente em 67% das vezes, 22% mensalmente e 11% quinzenalmente. De modo geral, a frequência das transações é alta, o que era esperado, visto se tratar de comercialização de produtos de alta perecibilidade.

Assim, existe regularidade na oferta de hortaliças por parte dos produtores, sendo a frequência das transações em sua maioria semanal, nas feiras ou no local da produção. Quanto às vendas nos locais da produção, essas ocorrem principalmente para a população do entorno, o que é compreensível, principalmente pela possibilidade do consumidor adquirir um produto recém colhido. Os produtores informam que nessas vendas não tem um “preço-prêmio” para o produto orgânico.

Em relação à frequência das transações com os programas governamentais, embora não se tenha uma larga vantagem, as vendas quinzenais ou mensais são predominantes. Ocorre desta forma porque os produtores tendem a organizar sua produção para entregar entre 1 e 2 vezes no mês, gerando a maior parte da sua receita mensal.

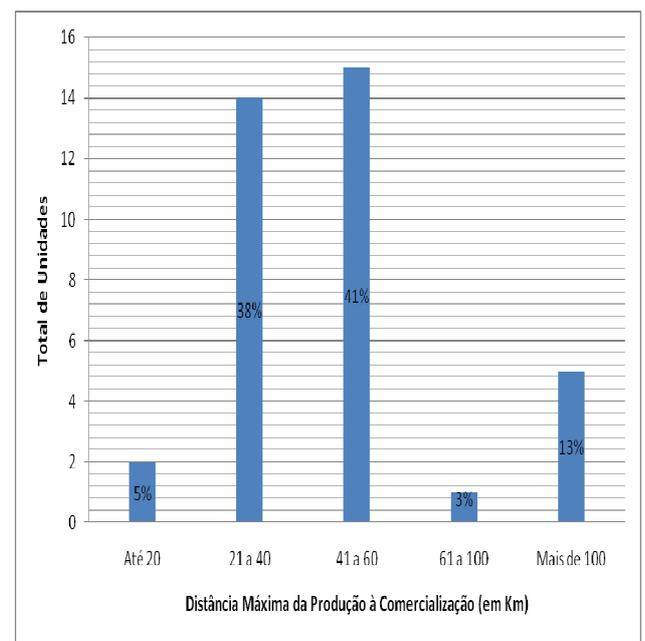
Quanto à incerteza na comercialização dos produtos – recebimento dos valores acordados – a maioria dos entrevistados a classifica como baixa, conforme apresentado no gráfico 7.

Gráfico 7 – Incerteza quanto ao recebimento dos valores acordados



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 8 – Distâncias da produção à comercialização



Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação aos prazos previstos para recebimento, 70% dos entrevistados relatam que sempre são respeitados, 27% relatam que às vezes são respeitados e 3% não responderam.

A baixa incerteza quanto ao recebimento e demais condições contratuais ocorrem porque a maior parte das vendas é para os programas governamentais, onde há garantia de recebimento, geralmente no prazo estipulado. Além dos programas governamentais, as vendas, tanto no atacado quanto no varejo, são efetuadas à vista.

Considerando o comportamento oportunista, 92% dos produtores entrevistados respondem negativamente ao questionamento “Já houve descumprimento de contrato/acordo por sua parte?”. O mesmo percentual também responde negativamente ao questionamento relativo ao comprador. Como motivo para descumprir um contrato/acordo, os produtores que disseram já ter ocorrido, dizem que foi por perda da produção ocasionada por instabilidades climáticas. Em relação ao descumprimento por parte do comprador, os produtores relataram que ocorreu atraso no pagamento ou mesmo falta de pagamento.

Com isso, constata-se que o comportamento oportunista dos agentes não é uma restrição nesta transação. Entretanto, esta constatação é relativa, devido ao fato de que a maior parte das transações comerciais é realizada com os programas governamentais, onde há uma garantia de pagamento, mas não se tem um compromisso de entrega por parte dos produtores, nem risco de descredenciamento em caso de rompimentos. Nos casos em que poderiam ensejar contratos e sua quebra, de uma ou outra parte, as poucas transações que ocorrem são vendas à vista, ou seja, governadas pelo mercado.

A especificidade da transação entre produtores de hortaliças orgânicas do projeto PAIS e clientes (Governo, consumidores finais, atacadistas e varejistas) foi avaliada com base na especificidade locacional, especificidade física, especificidade temporal, especificidade humana e especificidade de marca.

Conforme se observa no gráfico 8, a distância do local de produção até os locais de comercialização é bastante variada, mas com maior concentração de localidades que têm entre 21 e 60 km de distância máxima até o local da venda ou entrega.

Questionados se seria possível transferir sua produção para outra localidade, sem perda de qualidade e sem aumentar custos, 95% dos entrevistados respondeu que não é possível. Como justificativa, afirmam que além do custo da terra, teriam o custo de preparo do solo e, em alguns casos, colocação de sistemas de irrigação, assim como reiniciar o processo de conversão no modo de produção da terra, de convencional para orgânico.

Com base nestas duas variáveis – distância do local de produção e possibilidade de transferência de área – entende-se que a especificidade locacional é alta.

Em relação à utilização de equipamentos específicos para a produção de hortaliças, 73% dos entrevistados relatam que não tem qualquer equipamento, enquanto que 27% relatam ter algum equipamento. Entre os produtores que têm equipamentos, os equipamentos informados são microtrator e/ou bomba de pulverização que não caracterizam alta especificidade. No entanto, o ativo “terra” deve ser considerado como específico para a produção de hortaliças orgânicas, pois tem um preparo diferenciado das demais culturas e exige um tempo para sua conversão para a produção de orgânicos. Assim, entende-se que a especificidade física é média na transação em análise.

Quanto ao armazenamento da produção, 78% dos entrevistados relatam não ser possível. Os 22% que relatam poder armazenar, informam que é possível o armazenamento apenas de abóbora madura ou ainda em câmara fria, por um período de até 7 dias. A dificuldade de armazenamento, aliada à alta perecibilidade do produto, conferem alta especificidade temporal à transação.

Todos os produtores entrevistados informaram que seus produtos não têm marca. Nesse sentido, alguns relataram que a cooperativa está preparando um local para

pré-processamento, com fracionamento e embalagem. Quando entrar em operação, deverá ter a identificação da cooperativa nas embalagens.

Assim, com essas informações, é possível afirmar que não existe especificidade de marca e que é alta a especificidade temporal. Também, a especificidade de ativos físicos existe, mas é baixa, assim como é alta especificidade local. Além disso, existe a especificidade do ativo humano, pois o produtor precisa conhecer os procedimentos para a produção e comercialização das hortaliças orgânicas.

Do total que relata produzir orgânicos, 69% informam que consegue receber um preço prêmio devido ao produto ser orgânico, sendo este bônus da ordem de 30%. Outros 31% informam não receber qualquer valor como bônus devido à origem orgânica dos produtos. Os produtores que nada recebem de bonificação são produtores que vendem de porta em porta, em mercados ou supermercados, no atacado e na feira orgânica, que mesmo sendo uma feira de produtos orgânicos, segundo os produtores, opera com preços de mercado. Já os produtores que recebem a bonificação de 30%, são aqueles que vendem aos programas governamentais, que tem “tabelada” a bonificação nesse percentual.

A seguir, o quadro 23, que apresenta um resumo do padrão de transação e governança em cada uma das transações.

Quadro 23 – Síntese do padrão de transação e governança

Transação	Tipo	Frequência	Incerteza	Especificidade						Governança
				Locacional	Ativos físicos	Ativos humanos	Ativos dedicados	Marca	Temporal	
T1	Insumos/ Produtor	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Mercado
T2	Produtor/ Atacado	Baixa	Baixa	Alta	Média	Alta	Baixa	Baixa	Alta	Mercado
T3	Produtor/ Varejo	Baixa	Baixa	Alta	Média	Alta	Baixa	Baixa	Alta	Mercado
T4	Produtor/ Consumidor Final	Alta	Baixa	Alta	Média	Alta	Baixa	Baixa	Alta	Mercado
T5	Produtor/ Programas Governamentais	Alta	Baixa	Alta	Média	Alta	Alta	Baixa	Alta	Contratos

Fonte: Autor da pesquisa.

Em relação às transações, temos que:

**a) T1: Insumos – Produtor:** caracteriza-se como uma relação de mercado *spot*, com baixa especificidade;

**b) T2: Produtor – Atacado:** pouco frequente, baixa incerteza, baixa assimetria de informações e vendas predominantemente a vista;

**c) T3: Produtor – Varejo:** pouco frequente, baixa incerteza, baixa assimetria de informações e vendas predominantemente a vista;

**d) T4: Produtor – Consumidor final:** é mais frequente que as transações T2 e T3. Compreende a venda no local da produção e a venda de porta em porta. É baixa a incerteza, baixa assimetria de informações e vendas predominantemente a vista;

**e) T5: Produtor – Programas governamentais:** é a mais frequente de todas as transações. Justifica essa predileção o fato de ser uma venda garantida, assim como o recebimento. Embora não seja uma venda a vista, os produtores dizem que não têm dificuldades de recebimento, sendo que entre 20 e 40 dias após a entrega há o depósito na conta do produtor. Ressalta-se que muitos produtores produzem exclusivamente para venda para os programas governamentais, o que caracterizaria a especificidade como “dedicada”.

## 5.5 ASPECTOS DA SUSTENTABILIDADE

Este item desenvolve os aspectos de sustentabilidade do projeto PAIS a partir de alguns pressupostos: melhorias na saúde e alimentação, produtividade, aspectos culturais, aprendizado e satisfação com o projeto.

A obtenção de melhorias na qualidade de vida após a adesão ao projeto foi positiva para 92% dos entrevistados, enquanto que apenas 8% relataram que não tiveram

melhorias na qualidade de vida. A maior parte das melhorias relatadas está na saúde e na renda, mas foram citadas também melhorias na alimentação, na qualificação e também melhoria cultural.

Em relação às melhorias específicas na saúde, na alimentação e na produtividade, a maioria relata altos ganhos na área de saúde e alimentação, porém, a maioria dos entrevistados relata que não teve melhorias no quesito “produtividade” ao aderir ao projeto. Em relação à percepção de pouco ganho de produtividade, as justificativas são de que no sistema orgânico não confere ganho de produtividade em relação ao convencional, sobretudo devido à maior necessidade de mão-de-obra no manejo. Estes dados são detalhados no quadro 24.

Quadro 24 – Nível de melhorias em saúde, alimentação e produtividade

Nível de melhoria	Número de respondentes em cada aspecto		
	Saúde	Alimentação	Produtividade
Alto	26	22	5
Médio	6	7	8
Baixo	0	0	0
Não teve melhorias	5	8	24

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação às melhorias culturais e financeiras advindas com o projeto, 95% disseram que tiveram essas melhorias, enquanto que 5% relataram não ter melhoria nesse sentido. Dos entrevistados que relatam melhorias, 74% as classificam como alta e 26% classificam como média.

A inserção de novas técnicas/formas de cultura, após o produtor ter ingressado no projeto PAIS, ocorreu em apenas 16% das unidades pesquisadas, onde ampla maioria (84%) informou não ter inserido novos tratos culturais. Já em relação às espécies cultivadas, 73% informaram que não inseriram novas espécies, enquanto que 27% informaram que inseriram.

Quanto à satisfação com os resultados do projeto, 92% responderam positivamente, enquanto 8% responderam negativamente. Resumidamente, as justificativas para os produtores estarem satisfeitos são: alimentação saudável, melhoria na renda, pela assistência recebida, pela garantia de venda da produção, pelo conhecimento adquirido, pelos materiais recebidos e pelas melhorias na qualidade de vida. Os produtores insatisfeitos justificam que essa insatisfação é porque entendem que o projeto precisa ampliar as cotas<sup>17</sup>, porque o modelo não atende às necessidades e ainda relatam existir uso político do projeto.

## 5.6 SUBSISTEMA COM COOPERATIVA

O foco da pesquisa eram os produtores integrantes do projeto PAIS, mas também interessava comparar produtores cooperados e não cooperados. Como não havia a informação exata do número de produtores do PAIS que são cooperados, foi feito o cruzamento entre as informações fornecidas pelo Sebrae/MS (nome dos produtores do projeto PAIS de Campo Grande/MS) e o cadastro fornecido pela cooperativa<sup>18</sup>.

De acordo com o Sebrae/MS, o projeto PAIS de Campo Grande/MS tem 115 produtores. As informações fornecidas pela cooperativa são de um total de 85 cooperados. Com o cruzamento dos nomes, chegou-se ao número de 50 produtores do projeto PAIS que ingressaram na cooperativa. Cumpre destacar que não há relatos de outra cooperativa que tenha produtores do projeto.

Considerando que foram entrevistados 77% dos produtores que continuam ativos (48 produtores) e que do total de produtores que iniciaram o projeto somente 43% eram cooperados, percebe-se maior continuidade por parte dos cooperados. Assim, entende-se que fazer parte da cooperativa aumenta a efetividade da participação no projeto PAIS uma vez que se observa maior taxa de desistência dos não cooperados.

---

<sup>17</sup> Cumpre observar que quando os produtores se referem às cotas, são as cotas dos programas governamentais, que limitam o valor que cada produtor vende anualmente a cada programa. As cotas anuais são de R\$ 4.500,00 no PAA e R\$ 9.000,00 no PNAE.

<sup>18</sup> Cabe destacar que a cooperativa não é composta exclusivamente de produtores do projeto PAIS.

Além disso, outras questões demonstram as diferenças e semelhanças entre cooperados e não cooperados, conforme se observa nos quadros 25 e 26.

Quadro 25 – Caracterização de cooperados e não cooperados

<b>Cooperados</b>		<b>Não cooperados</b>	
<b>Tempo de ingresso no projeto</b>			
Menos de 1 ano	1 (3,7%)	Menos de 1 ano	0
De 1 a 2 anos	3 (11,11%)	De 1 a 2 anos	0
Entre 2 e 4 anos	19 (70,37%)	Entre 2 e 4 anos	9 (90%)
Mais de 4 anos	4 (14,81%)	Mais de 4 anos	1 (10%)
Total	27	Total	10
<b>Produz orgânico</b>			
Sim	26 (96,3%)	Sim	6 (60%)
Não	1 (3,7%)	Não	4 (40%)
Total	27	Total	10
<b>Certificação dos produtores de orgânicos</b>			
Sim	24 (92,3%)	Sim	3 (50%)
Não	2 (7,7%)	Não	3 (50%)
Total	26	Total	6
<b>Tempo de certificação</b>			
1 ano	2 (8,33%)	1 ano	0
2 anos	15 (62,5%)	2 anos	1 (50%)
3 anos	5 (20,83%)	3 anos	1 (50%)
4 anos	1 (4,16%)	4 anos	0
5 anos ou mais	1 (4,16%)	5 anos ou mais	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 26 – Aspectos organizacionais e de renda

Cooperados		Não cooperados	
<b>Satisfação com o andamento e resultados do projeto</b>			
Sim	26 (96,3%)	Sim	8 (80%)
Não	1 (3,7%)	Não	2 (20%)
Total	27	Total	10
<b>Tipo de relacionamento entre os produtores</b>			
Comercial	1	Comercial	0
Parentesco	2	Parentesco	1
Parceria	7	Parceria	1
Amizade	18	Amizade	2
Outro	1	Outro	0
Não se relacionam	4	Não se relacionam	6
<b>Renda rural proveniente de atividades envolvidas no projeto</b>			
Até 20%	3 (11,11%)	Até 20%	0
De 21 a 40%	1 (3,7%)	De 21 a 40%	3 (30%)
De 41 a 60%	4 (14,81%)	De 41 a 60%	0
De 61 a 80%	0	De 61 a 80%	1 (10%)
De 81 a 100%	19 (70,37%)	De 81 a 100%	6 (60%)
<b>Diferença na renda atual em relação à renda anterior a entrada no projeto</b>			
Sim, é maior	12 (44,44%)	Sim, é maior	4 (40%)
Sim, é menor	3 (11,11%)	Sim, é menor	0
Não houve	12 (44,44%)	Não houve	6 (60%)
<b>Importância da cooperativa</b>			
Alta	13 (48,18%)	Alta	0
Média	11 (40,74%)	Média	0
Baixa	1 (3,7%)	Baixa	0
Não respondeu	2 (7,4%)	Não respondeu	10 (100%)

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que nos quadros 25 e 26 foram registrados o quantitativo de respostas e o percentual correspondente (entre parênteses). Excetua-se dessa forma de registro, as informações relativas ao “tipo de relacionamento entre os produtores”, onde cada entrevistado pode escolher mais de uma opção. No registro dos percentuais foram consideradas duas casas decimais.

Os dados apresentados nos quadros 25 e 26 não demonstram significativa diferença nos perfis de cooperados e não cooperados. Entretanto, percebe-se que enquanto a maioria dos cooperados produz orgânico, entre os não cooperados é bem dividido, com 60% produzindo e 40% não produzindo orgânico. Além disso, destaca-se o relacionamento entre os agentes: no grupo de não cooperados, 60% relata que não se relaciona com outros produtores, enquanto que entre os cooperados esse percentual cai para 14%. Assim, fazer parte do subsistema com a cooperativa evidencia a possibilidade de fortalecimento de laços sociais (instituições informais) entre os produtores.

## 5.7 INFORMAÇÕES SOBRE A DESISTÊNCIA DO PROJETO

Com a pesquisa de campo foi possível identificar que 67 dos produtores que iniciaram o projeto e constam no banco de dados do Sebrae/MS não continuam ativos. Alguns destes somente mudaram o sistema de produção, para o padrão convencional; outros mudaram os produtos que produzem e comercializam; já outros mudaram fisicamente de lugar, desistindo da condição de pequeno produtor rural/assentado.

Cumpramos ressaltar que os primeiros produtores do projeto PAIS em Campo Grande/MS começaram no projeto em 2008. Na pesquisa foi possível verificar que muitos dos produtores desistentes ficaram no projeto entre 1 e 2 anos, mas ainda durante a pesquisa foi possível identificar produtores que desistiram recentemente, assim como produtores que ainda não desistiram, mas que não estão motivados a continuar no projeto.

Embora a pesquisa tenha sido planejada para obter as informações com os produtores que ainda continuam desenvolvendo as atividades ligadas ao projeto PAIS, na pesquisa de campo foi possível conversar com alguns dos produtores desistentes, o que certamente contribuiu para uma melhor compreensão do objeto de pesquisa.

Como principais motivos para a desistência, os produtores relatam: i) elevado índice de perdas, causadas por condições climáticas adversas (falta ou excesso de chuva); ii) falta de equipamentos; iii) necessidade de produzir em larga escala; iv) dificuldade para o escoamento da produção; v) solo inadequado (arenoso); vi) falta de recursos para investimentos; vii) dificuldade para o trato da terra sozinho; e viii) problemas de saúde. Posto isto, pode-se afirmar que a razão de desistência do projeto está mais relacionada às questões de ordem operacional e técnica do que questões de ordem organizacional. Por outro lado, as organizações de apoio que induziram e sustentam o sistema PAIS são ineficientes na condução de soluções aos problemas apresentados pelos produtores.

Dentre os produtores que desistiram do projeto, mas continuam na atividade rural, são diversos os tipos de produções/atividades que eles desenvolvem, como a criação gado leiteiro, a suinocultura e as plantações de milho, melancia, mandioca, abacaxi e pimenta.

## 5.8 CONCLUSÕES

O projeto PAIS no município de Campo Grande tem relevância, sobretudo por ser uma iniciativa de coordenação de agricultores de baixa renda com foco na sustentabilidade. Sendo composto por agricultores familiares, a questão social assume destaque, sendo que a maioria dos produtores está satisfeita, sobretudo em relação aos ganhos em saúde e garantia de venda da produção, o que garante uma receita mínima para o sustento das famílias.

Em linhas gerais, o projeto PAIS de Campo Grande representa um sistema coordenado para a produção sustentável de hortaliças orgânicas. Este sistema envolve um conjunto de transação entre produtores e atacado, produtores e varejo e produtores e consumidores finais. Essas transações são em sua maioria conduzidas por meio de relações de mercado, com exceção das vendas aos Programas de Governo (PAA e PNAE) que envolvem projeto, aqui entendido como contratos, com especificações de quantidade, prazo e garantia de preços.

Para a operacionalização do projeto PAIS conta-se com o apoio de um conjunto de organizações como o Sebrae MS, Fundação Banco do Brasil, Prefeituras, Governo Federal (Ministérios de Integração Nacional e do Desenvolvimento Social) e uma Cooperativa (Organocoop).

O Sebrae/MS tem o papel fundamental de fomentar a utilização da tecnologia e prover treinamentos de ordem operacional e gerencial. Após a seleção dos produtores, realizada pela prefeitura, o Sebrae promove treinamentos e a entrega dos kits de materiais.

Constata-se que o Estado, seja sob a figura da Prefeitura Municipal de Campo Grande, da instituição financeira ou dos Ministérios exerce diferentes papéis desde atividades de fomento, assessoria técnica, concessão de crédito até a atuação como agente de comercialização, efetivamente adquirindo produtos por meio de Programas Governamentais. Este papel multifacetado do Estado que por um lado garante a continuidade do projeto, por outro representa um conjunto de vulnerabilidades, características de um sistema induzido.

Sendo um sistema concebido a partir de um modelo que deu certo em determinada localidade do Brasil, no caso, Petrópolis/Rio de Janeiro, o projeto PAIS demanda algumas adequações para a sua efetiva sustentabilidade no que tange à sua sobrevivência no longo prazo.

Entre outras, cumpre ressaltar o necessário aprimoramento no processo de identificação e seleção de potenciais produtores a serem inseridos no projeto. No

sistema, a prefeitura seleciona os produtores e depois os acompanha com assistência técnica. Nesse sentido, não há maior rigor nos pré-requisitos do processo seletivo. Em linhas gerais, é preciso ser agricultor familiar e querer integrar o projeto, com vistas à produção orgânica. Com isso, há produtores nas diversas localidades do município, desde a área urbana até assentamentos com mais de 100 km da cidade, além de diferenças nos tipos de solo, tamanho de propriedades, diversos tipos de produtos rurais, entre outras características gerais. Essas questões ressaltam o quão heterogêneos são os produtores. Esta heterogeneidade, que por um lado permite acesso a vários tipos de produtores, dificulta a coordenação do Projeto e a sua efetividade.

Porém, vale ressaltar que há limitações quanto ao número de produtores que podem ser escolhidos, principalmente pela questão financeira do projeto, que precisa dispor dos equipamentos/insumos para distribuição aos iniciantes, assim como são necessários os treinamentos. Ressalta-se também que a maior parte dos produtores foi selecionada nos primeiros anos da implantação do projeto.

Não obstante a alta heterogeneidade do grupo de produtores, sobretudo quanto à localização das propriedades, o projeto conta com diversos agentes de fomento, cada qual com uma função específica no âmbito do seu fomento e execução. Esta diversidade (produtores e organizações de apoio) confere maior complexidade para o gerenciamento e monitoramento do projeto.

Contando com diversos agentes de apoio, muitos dos quais não se relacionam diretamente, tem-se um ponto crítico do projeto. Exemplo disso é o PAA, que tem dois gestores, o município e a CONAB. Para o produtor isso é benéfico, pois em cada um destes projetos ele tem uma cota, mas para a coordenação do sistema é uma desvantagem, já que cada organização tem sua forma de trabalhar.

Um resultado que evidencia a dificuldade de alcance dos objetivos do projeto PAIS é a renda média dos produtores, caracterizada como de baixa renda. Esse é um fator preocupante, pois demonstra que ainda são necessárias medidas para que se obtenha a sustentabilidade almejada pelo projeto.

Embora a maioria dos respondentes indique estar satisfeita com os resultados, percebe-se que mesmo aqueles que tiveram melhoria na renda, esta melhoria não foi significativa. A satisfação quanto ao aspecto econômico pode ser mais relacionada à garantia de venda, pelo menos até os limites dos programas governamentais, do que aos ganhos, já que é melhor para o produtor ter para onde vender, que ter de sair “de porta em porta”. Também a melhoria quanto à saúde merece destaque, pois é evidente que o benefício da produção orgânica tem, se comparado com o modo convencional.

Também como característica negativa, ressalta-se a grande dependência do projeto em relação aos programas governamentais quanto à comercialização da produção. Nesse sentido, cumpre destacar que os programas governamentais não são exclusivos de produtores do projeto PAIS; sendo destinados a agricultores familiares em geral. O que diferencia produtores do PAIS dos demais produtores, são os dias diferenciados para entrega da produção (isso se a produção for orgânica) e também um adicional de 30% sobre o valor de mercado (tabelado) para os produtos orgânicos.

Assim, ações voltadas para a redução dessa dependência em relação aos Programas Governamentais fazem-se necessárias. Entende-se que o fortalecimento do papel da cooperativa seria uma solução para a identificação de canais alternativos para o escoamento da produção com foco no desenvolvimento de estratégias de agregação de valor ao produto (desenvolvimento de marcas, por exemplo)

No entanto, em relação à organização dos produtores, embora se tenha um número razoável de cooperados, não ficam evidentes os preceitos da cooperação entre eles. Ao que transmite, a maioria é cooperada devido aos benefícios oferecidos pela cooperativa como acesso a um canal exclusivo de distribuição (feira de orgânicos), e o transporte das mercadorias, que embora não alcance todos os cooperados, é muito comemorada por aqueles que recebem o benefício. Inclusive, alguns produtores afirmam que se houver a cessação da coleta por meio do caminhão da

cooperativa, não haverá interesse em continuar com a produção, devido ao alto custo que teria com frete.

Assim, devido ao número e à heterogeneidade dos produtores, assim como das organizações de apoio, o projeto não atende todos os produtores da forma como estes gostariam. A prova disso é o elevado índice de desistência, que, se mantiverem as condições atuais, tende a aumentar. Nesse sentido, resta claro que um projeto como este, ou outro similar, deve considerar as especificidades de cada localidade para ter maior probabilidade de sucesso, pois um mesmo modelo não atende às necessidades e particularidades das diversas regiões do país.

Por fim, cabe destacar que se trata de um projeto inovador e ambicioso no sentido que busca prover soluções à agricultura familiar por meio da sua inserção em sistemas produtivos sustentáveis. Neste sentido, o apoio de parceiros é fundamental e o esforço de coordenação destes agentes é salutar.

Assim, as organizações de apoio são determinantes para o sucesso do Programa, porém a complexidade da coordenação de suas atividades representa um desafio a ser ainda vencido.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa não teve a pretensão de esgotar todas as possibilidades de análise das condições do projeto PAIS em Campo Grande/MS, mas procurou buscar o máximo de informações que possam auxiliar a compreender o sistema como um todo, assim como mapear os agentes e transações. Para isso, buscou-se nesta pesquisa desenvolver a análise deste sistema produtivo sob a ótica da “Nova Economia Institucional” para o que o ambiente institucional e as dimensões das transações são variáveis chaves para a compreensão do problema em questão.

A principal dificuldade da pesquisa foi de caráter logístico, como localizar e entrevistar os produtores integrantes do Projeto, embora o Sebrae/MS tenha gentilmente fornecido uma lista nominal dos 115 produtores, com as localidades (assentamentos, distritos, chácaras...) e alguns tendo também os telefones. Desta dificuldade inicial, obteve-se um dos principais resultados alcançados com esta pesquisa que foi a identificação do número de produtores desistentes, que demonstrou ser significativo, trazendo, assim, novos elementos para a análise dos dados. A desistência dos produtores ocorreu por motivos diversos, destacando-se a não adaptação ao sistema de produção orgânica, dificuldades no trato das lavouras, devido ser necessária mão-de-obra intensiva, além de dificuldades na comercialização, sobretudo nos custos envolvidos com transporte.

Embora com um alto grau de aprofundamento, a pesquisa limitou-se ao município de Campo Grande/MS e mesmo assim não foi possível entrevistar todos os atuais produtores do projeto (foram identificados 48 produtores que ainda continuam no projeto, mas somente 37 produtores foram entrevistados, principalmente pela ausência do produtor na localidade no momento da visita do pesquisador).

De modo a contribuir para o aprimoramento das análises e conclusões desenhadas a partir dos resultados ora apresentados, sugere-se como agenda futura de pesquisa:

- a. analisar outros municípios do estado de Mato Grosso do Sul que possuem o projeto PAIS, seja de forma isolada, como neste estudo, ou de modo comparativo entre diferentes municípios/projetos;
- b. analisar a situação de outros municípios/projetos em outros Estados, assim como a comparação entre diferentes Estados;
- c. analisar o Projeto PAIS a partir de outro embasamento teórico. Com certeza, outras lentes de análise permitirão novas e/ou complementares observações;
- d. incluir na amostra de pesquisa os produtores que desistiram do projeto ou até mesmo investigar somente os produtores desistentes.

Enfim, há uma grande gama de opções de pesquisa, que certamente contribuirão para buscar informações que contribuam para o desenvolvimento do projeto PAIS.

Considerando os resultados desta pesquisa para o delineamento de políticas públicas e privadas, sugere-se:

- a. definir regras claras de seleção e manutenção dos produtores;
- b. melhorar a organização dos produtores, incentivando associações nos assentamentos e fortalecendo a atuação da cooperativa atual;
- c. prover contínua assistência técnica;
- d. desenvolver outros canais de distribuição e/ou desenvolver estratégias de agregação de valor ao produto (desenvolvimento de marcas);
- e. incentivar a comercialização em feiras comuns, que ocorrem nos diversos bairros da cidade;

- f. manter efetivo monitoramento, identificando indicadores de desempenho para sua avaliação e possível necessidade de ajuste e correções das distorções observadas.

## REFERÊNCIAS

- ALTIERI, M. **Agroecologia: a dinâmica produtiva da agricultura sustentável**. 5. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.
- ARAUJO, M. J. **Fundamentos de Agronegócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ASSIS, R. L. Globalização, Desenvolvimento Sustentável e Ação Local: o caso da agricultura orgânica. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v. 20, n. 1, p. 79-96, jan./abr. 2003.
- AZEVEDO, P. F. A Nova Economia Institucional. In: FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.
- AZEVEDO, P. F.; FAULIN, E. J. **Subsistemas baseados em confiança: o caso da produção familiar de verduras**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 42, 2004, Cuiabá. Anais...Cuiabá: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 2004.
- AZEVEDO, P. F. Comercialização de Produtos Agroindustriais. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. V. 1, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 01 – 62.
- BARBETTA, P. A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 6. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2006.
- BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BARZEL, Y. **Organizational Forms and Measurement Costs**. In: ISNIE, 2002. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.200.4438&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 12 maio 2012.
- BATALHA, M. O.; BUAINAIN, A. M.; SOUZA FILHO, H. M. Tecnologia de Gestão e Agricultura Familiar. In: SOUZA FILHO, H. M.; BATALHA, M. O. (Orgs.). **Gestão Integrada da Agricultura Familiar**. São Carlos: EdUFSCar, 2005.
- BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. V. 1, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BENITEZ, R. M.; GOLINSKI, I. A agricultura orgânica como estratégia alternativa em busca da sustentabilidade – uma análise estatística da organização atual. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 117-132, 2007.

BRASIL. **Lei** nº 11.326, de 24 de julho de 2006. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm)>. Acesso em: 28 jan. 2012.

BRASIL. **Lei** n. 10.831, de 23 de dezembro de 2003. Dispõe sobre a agricultura orgânica e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/L10.831.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.831.htm)>. Acesso em: 15 maio 2012.

BRASIL. **Lei** n. 6746, de 10 de dezembro de 1979. Altera o disposto nos arts. 49 e 50 da Lei n. 4504, de 30 de novembro de 1964 (Estatuto da Terra), e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1970-1979/L6746.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/L6746.htm)>. Acesso em: 16 jan. 2013.

BRASIL. **Lei** n. 11.947, de 16 de junho de 2009. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica; altera as Leis nºs 10.880, de 9 de junho de 2004, 11.273, de 6 de fevereiro de 2006, 11.507, de 20 de julho de 2007; revoga dispositivos da Medida Provisória nº 2.178-36, de 24 de agosto de 2001, e a Lei nº 8.913, de 12 de julho de 1994; e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/lei/l11947.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11947.htm)>. Acesso em: 16 fev. 2013.

BRASIL. **Decreto** n. 6.323, de 27 de dezembro de 2007. Regulamenta a Lei nº 10.831, de 23 de dezembro de 2003, que dispõe sobre a agricultura orgânica, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/Decreto/D6323.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/Decreto/D6323.htm)>. Acesso em: 15 maio 2012.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e Ministério do Meio Ambiente. **Instrução Normativa Conjunta** n. 17, de 28 de maio de 2009. Aprova as normas técnicas para a obtenção de produtos orgânicos oriundos do extrativismo sustentável orgânico. Disponível em: <<http://extranet.agricultura.gov.br/sislegis-consulta/consultarLegislacao.do?operacao=visualizar&id=20144>>. Acesso em: 15 maio 2012.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e Ministério da Saúde. **Instrução Normativa Conjunta** n. 18, de 28 de maio de 2009. Aprova o Regulamento técnico para o processamento, armazenamento e transporte de produtos orgânicos. Disponível em: <<http://extranet.agricultura.gov.br/sislegis-consulta/consultarLegislacao.do?operacao=visualizar&id=20146>>. Acesso em: 15 maio 2012.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Instrução Normativa** n. 19, de 28 de maio de 2009. Aprova os mecanismos de controle e informação da qualidade orgânica. Disponível em: <<http://extranet.agricultura.gov.br/sislegis-consulta/consultarLegislacao.do?operacao=visualizar&id=20148>>. Acesso em: 15 maio 2012.

BRASIL. **Decreto** n. 6.913, de 23 de julho de 2009. Acresce dispositivos ao Decreto n. 4.074, de 4 de janeiro de 2002, que regulamenta a Lei nº 7.802, de 11 de julho de 1989, que dispõe sobre a pesquisa, a experimentação, a produção, a embalagem e rotulagem, o transporte, o armazenamento, a comercialização, a propaganda comercial, a utilização, a importação, a exportação, o destino final dos resíduos e embalagens, o registro, a classificação, o controle, a inspeção e a fiscalização de agrotóxicos, seus componentes e afins. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6913.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6913.htm)>. Acesso em: 15 maio 2012.

BRASIL. **Decreto** n. 7.048, de 23 de dezembro de 2009. Dá nova redação ao art. 115 do Decreto nº 6.323, de 27 de dezembro de 2007, que regulamenta a Lei nº 10.831, de 23 de dezembro de 2003, que dispõe sobre a agricultura orgânica. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/Decreto/D7048.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/Decreto/D7048.htm)>. Acesso em: 15 maio 2012.

BUAINAIN, A. M. et al. Peculiaridades Regionais da Agricultura Familiar Brasileira. In: SOUZA FILHO, H. M.; BATALHA, M. O. (Orgs.). **Gestão Integrada da Agricultura Familiar**. São Carlos: EdUFSCar, 2005.

BUAINAIN, A. M. **Agricultura Familiar, Agroecologia e Desenvolvimento Sustentável**: questões para debate. Brasília: IICA, 2006.

BUAINAIN, A. M.; BATALHA, M. O. (Coord.). **Cadeia Produtiva de Produtos Orgânicos**. Brasília: IICA: MAPA/SPA, 2007.

CALEMAN, S. M. Q. **Coordenação do Sistema Agroindustrial da Carne Bovina**: uma abordagem focada na teoria dos custos de mensuração. 2005. 199 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios). Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, MS, 2005.

CAMPEÃO, P. **Sistemas locais de produção agroindustrial: um modelo de competitividade**. 2004. 265 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, 2004.

CAMPOS, E. M.; NEVES, M. F. A Importância das Associações Horizontais e Verticais. In: NEVES, M. F. (Coord.). **Agronegócios e Desenvolvimento Sustentável**: uma agenda para a liderança mundial na produção de alimentos e bioenergia. – 1. ed. – 3. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, New Series, v. 4, n. 16, Nov. 1937, p. 386-405.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONEJERO, M. A. **Planejamento e gestão estratégica de associações de interesse privado do agronegócio: uma contribuição empírica**. São Paulo, 2011. 325 f. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração,

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

CONEJERO, M. A.; TAVARES, L. S.; NEVES, M. F. Produtos Orgânicos: o que é, dimensões e como se habilitar. In: NEVES, M. F. (Coord.). **Agronegócios e Desenvolvimento Sustentável: uma agenda para a liderança mundial na produção de alimentos e bioenergia.** – 1. ed. – 3. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

EHLERS, E. **O que é agricultura sustentável.** São Paulo: Brasiliense, 2008.

EHLERS, E. M. **O que se entende por agricultura sustentável?** São Paulo: USP, 161f. Dissertação (Mestrado em Ciência Ambiental) - Programa de Pós-Graduação em Ciência Ambiental, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/90/90131/tde-25112011-091132/pt-br.php>>. Acesso em: 15 fev. 2012.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade: canibais com garfo e faca.** São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia.** 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

FARINA, E. M. M. Q. Abordagem Sistêmica dos Negócios Agroindustriais e a Economia de Custos de Transação. In: FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações.** São Paulo: Singular, 1997a. p. 165-176.

FARINA, E. M. M. Q. O Papel das Instituições Públicas e Privadas na Coordenação dos Sistemas Agroindustriais: em busca da competitividade sistêmica. In: FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações.** São Paulo: Singular, 1997b. p. 233-263.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão & Produção**, v. 6, n. 3, p.147-161, Dez., 1999.

FERNANDES, C. M. **Avaliação do potencial de cooperação entre produtores do projeto de produção agroecológica integrada e sustentável - PAIS, no Mato Grosso do Sul.** 2011. 77 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Local). Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, MS, 2011.

FOME ZERO. **O que é.** Disponível em: <<http://www.fomezero.gov.br/o-que-e->>. Acesso em: 15 fev. 2013.

FOME ZERO. **Programas e ações.** Disponível em: <<http://www.fomezero.gov.br/programas-e-aco-es>>. Acesso em: 15 fev. 2013.

FURUBOTN, E. G.; RICHTER, R. **Institutions and Economic Theory: The Contribution of the New Institutional Economics**. Ann Arbor: The University of Michigan Press, 2000.

GIORDANO, S. R. Gestão Ambiental no Sistema Agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

GUEDES, S. N. R. **Verticalização da agroindústria canvieira e a regulação fundiária no Brasil**: uma comparação internacional e um estudo de caso. 2000. 254 f. Tese (Doutorado em Economia). Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 2000. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000197460>>. Acesso em: 20 fev. 2012.

KAMIYAMA, A. **Cadernos de Educação Ambiental**: agricultura sustentável. São Paulo: SMA, 2011. Disponível em: <<http://www.ambiente.sp.gov.br/uploads/arquivos/cadernos/13-AgriculturaSustentavel.pdf>>. Acesso em: 7 mar. 2012.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAZZARO, F. B. **A Tecnologia Social de Produção Agroecológica Integrada e Sustentável - PAIS – na Comunidade Quilombola Chácara do Buriti - Campo Grande/MS**. 2011. 99 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Local). Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, MS, 2011.

MAZZOLENI, E. M.; NOGUEIRA, J. M. Agricultura orgânica: características básicas do seu produtor. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília, v. 44, n. 2, abr/jun, 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-20032006000200006&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032006000200006&lng=en&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 20 ago. 2012.

MÉNARD, C. The economics of hybrid organizations. **International Journal of institutional and theoretical economics**, v.160, n.3, p. 345-376, 2004. Disponível em: <[http://www.econ.kobe-u.ac.jp/~yanagawa/Economics\\_of\\_Hybrids--JITE-2004.pdf](http://www.econ.kobe-u.ac.jp/~yanagawa/Economics_of_Hybrids--JITE-2004.pdf)>. Acesso em: 20 ago. 2012.

MENDES, J. T. G.; PADILHA JUNIOR, J. B. **Agronegócio**: uma abordagem econômica. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E COMBATE À FOME (MDS). **Programa de Aquisição de Alimentos**. Disponível em: <<http://www.mds.gov.br/segurancaalimentar/alimentoseabastecimento/paa>>. Acesso em: 23 out. 2011.

NEVES, M. F. *Agribusiness*: conceitos, tendências e desafios. In: ZYLBERSZTAJN, D; GIORDANO, S. R.; GONÇALVES, M. L. **Fundamentos do agribusiness**. I Curso de Especialização em *Agribusiness*. UFPB/PEASA/USP/PENSA. Campina Grande-PB, 1996.

NORTH, D. C. Institutions. **The Journal of Economic Perspectives**. v. 5, n.1, 1991, p. 97-112.

NORTH, D. C. **Custos de Transação, Instituições e Desempenho Econômico**. 3. ed. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 2006.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

RESENDE, C. L.; FARINA, E. M. M. Q. **Assimetria informacional no caso de alimentos orgânicos**. In: II Seminário Brasileiro da Nova Economia Institucional, São Paulo, 2001.

ROMÃO, M. M. Produção Agroecológica Integrada e Sustentável (PAIS): uma tecnologia social para construção da segurança alimentar. In: MORAIS, L.; BORGES, A. (Org.). **Novos Paradigmas de Produção e Consumo: experiências inovadoras**. São Paulo: Instituto Polis, 2010. Disponível em: <[http://fgv.academia.edu/AdrianoBorgesCosta/Books/1672836/Novos\\_paradigmas\\_d\\_e\\_producao\\_e\\_consumo\\_experiencias\\_inovadoras](http://fgv.academia.edu/AdrianoBorgesCosta/Books/1672836/Novos_paradigmas_d_e_producao_e_consumo_experiencias_inovadoras)>. Acesso em: 20 ago. 2012.

ROMEIRO, A. R. Perspectivas para Políticas Agroambientais. In: RAMOS, P. (Org.). **Dimensões do Agronegócio Brasileiro**: políticas, instituições e perspectivas. Brasília: MDA, 2007.

ROSINA, L. **O Sistema Agroindustrial do Mel em Mato Grosso do Sul, Sob a Ótica da Teoria Institucional**: uma análise das estruturas de governanças e das convenções. 2008. 135 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios). Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2008.

SAES, M. S. M. Organizações e Instituições. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. 1. ed. – 3ª reimpr. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A Empresa Sustentável**: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **PAIS – Produção Agroecológica Integrada e Sustentável**: mais alimento, trabalho e renda no campo. Cartilha passo-a-passo. 3. ed. Brasília: Sebrae, 2009.

SILVA, E. M. da, *et al.* **Estatística para os cursos de Economia, Administração e Ciências Contábeis**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2. ed. rev. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

UPNMOOR, I. (Coord.). **Agricultura Orgânica**: produção vegetal. Guaíba: Agropecuária, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009a.

VERGARA, S. C. A utilização da construção de desenhos como técnica de coleta de dados. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Administração**. 2. ed. – 2. reimpr. – Rio de Janeiro: FGV, 2009b.

VILPOUX, O. F.; OLIVEIRA, M. A. C. Governanças na Agricultura Familiar: mercados, contratos, redes e cooperativismo. In: VILPOUX, O. F. (Org.). **Sustentabilidade e Agricultura Familiar**. Curitiba: CRV, 2011.

WANDERLEY, M. N. B. A Valorização e a Reivindicação da Ruralidade no Brasil. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, Curitiba, n. 2, p. 29-37, jul/dez. 2000.

Disponível em:

<<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/made/article/viewFile/22105/14471>>. Acesso em: 28 jan. 2012.

WILLIAMSON, O. E. **The Economics Institutions of Capitalism**: firms, markets, relational contracting. New York: The Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 36, N. 2, jun. 1991, p. 269-296.

WILLIAMSON, O. E. **The Mechanisms of Governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

WILLIAMSON, O. E. The new institutional economics: taking stock, looking ahead. **Journal of Economic Literature**, v. 38, p. 595-613, set. 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições. 241 f. Tese (Livre Docência). Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Orgs.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. 1. ed. – 3ª reimpr. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005a.

ZYLBERSZTAJN, D. Economia das Organizações. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Orgs.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**: indústria de

alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. 1. ed. – 3ª reimpr. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005b.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos Contratos na Coordenação Agro-Industrial: um olhar além dos mercados. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 03, p. 385-420, julho/set, 2005c.

## APÊNDICE A – DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DA VENDA EM CADA CANAL DE COMERCIALIZAÇÃO

Produtor	No local da produção	Mercados e supermercados	Feira comum	Feira orgânica	PAA	PNAE	Atacado	Outros
1	5%			50%	10%	20%		15%
2		30%		20%	50%			
3					60%		40%	
4					60%		40%	
5	20%				50%		30%	
6		20%			50%			30%
7					90%			10%
8				100%				
9				30%	40%	30%		
10				20%	20%	60%		
11				20%	40%	40%		
12				50%	50%			
13				20%	80%			
14					80%			20%
15		5%			45%	50%		
16				50%	50%			
17					90%			10%
18				100%				
19					100%			
20				50%	50%			
21				100%				
22				60%	40%			

<b>Produtor</b>	<b>No local da produção</b>	<b>Mercados e supermercados</b>	<b>Feira comum</b>	<b>Feira orgânica</b>	<b>PAA</b>	<b>PNAE</b>	<b>Atacado</b>	<b>Outros</b>
23				90%			10%	
24					100%			
25					90%			10%
26					100%			
27					100%			
28					100%			
29				10%	80%	10%		
30					100%			
31					100%			
32					100%			
33					100%			
34					100%			
35				50%	50%			
36				50%	40%			10%
37	2%			80%	18%			

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PRODUTORES

### 1 INFORMAÇÕES GERAIS

1.1 São quantas pessoas na família, incluindo o(a) chefe?

( ) Até 2                      ( ) De 3 a 4                      ( ) De 5 a 6                      ( ) Mais de seis

1.2 Quantas são as pessoas da família que trabalham na propriedade, incluindo o(a) chefe?

( ) Até 2                      ( ) De 3 a 4                      ( ) De 5 a 6                      ( ) Mais de seis

1.3 Há funcionários que não sejam da família?

( ) Não tem      ( ) Até 2      ( ) De 3 a 4      ( ) De 5 a 6      ( ) Mais de seis

1.4 Qual o tamanho total da área onde está inserido o Projeto PAIS?

( ) Até 2,0 ha                      ( ) De 2,1 a 4,0 ha                      ( ) De 4,1 a 6,0 ha  
( ) De 6,1 a 8,0 ha                      ( ) De 8,1 a 10,0 ha                      ( ) Maior que 10,0 ha

1.5 Qual o tamanho total da área destinada ao Projeto PAIS?

( ) Até 2,0 ha                      ( ) De 2,1 a 4,0 ha                      ( ) De 4,1 a 6,0 ha  
( ) De 6,1 a 8,0 ha                      ( ) De 8,1 a 10,0 ha                      ( ) Maior que 10,0 ha

1.6 Qual a renda familiar mensal?

( ) Até 2 sm                      ( ) De 2,1 a 3,0 sm                      ( ) De 3,1 a 5,0 sm  
( ) De 5,1 a 10,0 sm      ( ) De 10,1 a 20,0 sm                      ( ) Maior que 20,0 sm

1.7 Qual a composição, em percentual, da renda familiar?

Atividade rural \_\_\_\_\_%                      Trabalho assalariado \_\_\_\_\_%  
Aposentadoria \_\_\_\_\_%                      Outra. \_\_\_\_\_% Qual? \_\_\_\_\_

1.8 Quanto da sua renda rural é proveniente de atividades envolvidas no projeto PAIS?

( ) De 0 a 20%                      ( ) De 21 a 40%                      ( ) De 41 a 60%  
( ) De 61 a 80%                      ( ) De 81 a 100%

1.9 Houve diferença na renda atual em relação à renda anterior a entrada no Projeto PAIS?

( ) Sim ( ) Não Se sim, é maior ou menor? \_\_\_\_\_ Em quantos %? \_\_\_\_\_

## 2 ASPECTOS DO PROJETO

2.1 Há quanto tempo ingressou no Projeto PAIS?

( ) Menos de 1 ano ( ) De 1 a 2 anos ( ) Entre 2 e 4 anos  
( ) Mais de 4 anos

2.2 Já produzia hortaliças antes de ingressar no PAIS?

( ) Sim ( ) Não Se sim, a produção era orgânica? ( ) Sim ( ) Não

2.3 É cooperado(a)?

( ) Sim ( ) Não

Se sim, qual o motivo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Se não, por quê? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.4 Acha importante a cooperativa?

( ) Sim ( ) Não Por quê? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.5 Na sua visão, qual a vantagem em fazer parte de uma cooperativa?

( ) Orientação técnica ( ) Negociação em nome dos cooperados  
( ) Viabilização de parcerias ( ) Apoio financeiro  
( ) Outra. \_\_\_\_\_ ( ) Não sabe

2.6 Se cooperado, quanto da sua produção é comercializado por intermédio da cooperativa (em %)?

( ) De 0 a 20% ( ) De 21 a 40% ( ) De 41 a 60%  
( ) De 61 a 80% ( ) De 81 a 100%

2.7 Para você, qual a importância dos seguintes atores para o sucesso do Projeto PAIS?

- |                             |                               |                                |                                |
|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| a) Sebrae                   | <input type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Média | <input type="checkbox"/> Baixa |
| b) Prefeitura               | <input type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Média | <input type="checkbox"/> Baixa |
| c) Fundação Banco do Brasil | <input type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Média | <input type="checkbox"/> Baixa |
| d) Cooperativa              | <input type="checkbox"/> Alta | <input type="checkbox"/> Média | <input type="checkbox"/> Baixa |

2.8 Na sua visão, qual o papel do Sebrae no Projeto PAIS?

- Orientação técnica       Treinamentos       Apoio financeiro  
 Viabilização de parcerias       Fornecimento de insumos  
 Outro. Qual? \_\_\_\_\_

2.9 Na sua visão, qual o papel da prefeitura no Projeto PAIS?

- Orientação técnica       Treinamentos       Apoio financeiro  
 Viabilização de parcerias       Fornecimento de insumos  
 Outra. Qual? \_\_\_\_\_

2.10 Qual(is) o(s) ponto(s) forte do Projeto PAIS?

- Treinamento       Assistência técnica  
 Acesso aos canais de distribuição       Materiais recebidos  
 Visibilidade       Outro. Qual? \_\_\_\_\_  
 Não sabe

2.11 Conhece os protocolos/procedimentos para a produção e comercialização das hortaliças orgânicas?

- Sim       Não      Se sim, como aprendeu? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2.12 Teve melhorias na qualidade de vida com a adesão ao PAIS?

- Sim       Não      Se sim, sob qual aspecto? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2.13 Tem relacionamento com os demais produtores integrantes do Projeto PAIS?

- Sim       Não  
 Se sim, qual destes?       Comercial       Parceria       Amizade

( ) Parentesco ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

### 3 ASPECTOS DA TRANSAÇÃO

3.1 Toda a sua produção de hortaliças é orgânica?

( ) Sim ( ) Não Se não, qual o percentual de orgânicos? \_\_\_\_%

3.2 A produção de hortaliças orgânicas é certificada?

( ) Sim ( ) Não Se sim, há quanto tempo? \_\_\_\_\_  
Qual a certificadora? \_\_\_\_\_

3.3 Qual a fonte de recursos para o custeio da produção de hortaliças (em %)?

Recurso próprio: \_\_\_\_\_%

Bancos comerciais: \_\_\_\_\_%

Outros \_\_\_\_\_: \_\_\_\_\_%

3.4 Qual(is) organização(ões) oferece(m) assistência técnica?

( ) Prefeitura ( ) Cooperativa ( ) Sebrae

( ) Agraer ( ) Outros: \_\_\_\_\_

3.5 Quais os principais insumos de produção e quem são os fornecedores?

a. ( ) Adubos ( ) Doação do Projeto PAIS ( ) Troca por mercadoria  
( ) Aquisição a vista ( ) Produção própria  
( ) Aquisição a prazo ( ) Outra

b. ( ) Sementes ( ) Doação do Projeto PAIS ( ) Troca por mercadoria  
( ) Aquisição a vista ( ) Produção própria  
( ) Aquisição a prazo ( ) Outra

c. ( ) Fertilizantes ( ) Doação do Projeto PAIS ( ) Troca por mercadoria  
( ) Aquisição a vista ( ) Produção própria  
( ) Aquisição a prazo ( ) Outra

d. ( ) Embalagens ( ) Doação do Projeto PAIS ( ) Troca por mercadoria  
 ( ) Aquisição a vista ( ) Produção própria  
 ( ) Aquisição a prazo ( ) Outra

e. ( ) Outro\* ( ) Doação do Projeto PAIS ( ) Troca por mercadoria  
 ( ) Aquisição a vista ( ) Produção própria  
 ( ) Aquisição a prazo ( ) Outra

\* \_\_\_\_\_

3.6 Qual(is) o(s) ponto(s) de venda? Entre as opções abaixo, qual a participação % dos canais de comercialização para as hortaliças orgânicas?

( ) No local da produção \_\_\_\_\_% ( ) Mercados/supermercados \_\_\_\_\_%  
 ( ) Feira comum \_\_\_\_\_% ( ) Feira de orgânicos \_\_\_\_\_%  
 ( ) PAA \_\_\_\_\_% ( ) Programa Mesa Brasil \_\_\_\_\_%  
 ( ) PNAE \_\_\_\_\_% ( ) Atacado \_\_\_\_\_%  
 ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_%

3.7 Qual o padrão da transação?

a) PAA

( ) Contrato formal ( ) Termo de Acordo ( ) Sem contrato ou acordo

b) PNAE

( ) Contrato formal ( ) Termo de Acordo ( ) Sem contrato ou acordo

c) Programa Mesa Brasil

( ) Contrato formal ( ) Termo de Acordo ( ) Sem contrato ou acordo

d) Atacado

( ) Contrato formal ( ) Termo de Acordo ( ) Sem contrato ou acordo

e) Mercado/Supermercado

( ) Contrato formal ( ) Termo de Acordo ( ) Sem contrato ou acordo

## 3.8 Ao efetuar uma negociação:

- a) confia no comprador em relação à garantia de pagamento ( ) Sim ( ) Não
- b) tem como garantir 100% a entrega da sua produção ( ) Sim ( ) Não
- c) tem informações sobre exigências em termos de qualidade ( ) Sim ( ) Não
- d) tem informações sobre quantidade a ser entregue ( ) Sim ( ) Não
- e) tem informações sobre preço ( ) Sim ( ) Não
- f) tem informações sobre prazo de pagamento ( ) Sim ( ) Não
- g) tem informações sobre condições de pagamento ( ) Sim ( ) Não

## 3.9 Qual a frequência da transação?

## a) Comprador no local ou nas feiras

- ( ) realizada uma única vez ou de forma esporádica
- ( ) realizada mensalmente (ocasionalmente)
- ( ) realizada semanalmente (frequentemente)
- ( ) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

## b) Mercados/supermercados

- ( ) realizada uma única vez ou de forma esporádica
- ( ) realizada mensalmente (ocasionalmente)
- ( ) realizada semanalmente (frequentemente)
- ( ) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

## c) Programas governamentais

- ( ) realizada uma única vez ou de forma esporádica
- ( ) realizada mensalmente (ocasionalmente)
- ( ) realizada semanalmente (frequentemente)
- ( ) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

## d) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

- ( ) realizada uma única vez ou de forma esporádica
- ( ) realizada mensalmente (ocasionalmente)
- ( ) realizada semanalmente (frequentemente)
- ( ) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

3.10 Em relação à comercialização dos produtos, qual o grau de incerteza sobre o recebimento dos valores acordados?

Alto                       Médio                       Baixo

3.11 Em relação aos prazos de pagamento, eles são respeitados pelos compradores?

Sempre                       Às vezes                       Nunca

3.12 Qual a distância máxima entre a sua produção e o local de comercialização?

Até 20 km                       De 21 a 40,0 km                       De 41 a 60 km

De 61 a 100 km                       Mais de 100 km

3.13 Seria possível transferir sua produção para outra localidade, sem perda de qualidade e sem aumentar custos?

Sim                       Não

3.14 Tem equipamentos que servem somente para a produção de hortaliças?

Não                       Sim. Quais? \_\_\_\_\_

3.15 Caso tenha funcionário(s), você faz treinamento da sua mão de obra?

Não                       Sim. Qual(is)? \_\_\_\_\_

Não tenho funcionários

3.16 O seu produto pode ser armazenado?

Não

Sim. Como? \_\_\_\_\_ Por quanto tempo? \_\_\_\_\_(dias)

3.17 O seu produto tem uma marca?

Sim                       Não

Se sim, é representativa a venda por conta da marca?                       Sim                       Não

3.18 Consegue receber um preço melhor devido ao produto ser orgânico?

Sim                       Não                      Se sim, quantos %? \_\_\_\_\_

3.19 Já houve descumprimento de contrato/acordo de sua parte?

Sim                       Não                      Por quê? \_\_\_\_\_

3.20 Já houve descumprimento de contrato/acordo por parte do comprador?

( ) Sim ( ) Não Por quê? \_\_\_\_\_

#### 4 ASPECTOS DE SUSTENTABILIDADE

4.1 Após sua adesão ao Projeto PAIS, você percebeu melhorias na saúde?

( ) Sim ( ) Não Se sim, como classifica? ( ) Alta ( ) Média ( ) Baixa

4.2 Após sua adesão ao Projeto PAIS, você teve melhorias na alimentação?

( ) Sim ( ) Não Se sim, como classifica? ( ) Alta ( ) Média ( ) Baixa

4.3 Após sua adesão ao Projeto PAIS, você percebeu aumento da produtividade da propriedade?

( ) Sim ( ) Não Se sim, como classifica? ( ) Alta ( ) Média ( ) Baixa

4.4 Após sua adesão ao Projeto PAIS, você percebeu aproveitamento na utilização das melhorias provenientes do Projeto, sejam elas culturais ou financeiras?

( ) Sim ( ) Não

Se sim, como classifica esse aproveitamento? ( ) Alto ( ) Médio ( ) Baixo

4.5 Após sua adesão ao Projeto PAIS, você inseriu em seu cotidiano novos tratamentos culturais?

( ) Sim ( ) Não Quais? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.6 Após sua adesão ao Projeto PAIS, você inseriu em seu cotidiano novas espécies cultivadas?

( ) Sim ( ) Não Quais? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.7 Você está satisfeito com o andamento e resultados do Projeto em sua propriedade?

( ) Sim ( ) Não Por quê? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS GESTORES DAS ORGANIZAÇÕES DE APOIO

1) Identificação da organização

( ) Sebrae/MS

( ) Prefeitura

( ) Fundação Banco do Brasil

( ) Cooperativa

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo/Função: \_\_\_\_\_

2) Qual a função da organização no Projeto PAIS?

---

---

---

3) Você entende que essa função é desempenhada de forma a atender as necessidades dos integrantes do projeto?

---

---

---

4) Por que integram o projeto?

---

---

---

5) Qual(is) a(s) maior(es) contribuição(ões) que deram ou estão dando ao projeto?

---

---

---

6) Em que o projeto precisa melhorar?

---

---

---

7) A organização que representa é essencial para o sucesso do Projeto? Por quê?

---

---

---

8) Caso queira, teça outros comentários sobre a organização representa e o Projeto PAIS.

---

---

---

---