

## COMPLEXOS AGROINDUSTRIAIS, COOPERATIVAS E GESTÃO

Edgard Alenca<sup>1</sup>

Daniele Silva Grandi<sup>2</sup>

Débora Mesquita Andrade<sup>3</sup>

Márcia Pereira de Andrade<sup>4</sup>

**RESUMO:** Discutem-se neste artigo as novas formas de articulação entre campo e cidade, estabelecidas com a consolidação dos complexos agroindustriais no Brasil, a partir do final da década de 1970. São destacados nessa discussão os seguintes tópicos: a) a crescente dependência que o setor agropecuário mantém como consumidor de bens e serviços produzidos no setor urbano; b) a transformação de parte substancial do produto agropecuário em matéria-prima para as agroindústrias; c) os traços oligopólicos e oligopsônicos que emergem nessas relações comerciais; d) a integração de capitais com a formação de grandes conglomerados; e) o processo de globalização. Dentro desse cenário, são identificados diferentes atores sociais e a capacidade que possuem para influenciar as decisões que se processam no interior dos complexos e nas relações que se estabelecem no âmbito do Estado, bem como a capacidade organizacional representada por ações coletivas, eficiência gerencial, profissionalização administrativa, “conhecimento sistêmico” e domínio tecnológico. A questão central deste estudo refere-se ao papel que as cooperativas agropecuárias e outras formas associativistas podem desempenhar como instrumento de negociação no interior e fora das cadeias produtivas, elevando o poder de negociação e o de reivindicação dos produtores. Para responder a esta questão, foram revisadas várias pesquisas conduzidas nas décadas de 1980 e 1990. Os estudos mais recentes detectam um esforço no sentido modernizar a gestão das cooperativas tornando-as mais competitivas, embora este esforço seja muitas vezes interrompido pelo processo sucessório de suas diretorias. Interferência de interesses políticos locais, identificada nos estudos conduzidos na década de 1980, foi também detectada nas pesquisas mais recentes e é considerada como um dos condicionantes do pouco dinamismo administrativo. As associações têm sido vistas como uma alternativa para os produtores familiares, no entanto, quando os negócios dessas associações crescem, surgem também os problemas gerenciais.

Palavras-chave: complexo agroindustrial; cadeia produtiva; cooperativa; atores sociais; articulação de interesse.

**ABSTRACT:** This paper discusses the new articulation forms which were established between the agricultural and urban sectors due to the consolidation of the Brazilian agroindustrial complex in the end of the 1970's. The following topics are highlighted in this discussion: a) the growing dependence that agriculture sector has on the urban sector as a consumer of goods and services; b) the transformation of a substantial part of agricultural output in raw material for urban industries; c) the oligopolistic and oligopsonic features of these commercial relationships; d) the integration of capitals and formation of great economic conglomerates; e) the ongoing globalization process. In such scenery, different social actors are identified as well as their differential capacity to influence the decision-making process inside the chains and in the ambit of the State. It also outlines the actors' organizational capacity which is represented by collective actions, managerial efficiency, administrative professionalization, "systemic knowledge" and technological domain. The central question of this paper refers to the role that the agricultural cooperatives and other associativist forms can play as negotiation means inside and outside the productive chains, elevating farmers' bargaining and claiming power. To answer this question several researches undertaken over the last two decades were examined. The most recent studies detect an effort to modernize cooperative management by turning them into more competitive organizations. However, this effort is sometimes interrupted by the process of manager's succession. Interference of local political interests identified in the studies carried out in the 1980's was also detected in the most recent researches and it is considered as one of the factors that limit the administrative dynamism of cooperatives. Although farmer associations are seen as an alternative means for

<sup>1</sup> Uma versão preliminar deste trabalho foi apresentada no V Congresso de Ciências Humanas, Letras e Artes, realizado na Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) no período de 28 a 31 de agosto de 2001.

<sup>2</sup> Ph.D, Professor Titular do Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras.

<sup>3</sup> Estudante do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras.

<sup>4</sup> Estudante do Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Lavras.

Universidade Federal de Lavras – Departamento de Administração e Economia - Caixa Postal 37, 37200-000 Lavras, MG – Fone: + 35 3829 1451 – Fax: + 35 3829 1772 – ealencar@ufla.br

family producers to adapt to the ongoing economic and social changes, the examined studies showed that as the business of those associations grow, managerial problems simultaneously rise.

Key words: agroindustrial complex; productive chain; cooperative; social actors; interest articulation.

## INTRODUÇÃO

O final da década de 1960 é considerado como o marco da constituição do complexo agroindustrial brasileiro (CAI), embora suas bases tenham sido implantadas nas décadas de 1950, com a expansão das indústrias de bens de produção. Todavia, foi no final dos anos 1960 que o Estado formulou políticas voltadas para a industrialização da agricultura, visando a atender à demanda interna e ao crescimento das exportações<sup>5</sup>. Paralelamente, com a urbanização, a ampliação das atividades industriais e de serviços, cresceu o mercado interno para produtos agropecuários industrializados, dando origem à formação dos complexos agroindustriais ou, como preferem alguns autores, dos sistemas agroindustriais. A característica central da constituição dos complexos agroindustriais é a integração da agropecuária com outros ramos industriais, transformando-a em um elo de uma cadeia onde se encontram de um lado, as indústrias que fornecem à agricultura insumos, máquinas e equipamentos (setor a montante) e, do outro, as indústrias de classificação, beneficiamento e/ou industrialização da matéria-prima agrícola, bem como a sua distribuição (setor a jusante). Amplia-se também a rede de serviços de apoio necessários ao funcionamento desse sistema, representado pela assistência técnica, pesquisa e desenvolvimento, pelos serviços bancários, marketing, transporte, bolsas de mercadorias e outros (Figura 1 em anexo).

Ao constituir-se em um elo de uma cadeia, para produzir, a agricultura passou a depender dos insumos que recebe das indústrias e

não produz mais apenas bens de consumo final, mas, basicamente, bens intermediários ou matérias-primas para outras indústrias (Kageyama et al., 1990). Segundo Silva (1996), o elo que dá unidade às diversas atividades dos complexos agroindustriais é o fato de que todas elas são atividades do capital com regulamentação macroeconômica. Este cenário impede que a agropecuária seja analisada como um setor isolado, sem a vinculação com os demais setores que com ela formam os complexos e suas conexões com o ambiente mais amplo, incluindo o Estado e a comunidade internacional. Representa, pois, uma nova e complexa realidade para os agricultores, envolvendo-os numa intrincada rede de relações de interesses em que, segundo Delgado (1985) e Lamounier (1994), sobressaem a participação do grande capital industrial, do Estado e dos grandes e médios agricultores. Desse modo, os diferentes setores que formam os complexos agroindustriais, incluindo o Estado e suas agências, podem ser vistos como atores que possuem objetivos a serem atingidos e que dispõem, embora de forma diferenciada, de meios para obtê-los e se submetem a condições para a consecução dos seus objetivos. A questão central deste artigo refere-se ao papel que as cooperativas e outras formas associativas podem desempenhar como instrumentos de negociação no interior e fora das cadeias produtivas, elevando o poder de negociação e o de reivindicação dos produtores.

## 2 ATORES SOCIAIS E COMPLEXOS AGROINDUSTRIAIS

A Figura 2 (em anexo) coloca em relevo relações que podem se estabelecer entre os atores sociais que integram um dado complexo e fornece os elementos gerais para a discussão dessas relações no interior e fora de uma cadeia. Esta Figura esquematiza o que foi tema de vários trabalhos publicados nas últimas duas décadas<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Dentre essas políticas, destacam-se os investimentos públicos em infra-estrutura (estrada, comunicação, comercialização, etc.), estabelecimentos de projetos especiais e programas regionais (renovação da cafeicultura e cacauicultura, expansão da triticultura e da sojicultura, desenvolvimento do cerrado, aproveitamento de várzeas, entre outros), incentivos aos investimentos privados em reflorestamento e à abertura de grandes fazendas nas regiões centro-oeste e amazônica, desenvolvimento das indústrias de insumos, máquinas e equipamentos para a agricultura, reestruturação da pesquisa agropecuária e da extensão rural, incremento do crédito rural, geralmente a taxas de juros negativas (isto é, inferiores a taxas de inflação) e subsídios para aquisição de insumos e máquinas (Alencar, 2000).

<sup>6</sup> Baggio et al. (1983); Batalha (1997); Bellato (1986); Belik (1997); Calegario (1996); Delgado (1985); Dias & Guimarães (1997); Fonseca (2000); Silva (1996); Kageyama et al. (1990); Lamounier (1994); Lopes (1992); Machado Filho et al. (1996); Mezzomo (1997); Müller (1981 & 1982); Ramos e Reydon (1995); Silva (2000); Sorj e Wilkinson (1983); Zylbersztajn e Neves (2000).

A base da Figura 2 (em anexo) representa o esquema geral de uma cadeia agroindustrial, formada pelos setores a montante, agropecuário e a jusante. A linha que envolve estes setores representa a possibilidade de formação de conglomerados empresariais em que uma *holding* controla empresas situadas em diferentes setores, inclusive no agropecuário. Autores como Baggio et al. (1983), Delgado (1985) e Silva (1996) consideram o processo de “integração de capitais”, entendido como centralização de capitais industriais, bancários, agrários, etc., formando conglomerados empresariais por meio de fusões, organizações de *holdings*, como uma dimensão chave do novo padrão agrícola brasileiro. Este processo ganhou peso a partir de 1975, acelerou-se na década de 1990 com a abertura econômica e a ampliação da participação do capital internacional no setor de processamento<sup>7</sup>. Os investimentos diretos na produção agropecuária não são grandes, uma vez que as agroindústrias que necessitam garantir o suprimento e a qualidade da matéria-prima que utilizam preferem assegurá-los por meio de contratos com os produtores, uma forma mais econômica do que o investimento direto na produção<sup>8</sup>. É por essa razão que, na Figura 2, a linha que caracteriza o conglomerado aparece pontilhada ao circundar o setor agropecuário. A presença de conglomerados no interior de uma cadeia é um indicador da magnitude dos atores sociais com os quais os agricultores e suas organizações interagem. Além disso, os atores localizados a montante e a jusante podem ocupar posições na estrutura de mercado, as quais lhes permitam maior capacidade de negociação de preços do que os agricultores.

A análise fundamentada na noção de cadeia, ao descrever o fluxo da produção de um bem, revela a possibilidade de existirem situações de mercado típicas de concorrência imperfeita. Como mostra a Figura 2, podem-se identificar, no interior de uma cadeia, segmentos de mercado representando as relações comerciais que se estabelecem entre o setor a montante e agropecuário e entre este e o setor a jusante. As empresas que atuam nos setores a montante e a jusante são poucas, organizadas em associações de interesses e interagem com um grupo amplo, heterogêneo e disperso de produtores. Esta situação limita a capacidade de ações coletivas

dos atores localizados no setor agropecuário. Este cenário favorece a possibilidade de que as relações entre os setores a montante e agropecuário assumam características de oligopólio e as relações entre a agropecuária e o setor a jusante características de oligopsônio<sup>9</sup>. Por conseguinte, pelo menos teoricamente, os produtores rurais são os atores que dispõem de menores recursos para negociar seus interesses no interior de uma cadeia, mesmo que essa negociação seja entendida como uma aliança estratégica. Como um sistema agroindustrial não se interrompe no setor a jusante, seria interessante observar que as relações que são estabelecidas entre este setor e os consumidores podem assumir a configuração de um mercado com traços de oligopólio<sup>10</sup>.

Além de ocuparem posições privilegiadas no mercado e da possibilidade de se constituírem conglomerados empresariais, os atores sociais localizados nos setores a montante e a jusante são amparados por eficientes estruturas administrativas. A eficiência gerencial e investimentos em novas tecnologias são meios de que essas empresas lançam mão para competir entre elas e conquistar novos mercados, inclusive o internacional. Por esta razão, investem pesado para a implantação de novos processos de produção, disputar os serviços dos bons executivos, mantê-los nos seus quadros e treinar novos quadros. O critério de promoção é a eficiência, a qual se traduz em retorno econômico para a empresa (Alencar, 2000). Vistos deste ângulo, treinamento de pessoal em diferentes níveis e a manutenção de bons executivos nos seus quadros são interpretados como investimento (Alencar, 2000). Da mesma forma, contratar os serviços de boas empresas de consultoria e marketing, por exemplo, é também visto como investimento. As empresas estrangeiras têm, ainda, a seu favor maior experiência internacional, recursos para investimentos e tecnologia, o que

<sup>7</sup> Veja, por exemplo, Belik (1995), Delgado (1986) e Gonçalves (1999).

<sup>8</sup> Veja Belato (1986), Kageyama et al. (1990), Lopes (1992), Lemos (1995), Sorj et al. (1982).

<sup>9</sup> O oligopólio é uma situação de mercado em que há um pequeno número de fornecedores que controla a oferta e, por isso, exercem uma grande influência sobre os preços. O oligopsônio refere-se à situação inversa em que um pequeno número de compradores controla o mercado e influi decididamente sobre os preços.

<sup>10</sup> No Brasil, em 1992, existiam 48 mil agroindústrias. No entanto, cerca de 15 empresas abasteciam 80% de todos os alimentos que estavam nas gôndolas dos supermercados do país. (“Fúria dos oligopólios – a disparada dos preços dos alimentos industriais em 1992”, Isto É, nº 1218 de 03.03.93, p.12-17).

pode se transformar em importantes trunfos em uma economia globalizada<sup>11</sup>.

O setor agropecuário ilustrado na Figura 2 vem acompanhado da expressão “atores diferenciados”, o que representa a heterogeneidade social existente no campo, identificada por diferentes tipos de produtores e de trabalhadores rurais<sup>12</sup>. Essa heterogeneidade sempre existiu; no entanto, o processo de capitalização da agricultura lhe impôs uma nova configuração. A identificação desses atores está, em primeiro lugar, relacionada com o grau de controle que possuem sobre a terra e com a forma de exploração nela existente. Considerando-se os atores sociais com menor controle sobre a terra, cresce a presença do assalariado, em especial do trabalhador temporário remunerado por produtividade ou tarefa. As unidades de produção mais capitalizadas tendem a manter, como mão-de-obra permanente, empregados que executam atividades especializadas (retireiros, operadores de máquinas, etc.). Expande-se também o movimento dos trabalhadores sem-terra e a pressão pela reforma agrária.

Os atores sociais que possuem algum controle sobre a terra são diferenciados por meio de uma análise multidimensional que articula o conceito de “unidade de produção”, “processo de organização da produção” e “processo de integração com o mercado”<sup>13</sup>. Unidade de produção (UP) é entendida como a área de terra onde a produção agropecuária é realizada. Este conceito não se restringe ao aspecto formal da propriedade legal da terra, uma vez que abrange áreas exploradas sob o sistema de parceria, áreas arrendadas e áreas sob posse. Processo de organização da produção refere-se ao modo pelo qual os fatores de produção (terra, capital e trabalho) são combinados dentro da unidade de produção. Processo de integração com o mercado

---

<sup>11</sup> Fatores desta natureza foram evidenciados pelos dirigentes empresariais e executivos da área de recursos humanos das empresas agroindustriais de Minas Gerais estudadas por Fonseca (2000). Tais fatores figuravam, na linguagem dos dirigentes, como elementos do cenário que se descortinou a partir da abertura econômica de 1990 e orientou o processo de modernização tecnológica e administrativa de suas empresas.

<sup>12</sup> Sobre o processo de diferenciação veja, entre outros, os seguintes autores: Abramovay (1992); Harriss (1986); Müller (1982); Sorj & Wilkinson (1983) e Wanderley (1996).

<sup>13</sup> Os conceitos de unidade de produção, forma de organização da produção e integração com o mercado são discutidos por Alencar (1986 e 2000) e Alencar & Moura Filho (1988).

refere-se às relações que integram a UP ao setor urbano-industrial como fornecedora de alimento ou matéria-prima e consumidora de bens e serviços.

A análise multidimensional permite identificar quatro tipos básicos de unidade de produção: 1) “latifúndio” (unidade multimodular, com níveis de comercialização às vezes elevados, mas com baixo grau de capitalização – produção extensiva –, podendo-se encontrar neste tipo de UP o trabalho assalariado combinado ou não com diferentes formas de parceria); 2) “empresa agropecuária capitalista” (possui alto grau de comercialização e capitalização – investimentos em benfeitorias, máquinas, equipamentos e insumos industrializados – e emprego de força trabalho predominantemente contratada); 3) “empresa familiar”<sup>14</sup> (UP com área modular em que predomina a força-de-trabalho da família e que apresenta níveis elevados de comercialização e capitalização); 4) “unidade de produção camponesa” (de modo geral possui área modular ou submodular, predominância do trabalho da família, baixo grau de comercialização e capitalização). São também encontradas unidades de produção que mesclam características de “latifúndio e empresa agrícola capitalista” e de “empresa familiar e unidade camponesa”, por exemplo: unidades que apresentam níveis médios de capitalização e/ou comercialização e que empregam força de trabalho contratada, bem como unidades onde predominam a força de trabalho da família e que apresentam níveis médios de comercialização e/ou capitalização<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> A expressão “empresa familiar” é empregada neste artigo para designar um tipo específico de unidade de produção agropecuária em que há predominância do trabalho da família não só na gestão do empreendimento, mas, sobretudo nas atividades relacionadas com o trabalho direto com criações ou lavouras. O adjetivo “capitalista” empregado no termo “empresa agropecuária” qualifica, pois, a UP que emprega predominantemente mão-de-obra contratada para o trabalho com criações ou lavouras, não importando, neste caso, que a gestão seja da família. É relevante observar que a expressão empresa familiar possui um significado diferente do que lhe é atribuído nos estudos sobre empresas familiares urbanas, nas quais o fator fundamental para esta classificação é o controle que a família detém sobre a gestão do empreendimento. Se fosse observado somente o caráter familiar da gestão, provavelmente a maioria das unidades de produção agropecuárias, aqui denominadas de empresas capitalistas, seria também classificada como familiar.

<sup>15</sup> Sobre unidades de produção que mesclam características de mais de um dos tipos básicos de UPs

Embora muitas unidades de produção familiar possuam níveis relativamente elevados de capital e comercialização, elas apresentam rendas líquidas baixas, garantindo somente a permanência dos produtores e de suas famílias no processo produtivo, a exemplo do que ocorre com a unidade de produção camponesa típica. Geralmente, são unidades integradas às agroindústrias e o baixo nível de renda líquida resulta do comportamento oligopsônico da integradora que determina a tecnologia a ser empregada, eventualmente antecipa parcela do pagamento em dinheiro, classifica os produtos e os compra, descontando do valor desta produção as quantias adiantadas ao produtor (Alencar, 2000). Este tipo de comportamento, muitas vezes previsto em contratos, leva os produtores a adotarem tecnologias modernas que acarretam volumes elevados de produção, altos gastos, rendas brutas elevadas, mas rendas líquidas baixas. A integração destas UPs ao capital industrial possui, segundo alguns autores, um sentido duplo: garante a sobrevivência do pequeno produtor e a agroindústria assegura o seu abastecimento de matéria-prima de acordo com as especificações técnicas de que necessita<sup>16</sup>.

Embora esta categorização possa apresentar limitações, ela cumpre o seu papel ao mostrar a existência de diferentes atores sociais no campo, os quais podem ter: a) diferentes interesses, até mesmo conflitantes; b) uma visão distinta de mundo; c) diferentes problemas; d) acesso diferenciado aos benefícios institucionais da sociedade (crédito, assistência técnica, resultados de pesquisa, educação, serviço de saúde, etc.); e) diferentes níveis de facilidade ou dificuldade para se organizarem; f) diferentes dimensões de poder (acesso aos centros de decisões e capacidade de influenciá-los) (Alencar, 1997).

Caracterizados os atores sociais presentes nos setores a montante, agropecuários e a jusante, bem como seu posicionamento na estrutura de mercado, o próximo passo será examinar a capacidade que tais atores possuem de influenciar as decisões que são tomadas no âmbito das estruturas do Estado. Esta discussão é fundamentada no trabalho de Lamounier (1994). Segundo esse autor, um modelo de análise de decisões políticas deve começar discriminando os atores sociais envolvidos, sua posição estrutural

ver os estudos de Alencar (1986), Baraúna (1988), Molina Filho (1977), Perez (1975) e Vilas Boas (1992).

<sup>16</sup> Este tipo de integração é evidenciado nos estudos de Bellato (1986), Loureiro (1981 e 1987), Perez (1975), Sorj et al. (1982) e Lopes (1992).

em termos da capacidade de influir (tanto no momento presente quanto como tendência temporal) e os recursos de poder (positivos ou negativos) à disposição de cada um. Partindo destes três fatores, Lamounier agrupa os atores envolvidos na definição das políticas destinadas à agricultura em um “conjunto de atores efetivamente significativos” e em um “conjunto de atores que pouco influem no processo decisório”. O conjunto de atores “efetivamente significativos” é constituído por: (a) atores governamentais, (b) congresso nacional, (c) médios e grandes produtores e (d) agroindústria<sup>17</sup>. O conjunto de atores que “pouco influem” é formado por: (a) pequenos produtores e (b) trabalhadores rurais.

Os atores governamentais estão localizados em vários segmentos do Poder Executivo e ocupam um papel central na formulação da política agrícola. No entanto, “apesar da proximidade e da localização comum, suas relações são, com freqüência, marcadas por conflitos resultantes dos objetivos distintos que norteiam as ações de cada um e das disputas de jurisdição que os separam” (Lamounier, 1994: p. 7). As autoridades da área econômica (Ministério da Economia ou da Fazenda) estão no centro dos atores governamentais. O poder dessas autoridades é grande e se encontra em expansão. Elas controlam os instrumentos de política econômica e a prolongada crise aumentou o seu poder de intervenção. A busca da estabilidade monetária legitimou a interferência estatal e a subordinação da política agrícola aos imperativos das políticas de estabilização<sup>18</sup>. O limite deste recurso de poder é a desorganização da agricultura. Este intervencionismo, conjugado à redução do crédito subsidiado pelo Estado, provocou um distanciamento dos produtores rurais do governo e reativou as suas associações representativas.

<sup>17</sup> Ao empregar a palavra agroindústria, Lamounier está se referindo não somente às indústrias de processamento, mas também às de insumos e máquinas. Por conseguinte, o termo agroindústria abrange, no seu estudo, os setores a montante e a jusante de uma cadeia agroindustrial.

<sup>18</sup> Por exemplo, “na década de 80, os esforços para pôr os preços sob controle redundaram em uma ‘política de preços negativos’ (tabelamentos, restrições às exportações agropecuárias, importações e vendas subsidiadas de alimentos, confiscos cambiais e venda de estoques governamentais a preços subsidiados) que diminuiu, quando não anulou, as ‘políticas positivas’ assentadas na garantia de preços mínimos” (Lamounier, 1994: p. 7).

O Ministério da Agricultura é apresentado no estudo de Lamounier como um ator governamental com poder escasso e declinante. Tal situação resulta da subordinação da agricultura às injunções do desenvolvimento industrial que retirou desse Ministério parte importante dos instrumentos de formulação e implementação de políticas com impactos sobre a agropecuária. Além do mais, esse autor considera que o descontrole inflacionário dos anos 1980, ao estimular a centralização das decisões na área econômica, reduziu ainda mais o espaço de atuação do Ministério da Agricultura para a formulação de políticas dessa natureza. “No jogo político interno ao governo, o Ministério da Agricultura extrai força da capacidade para falar em nome dos produtores e do apoio que deles venha a obter” (Lamounier, 1994: p. 8).

O Congresso Nacional e seus membros aparecem no estudo de Lamounier como atores com poder de influência médio, mas crescente na definição das políticas agropecuárias. Essa tendência resulta de dois fatores: a) agravamento da crise econômica e redefinição pelos produtores, empresários agroindustriais e lideranças associativas do papel do governo e do Congresso na formulação de política<sup>19</sup>; b) ampliação do poder do Congresso na Constituição de 1988. No entanto, esse estudo também aponta alguns fatores que limitam a ação do congresso, por exemplo: a) a Comissão da Agricultura tem sido mais uma tribuna para a expressão das demandas de grupos, com frequência de âmbito regional, do que um instrumento de definição de políticas agrícolas consistentes; b) a chamada bancada ruralista, isto é, os parlamentares mais estreitamente ligados às atividades rurais, não constitui um grupo capaz de atuar de forma coordenada ou compacta. Excetuando-se a questão fundiária, observa Lamounier, boa parte dos chamados parlamentares ruralistas

---

<sup>19</sup> Lamounier (1994, p. 9) considera que, ao mesmo tempo em que as fontes estatais de crédito subsidiado escasseavam, “as políticas antiinflacionárias de efeito heterodoxo exacerbaram o intervencionismo estatal sobre o setor privado e aumentaram a incerteza quanto às regras vigentes na economia. A agricultura foi especialmente atingida, seja pelas medidas de congelamento ou tabelamento dos preços, seja pelo contingenciamento das exportações e pelas liberações das importações com o propósito de forçar a baixa dos preços internos. A combinação de uma forma de intervenção governamental drástica e imprevisível com o progressivo esgotamento das facilidades creditícias foi alterando a percepção dos produtores rurais, empresários agroindustriais e lideranças associativas quanto ao papel do governo e do Congresso”.

especializa-se na intermediação de interesses muito específicos e regionalmente localizados<sup>20</sup>, o que conduz a frequentes conflitos intrabancada. “O padrão daí resultante é uma justaposição de medidas específicas que impede o estabelecimento de qualquer tipo de prioridade e que termina por consagrar uma série de benefícios particulares, sem consideração de custos e de exequibilidade” (Lamounier, 1994: p. 9).

Analisando os atores sociais localizados fora das estruturas do Estado, Lamounier (1994, p. 10) considera que, na atualidade, os médios e grandes produtores detêm algum poder sobre as decisões que os afetam. Seus principais recursos para exercer esse poder são a presença ativa de associações representativas e a ação de *lobby* sobre o Congresso, embora o acesso individual de grupos às agências de governo seja um recurso ainda usado. Esse autor identifica dois tipos de associação que fazem a intermediação dos interesses dos produtores e tentam influir sobre o processo decisório: a) organização de interesse por produto (por exemplo, associação de produtores de laranja de São Paulo); b) organizações de abrangência nacional, como a Sociedade Rural Brasileira.

As “organizações de interesse por produto” são instrumentos de defesa de interesses específicos, como o próprio nome sugere. Elas começaram a se multiplicar ainda nos anos 1970, principalmente nos setores submetidos a intenso processo de modernização. A maioria dessas associações (56%) foi criada nas décadas de 1970 e 1980, sendo majoritariamente de âmbito nacional (61%), o que sugere que o governo federal é seu principal interlocutor e destinatário de demandas. Em alguns casos, são também instrumentos de negociação intersetorial entre produtores e agroindústrias, como ocorre no setor de laranja. A indicação do estado-sede mostra uma distribuição regional desequilibrada, com inequívoca concentração no estado de São Paulo (67,4%)” (Lamounier, 1994: p. 10-11).

O segundo tipo de associações, identificado por Lamounier como recursos de poder relevantes, é composto pelas seguintes organizações de abrangência nacional: a) Sociedade Rural Brasileira (SRB); b) Confederação Nacional da Agricultura (CNA), órgão de cúpula da estrutura sindical; c) Organização das Cooperativas do Brasil (OCB).

---

<sup>20</sup> Por exemplo, dos rizicultores do sul, dos produtores de laranja de São Paulo, dos produtores de soja do centro-oeste, da agroindústria canavieira de um estado nordestino, da indústria de insumos, da indústria de aves, etc.

Essas três organizações, de acordo com a análise de Lamounier, têm recursos, capacidade de convocação e vocação diversas. A CNA conta com os recursos proporcionados pelo sistema sindical: fundos razoavelmente abundantes e assegurados por lei, uma estrutura nacional assentada nas federações estaduais e sindicatos. Contudo, sua capacidade efetiva de mobilização é limitada pela própria falta de representatividade dos organismos de base do sistema, ou seja, federações e os sindicatos<sup>21</sup>. Das três, a OCB é aquela que tem maior capacidade de mobilização dos produtores, por meio das estruturas do sistema cooperativista, especialmente no sul e parte do sudeste. Entretanto, está circunscrita na representação de parcela dos produtores organizados em cooperativas. A SRB é, na perspectiva de Lamounier, a entidade rural mais frágil do ponto de vista da organização nacional e dos recursos materiais de que dispõe. Depende exclusivamente dos recursos dos seus associados, concentrados, principalmente, no estado de São Paulo. “Trata de compensar essa fraqueza com uma maior capacidade de articulação em termos políticos e no tocante à formulação de estratégias globais. Sua capacidade de mobilização dos produtores é, entretanto, muito pequena” (Lamounier, 1994: p. 11).

A grande limitação da SRB, CNA e OCB assenta-se no fato de os produtores constituírem um grupo amplo, heterogêneo e disperso pelo território nacional com problemas típicos de ação coletiva. No entanto, o autor observa que “essa limitação pode ser superada em circunstâncias especiais, quando ganham relevo as questões de política para o setor rural. Foi o que ocorreu por ocasião da Assembléia Nacional Constituinte e, em menor medida, no processo de estabelecimento da Lei Agrícola e na discussão sobre a indexação da dívida dos produtores estabelecida no Plano Collor” (Lamounier, 1994: p. 11).

A agroindústria, ao contrário do que ocorre com médios e grandes produtores rurais, constitui um ator poderoso, cuja capacidade de influir está em expansão. Entre as características estruturais apontadas por Lamounier, que aumentam o poder dos segmentos agroindustriais nos processos de decisão política, as seguintes parecem especialmente importantes: a) o domínio

<sup>21</sup> Sua atuação política não pode deixar de levar em conta os interesses de um *establishment* sindical encastelado nas federações e sindicatos, e mais preocupados em perpetuar-se nos postos do que em representar adequadamente suas bases (Lamounier, 1994: p. 11).

do mercado por poucas firmas nos setores a montante e a jusante; b) a tradição de negociação entre firmas para restringir a competição e dividir os mercados; c) a capacidade de financiar campanhas eleitorais e organizar *lobbies* eficientes lhes assegura defensores no Congresso. Os limites do poder destes setores são dados, de um lado, pelos conflitos que, em muitos casos, opõem indústrias de insumos e equipamentos ou de processamento a produtores rurais; de outro, pela dificuldade, devido a fatores ideológico-culturais, de revestir de legitimidade e universalidade a defesa dos interesses da agricultura moderna (Lamounier, 1994: p.12).

Pequenos produtores e trabalhadores rurais são, para Lamounier, os atores que ocupam uma posição marginal na decisão das políticas agrícolas e foram os grandes excluídos dos benefícios da modernização da agricultura brasileira. Segundo esse autor, não dispõem de organizações próprias, embora alguns dos seus segmentos se organizem junto aos trabalhadores rurais na Confederação de Trabalhadores da Agricultura (Contag). No entanto, observa que a:

*[A Contag] tem se mantido distante das discussões de política agrícola, concentrando seus esforços na luta pela reforma agrária e pela extensão e efetivação dos direitos sociais e trabalhistas no meio rural. Pequenos produtores e trabalhadores rurais contam com a simpatia genérica da opinião pública por suas demandas; não dispõem, porém, de aliados urbanos efetivamente empenhados em prestar-lhe apoio* (Lamounier, 1994: p. 12).

Todavia, como resposta à posição marginal na decisão política, têm-se expandido os movimentos sociais no campo reivindicando o acesso à terra e a efetivação de ações do Estado no sentido de proporcionar à agricultura familiar meios que favoreçam o seu desenvolvimento. A mobilização dos trabalhadores sem terra, a partir da segunda metade da década de 1990, é um exemplo da expansão desses movimentos. Cresce também a presença das organizações não-governamentais propondo formas de intervenção na realidade rural fundamentadas na participação cidadã e no associativismo.

Os comentários ressaltando a diversidade social no campo, a situação de mercado e os recursos e limites de poder dos diferentes atores sociais, mostram que o novo padrão agrícola

envolve o setor rural numa complexa rede de relações de interesses. Entre as diferentes estratégias que visam à adaptação dos produtores a esta nova realidade encontra-se o associativismo, que será discutido a seguir.

### 3 ASSOCIATIVISMO RURAL

A principal organização formal que, no âmbito de doutrina, propõe-se a desempenhar o papel de adaptação do produtor a este novo contexto é a cooperativa. No entanto, estudos conduzidos na década de 1980<sup>22</sup> demonstraram que o cooperativismo pode configurar-se como um agente de integração da produção agropecuária com esse novo padrão agrícola, sem chegar a ser um instrumento de defesa dos interesses dos produtores. Além disso, a necessidade que as cooperativas têm de sobreviver e ampliar a sua capacidade de competição no mercado tem levado essas associações às seguintes estratégias: a) operarem com produtos mais rentáveis, demandantes de modernas técnicas de produção ou produtos cujos níveis econômicos de produção só podem ser obtidos nas propriedades maiores e mais capitalizadas; b) operarem por consignação, repassando todos os riscos da comercialização para os seus associados. Embora os estudos sobre cooperativismo aqui citados tenham sido conduzidos no início da década de 1980, resta saber se este quadro foi alterado nos anos recentes e, caso tenha ocorrido alguma alteração, em que direção ela se processou.

Apesar da natureza estrutural dos problemas apresentados, eles também podem estar relacionados com a tendência das cooperativas brasileiras de enfatizarem mais a dimensão operacional do que a dimensão estratégica do planejamento, na qual tanto os aspectos organizacionais, financeiros, de competitividade e a situação de integração da agricultura aos complexos agroindustriais fossem considerados. Para a análise de tais considerações, dois fatores podem ser mencionados: o caráter instrumental imediatista assumido pela cooperativa e a não profissionalização da sua administração.

Em muitos casos, as cooperativas são vistas e até mesmo definidas por um reduzido número de serviços que prestam (por exemplo, vendas de insumos e comercialização de um número limitado de produtos agropecuários). A dimensão política de defesa dos interesses dos

produtores nem sempre é levada em conta pelas diretorias dessas associações e nem mesmo pelos associados. Estudos indicam que tanto associados quanto diretorias têm demonstrado atitudes de “impotência” frente aos problemas que enfrentam e não conseguem contextualizá-los, identificando suas causas e formulando estratégias de ação para solucioná-los ou contorná-los<sup>23</sup>.

A não profissionalização da administração das cooperativas é um fato constatado há muito tempo<sup>24</sup> e, mesmo assim, ele parece permanecer em um contexto de profundas transformações na agricultura, como ilustram algumas pesquisas. Por exemplo, Granthon et al. (1989), ao concluir um estudo sobre procedimentos administrativos adotados em uma cooperativa sulmineira, elaboraram a seguinte observação: “Os resultados indicaram que a administração da cooperativa não utilizava os recursos administrativos necessários a uma moderna gerência, não conseguindo se desvencilhar do tradicionalismo que perdura até hoje na administração das empresas rurais, normalmente a origem dos administradores de cooperativas agrícolas”.

As observações efetuadas por Crúzio et al. (1990), em um estudo que envolveu oito cooperativas do estado da Bahia, também ilustram essa situação: a) em cinco cooperativas, os instrumentos empregados para a implementação e execução das decisões não formavam um processo administrativo que envolvesse, simultaneamente, todas as unidades da organização e em três outras cooperativas da amostra, excetuando-se a utilização do “estatuto social”, estes aspectos ficam apenas por conta da improvisação; b) as funções e qualificações profissionais não eram definidas com base em um plano de cargos e salários; c) delegava-se pouca autoridade para a implementação das decisões, indicando um excessivo grau de centralização; d) o planejamento da produção e a comercialização não correspondiam, de forma integral, à estrutura de pessoal, financeira, mercadológica e técnica; e) os controles da comercialização e produção, bem como das atividades orçamentárias, não seguiam uma padronização seqüenciada que envolvesse toda a organização da cooperativa.

Trabalhos mais recentes realizados no estado de Minas Gerais por Antonialli (2000) e

<sup>23</sup> Veja Alencar (1986) e Vilas Boas (1992).

<sup>24</sup> O problema da não profissionalização foi discutido no estudo sobre a “administração de cooperativas agrícolas e formação de capital” desenvolvido em 1972 por Gava (1972).

<sup>22</sup> Por exemplo Coradini & Frederiq (1982), Fleury (1983), Müller (1981) e Schneider (1981).

Santos (2000)<sup>25</sup> apontam a permanência dos problemas de gestão, apesar de as cooperativas estudadas se encontrarem em um ambiente bastante competitivo, com tendência de queda de preços e demanda por produtos menos elaborados (leite pasteurizado e manteiga) e aumento de demanda por bebidas lácteas. As cooperativas têm como concorrentes empresas de grande expressão no mercado de produtos lácteos, como Parmalat, Nestlé, Danone, etc., o que, segundo Santos (2000), requer das organizações postura competitiva envolvendo estruturas organizacionais dinâmicas, alto grau de especialização da mão-de-obra e gestão profissional. No entanto, esse autor observou que as características ‘grau de especialização dos gestores’, ‘componente administrativo’, ‘tipos de controle’ e ‘existência de planos’ nem sempre correspondiam, nas cooperativas estudadas, às exigências de situações altamente competitivas e instáveis que requeriam gestores com alto grau de especialização, componentes administrativos relativamente pequenos, controle fundamentado no conhecimento e planejamento de curto, médio e longo prazo. O grau de especialização da mão-de-obra era, de modo geral, baixo e as pessoas mais qualificadas não eram especializadas nas áreas em que atuavam ou não haviam recebido treinamento.

Antoniali (2000) identificou que as cooperativas estudadas apresentavam dificuldades para competir com os grandes laticínios, principalmente os multinacionais, os quais apresentavam algumas vantagens essenciais: administração profissional, maior agilidade nas decisões, marketing mais eficiente, além de serem inovadores em tecnologia e desenvolvimento de novos produtos. Em uma das cooperativas estudadas houve, por parte da diretoria, um esforço no sentido de modernizar a administração e o processo produtivo, mas conflitos inspirados em questões políticas locais impediram a continuidade desse esforço. Identificou também os seguintes pontos fracos nas cooperativas: a) o não cumprimento do estatuto por parte dos cooperados; b) postura paternalista da diretoria; c) administração amadora realizada pelos próprios associados; d) existência de conflitos internos entre diretores; e) infra-estrutura ociosa; f) marketing deficiente para os produtos lácteos; g)

---

<sup>25</sup> Antoniali (2000) estudou duas cooperativas situadas no Sul de Minas e Santos (2000), quatro cooperativas, duas localizadas na região Sul de Minas, uma na região central e outra na região noroeste. As regiões estudadas correspondem à classificação usada pelo Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais (INDI).

interferência de interesses políticos locais nas decisões administrativas.

Ainda que os resultados desses estudos não possam ser generalizados por se tratarem de casos, eles permitem formular a seguinte questão: permanecendo o quadro descrito, as cooperativas estariam habilitadas a exercer as funções de defesa dos interesses dos produtores, aumentando-lhes o poder de barganha e o poder de reivindicação? Poder de barganha significa, por exemplo, o fortalecimento da posição de negociação no mercado. Poder de reivindicação representa, por exemplo, o aumento na capacidade de influenciar os centros de decisões.

Outra questão que os estudos sugerem é se o cooperativismo seria um meio eficaz para incorporar a grande massa de pequenos produtores descapitalizados à economia de mercado. No final da década de 1960, o “United Nation Research Institute for Social Development” (UNRISD)<sup>26</sup> realizou, em diferentes países, estudos sobre cooperativismo e constatou que as cooperativas haviam contribuído muito pouco para mudar as condições de vida dos pequenos produtores rurais. Estudos conduzidos no Brasil, como os de Rios (1976) e Schneider (1981), evidenciaram situações semelhantes.

Inicialmente, os resultados dos trabalhos do UNRISD foram considerados interpretações equivocadas dos conceitos de cooperação ou dos objetivos e reais possibilidades das associações cooperativas. A divulgação destes estudos coincidiu com a publicação de outras pesquisas, mostrando que programas criados para atender às “categorias sociais menos privilegiadas” não haviam atingido seus objetivos. A partir dessa época, “participação dos beneficiários” nos programas e projetos de desenvolvimento passou a ser parte das estratégias de intervenção praticadas principalmente por organizações não-governamentais (ONGs). Nos anos 1980, “participação” foi também incorporada aos programas financiados por instituições como Banco Mundial, FAO, Organização Mundial da Saúde, Organização Internacional do Trabalho e, por influência dessas instituições, nas estratégias de intervenção de agências de diversos países<sup>27</sup>. Como resultado, a organização de produtores familiares passou a fazer parte das estratégias de desenvolvimento rural.

---

<sup>26</sup> Veja Alencar (1997).

<sup>27</sup> Esses temas são tratados pelos seguintes autores: Bebbington et al. (1993); Chambers (1993); Oakley & Marsden (1985); Oakali et al. (1994).

Pesquisas demonstraram que as associações desta natureza contribuíram não somente para a elevação do nível de renda dos produtores, ao buscarem alternativas tecnológicas apropriadas às suas condições de produção e novos meios de comercialização, mas também para o desenvolvimento da cidadania, poder de reivindicação e negociação<sup>28</sup>. Outros estudos também apontaram que associações foram criadas com o objetivo de reforçar os traços clientelísticos entre populações marginalizadas econômica e socialmente e lideranças políticas locais e regionais, embora a idéia de participação contida no discurso dos agentes externos ocultasse esse objetivo<sup>29</sup>. Trabalhos conduzidos com associações que obtiveram sucesso na diversificação, industrialização e comercialização de produtos agropecuários observaram que a expansão dos negócios envolveu os produtores com atividades que requeriam habilidades gerenciais, as quais muitas vezes não dominavam, colocando em risco a continuidade dos empreendimentos<sup>30</sup>.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As informações obtidas nos estudos revisados permitiram a elaboração do Quadro 1 (em anexo), destacando, comparativamente, a situação dos atores sociais localizados no setor agropecuário e os atores que se integram aos setores a montante e a jusante das cadeias produtivas. Ressaltam-se neste quadro que alguns fatores devem ser ponderados nas análises das novas formas de articulação entre campo e cidade no Brasil, estabelecidas com a consolidação dos complexos agroindustriais.

Tais fatores revelam que, no cenário atual, os produtores rurais possuem menores recursos de poder no jogo de articulação de interesses no interior e fora das cadeias e que essa situação resulta das desvantagens da posição em que se encontram na estrutura de mercado, do fato de constituírem uma categoria ampla e dispersa dificultando ações coletivas, bem como da forma como as suas organizações são geridas. Além disso, deve-se considerar que o menor dinamismo administrativo, a menor experiência internacional e o menor domínio tecnológico podem também colocar as organizações rurais em desvantagens competitivas com setores agroindustriais frente ao

processo de integração de mercados. Em um cenário assim delineado, as cooperativas e outras formas de associativas de agricultores perdem forças como instrumentos de negociação e reivindicação.

Mas, mais importante do que esta constatação, é o fato de os fatores revelados pelos estudos constituírem parâmetros de contextualização e por isso devem servir de fundamentos para a reflexão dos agricultores, órgãos que lhes prestam assessoria, comunidade acadêmica, etc. e que tal reflexão se transforme em interpretações que subsidiem suas ações. Somente assim, questões locais ou regionais, questões de natureza microeconômicas ou tecnológicas podem ser articuladas com questões macroestruturais, assumindo novas conotações e revelar a dimensão “poder ou falta de poder” presente nas cadeias produtivas. Há, pois, a necessidade de se desenvolver o que os administradores chamam de visão sistêmica, mas que essa visão não constitua em uma simples enumeração de variáveis presentes nos ambientes internos e externos das organizações. Por conseguinte, as estratégias que venham a ser formuladas para aumentar o poder de contraposição dos produtores não podem prescindir da compreensão dos fatores presentes na realidade que moldam as novas relações campo-cidade no Brasil.

#### 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVAY, R. **Paradigmas do capitalismo agrário em questão**. São Paulo: HUCITEC, 1992. 275p.

AGUIAR, A. R. C. **Saber camponês e mudança técnica: um estudo de caso junto a pequenos produtores do bairro de Cardoso, Poço Fundo, MG**. 1992. 148p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) - Escola Superior de Agricultura de Lavras, Lavras.

ALENCAR, E. **An interpretative study of the cooperative as a means for farmers to adapt to the social system**. 1986. 371p. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural) - The University of Reading, Reading.

ALENCAR, E. **Associativismo rural e participação**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1997. 100p.

ALENCAR, E. Formas de intervenção e associações comunitárias: apresentação de três casos. **Revista Brasileira de Administração**

<sup>28</sup> Veja por exemplo Aguiar (1992), Silva (1992), Souza (1995).

<sup>29</sup> Veja os seguintes estudos: Alencar (1995), Murad (1993) e Trombeta (1989).

<sup>30</sup> Veja os trabalhos realizados por Basso (1993) e Miranda (1998).

**Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 10, p. 97-115, 1995.

ALENCAR, E. **Complexos agroindustriais**. 2.ed. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000. 90p.

ALENCAR, E.; MOURA FILHO, J. A. Unidade de produção e administração rural. **Informe Agropecuário**, Belo Horizonte, v. 14, n. 157, p. 25-29, 1988.

ANTONIALLI, L. M. **Modelo de gestão e estratégias**: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais. 2000. 163 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

ARAÚJO, N. B.; WEDEKIN, I.; PINAZZA, L. A. **Complexo agroindustrial**: o *agribusiness* brasileiro. São Paulo: AGROCERES, 1990. 238p.

BAGGIO, A. P. et al. **Elementos de cooperativismo e administração rural**. Ijuí: FIDENE/UNIJUÍ, 1983. 192p.

BARAÚNA, F. G. **Caracterização sócio-econômica de unidades de produção**. 1988. 82p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural). - Escola Superior de Agricultura de Lavras, Lavras.

BASSO, N. **Prática administrativa em uma associação de pequenos agricultores no Rio Grande do Sul**. 1993. 67p. (Dissertação – Mestrado em Administração Rural) - Escola Superior de Agricultura de Lavras, Lavras.

BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão agroindustrial**. São Paulo: 1997. 573p.

BEBBINGTON, A.; THIELE, G. P.; RIVEROS, H. **Non-governmental organizations and State in Latin America**. Londres: Routledge, 1993. 290 p.

BELIK, W. Agroindústria e reestruturação industrial no Brasil: elementos para uma avaliação. In: RAMOS, P.; REYDON, B.P. **Agropecuária e agroindústria no Brasil**. Campinas: UNICAMP, 1995. p.107-123.

BELIK, W. Changing patterns of state intervention in the Brazilian agro-industrial complex. **Sociologia Ruralis**, Oxford, v. 37, n. 3, p. 405-424, 1997.

BELLATO, D. A subordinação do camponês no interior das cadeias alimentares: integração e

contratos de produção. **Contexto e Educação**, v. 1, n. 1/3, 1986.

CALEGARIO, C. L. L. **As relações contratuais no setor leiteiro no contexto do agribusiness**. 1996. 80 p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) – Universidade Federal de Lavras, Lavras.

CHAMBERS, R. **Challenging the professions**. Londres: Intermediate Technology Publications, 1993. 143p.

CORADINE, L.; FREDERIQ, A. **Agricultura, cooperativas e multinacionais**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982. 184 p.

CRÚZIO, H. O.; SALAZAR, G. T.; ALENCAR, E.; ANDRADE, J. G. O processo organizacional e técnico das cooperativas. **Cadernos de Administração Rural**, Lavras, v. 2, n. 2, p. 97-108, 1990.

DELGADO, G. C. **Capital financeiro e agricultura no Brasil**. São Paulo: Ícone, 1985. 240 p.

DIAS, J.; GUIMARÃES, P. Uma nova teoria de comportamento da agência reguladora de monopólios e oligopólios. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 27, n. 2, p. 177-193, 1997.

FLEURY, M. T. L. **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo: Global, 1983. 152 p.

FONSECA, M. L. R. V. **Impactos das mudanças tecnológicas e organizacionais na força de trabalho de três empresas do setor agroindustrial de Minas Gerais**. 2000. 86 p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) - Universidade Federal de Lavras, Lavras.

GAVA, E. **Análise da administração de cooperativas e sua influência na formação de capital, Estado do Espírito Santo**. 1972. 194 p. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) Universidade Federal de Viçosa, Viçosa.

GONÇALVES, R. **Globalização e desnacionalização**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. 237 p.

GRANTHON, J. C.; MORAIS, V.A.; ALENCAR, E.; ANDRADE, J. G. Análise administrativa de uma organização cooperativista: uma aplicação da

teoria de sistema. **Cadernos de Administração Rural**, Lavras, v. 1, n. 1, p. 9-24, 1989.

HARRIS, J. **Rural development: theories of peasant economy and agrarian change**. Sydney: Hutchinson University, 1986. 409 p.

KAGEYAMA, A. et al. O novo padrão agrícola brasileiro: do complexo rural aos complexos agroindustriais. In: DELGADO, G.; GASQUES, J.G.; VILLA VERDE, C.M. **Agricultura e políticas públicas**. Brasília, IPEA, 1990. p. 113-223.

LAMOUNIER, B. **Determinantes políticos da política agrícola**. Brasília: IPEA, 1994. 58 p.

LEMOS, M. B. Organização agroindustrial, entrada em tecnologia e lideranças de mercados: o caso brasileiro. In: RAMOS, P.; REYDON, B. P. **Agropecuária e agroindústria no Brasil**. Campinas: UNICAMP, 1995. p. 69-105.

LOPES, J. E. P. **Análise econômica de contratos de integração usados no complexo agroindustrial avícola brasileiro**. 1992. 105 p. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) Universidade Federal de Viçosa, Viçosa.

LOUREIRO, M. R. C. Cooperativismo e reprodução camponesa. In: \_\_\_\_\_. **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo: Cortez, 1981. p. 133 - 55.

LOUREIRO, M. R. C. **Terra, família e capital**. Petrópolis: Vozes, 1987. 182 p.

MACHADO FILHO, C.A. et al. **Agribusiness europeu**. São Paulo: Pioneira, 1996. 132 p.

MEZZOMO, C. P. L. **Sistema agroindustrial das olerícolas congeladas: a coordenação entre olericultor e a agroindústria de congelamento**. 1997. 137 p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) - Universidade Federal de Lavras, Lavras.

MIRANDA, D. **Associativismo rural, agroindústria e intervenção: estudo de caso em uma associação de produtores familiares**. 1998. 202 p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) - Universidade Federal de Lavras, Lavras.

MOLINA FILHO, J. Classificação e caracterização sócio-econômica das unidades de produção agrícola no Brasil. In: SEMINÁRIO DE

MODERNIZAÇÃO DA EMPRESA RURAL, 1, 1977. Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: FGV-RJ, 1977. p.387-392.

MÜLLER, G. COTRIJUI: tentativa de criação de um conglomerado de capital nacional. In: LOUREIRO, M.R. (Org.). **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo: Cortez, 1981. p. 97-131.

MÜLLER, G. Estado e classes sociais na agricultura. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 81-94, 1982.

MURAD, B. T. M. **Associações comunitárias e participação social: um estudo de caso no sul de Minas Gerais**. Lavras: ESAL, 1993. 80 p.

OAKLEY, P.; MARSDEN, D. **Approaches to participation in rural development**. Genebra: International Labour Office, 1985. 91p.

OKALI, C.; SUMBERG, J.; FARRINGTON, J. **Farmer participatory research: rhetoric and reality**. Londres: Intermediate Technology Publications, 1994. 159p.

PEREZ, L. H. **Caracterização de áreas agrícolas brasileiras segundo suas formas de produção**. 1975. 190 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Rurais) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Piracicaba.

RAMOS, P.; REYDON, B.P. (Org.). **Agropecuária e agroindústria no Brasil**. Campinas: UNICAMP, 1995. 254 p.

RIOS, G. S. L. **Cooperativas agrícolas no nordeste brasileiro e mudança social**. 1976. 186 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Rurais) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Piracicaba.

SANTOS, A. C. **Estrutura organizacional no agribusiness cooperativo**. São Paulo: USP, 2000. 199 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

SCHNEIDER, J. E. Cooperativismo agrícola na dinâmica social do desenvolvimento periférico dependente: o caso brasileiro. In: LOUREIRO, M.R. **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo: Cortez, 1981. p.11-40.

SILVA, J.F.G. da. **A nova dinâmica da agricultura brasileira**. Campinas: UNICAMP - Instituto de Economia, 1996. 217 p.

SILVA, I .M. **Caracterização da cadeia agroindustrial da soja na região do alto Uruguai gaúcho e análise das interrelações dos seus agentes participantes**. 2000. 84p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) - Universidade Federal de Lavras, Lavras.

SILVA, W. **Do discurso à enxada: ação social da igreja em uma comunidade rural**. 1992. 99 p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) - Universidade Federal de Lavras, Lavras.

SORJ, B.; POMPERMAYER, M. J.; CORADINI, O. L. **Camponeses e agroindústria: transformação social e representação política na avicultura**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982. 118 p.

SORJ, B.; WILKINSON, J. Processos sociais e forma de produção na agricultura brasileira. In: SORJ, B.; ALMEIDA, M. H. T. **Sociedade e política no Brasil pós-64**. São Paulo: Brasiliense, 1983. p. 165-190.

SOUZA, M. L. O. Participação em associação de produtores: dilemas da administração coletiva. 1995. 134 p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) - Universidade Federal de Lavras, Lavras.

TROMBETA, N.V. **Grupo associativo na perspectiva de produtores rurais: um estudo de caso na região sul de Minas Gerais**. 1989. 156p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) – Escola Superior de Agricultura de Lavras, Lavras.

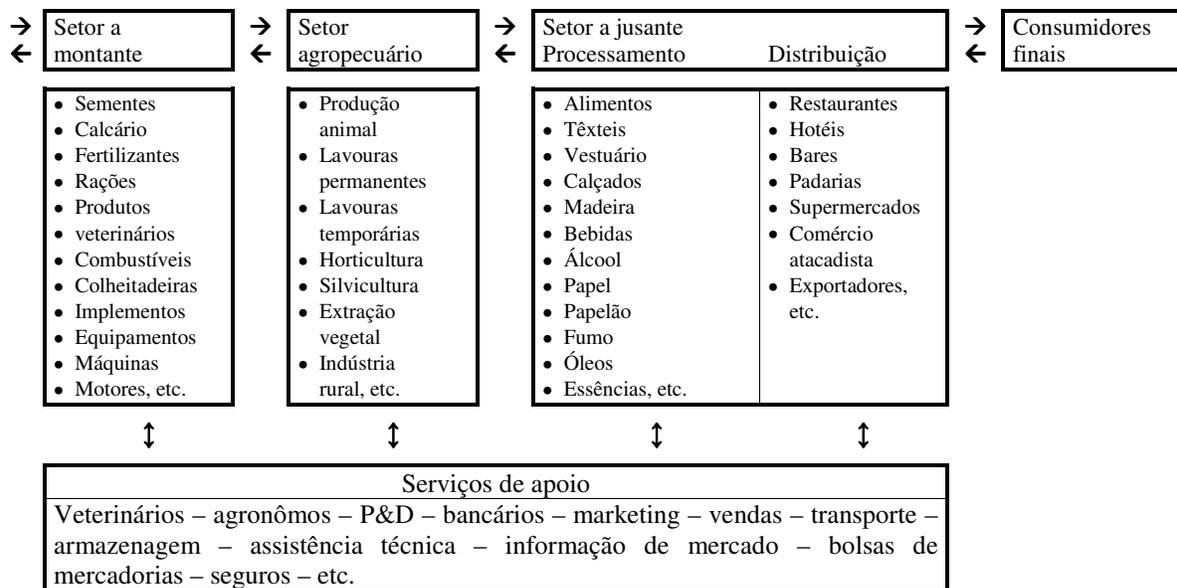
VILAS BOAS, A. A. **Organização da produção agropecuária e integração ao setor urbano-industrial**. 1992. 126 p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) – Escola Superior de Agricultura de Lavras, Lavras.

WANDERLEY, M. N. B. Raízes históricas do campesinato brasileiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 20., 1996, Caxambu. **Anais...** São Paulo: ANPOCS, 1996. p. 1-16.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000. 428 p.

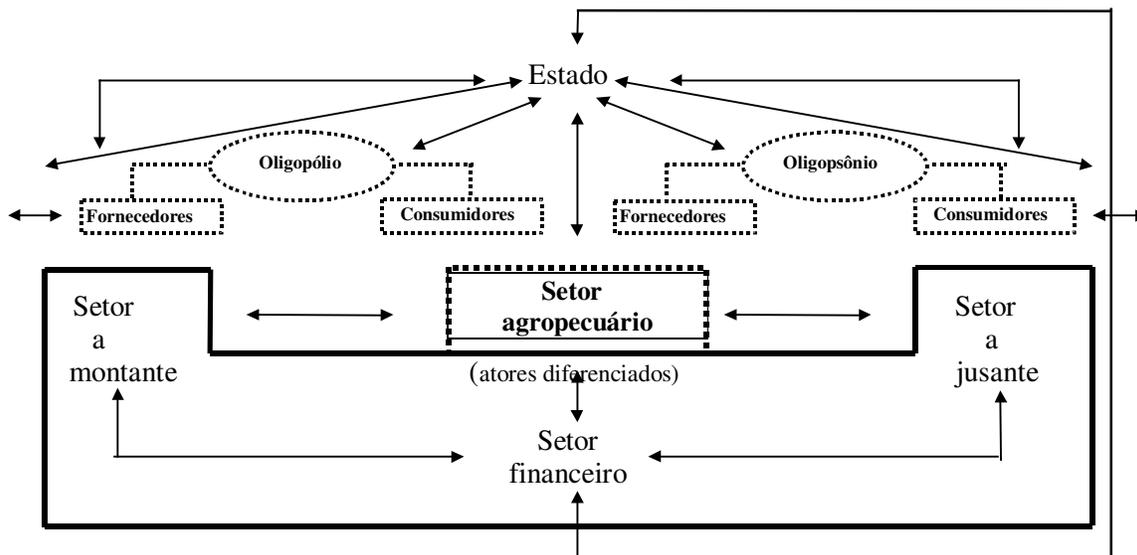
# ANEXO

FIGURA 1 – Esquemática do sistema agroindustrial.



Fonte: Adaptado de Araújo et al. (1990, p.209).

FIGURA 2 – Relações entre atores que integram uma cadeia agroindustrial



Fonte: Alencar (2000, p.79).

QUADRO 1 Atores sociais e articulação de interesses: possíveis fatores a serem ponderados

Possíveis fatores a serem ponderados	Atores sociais	
	Localizados a montante e a jusante	Localizados no setor agropecuário
Posição na estrutura de mercado	Mais favorável <input type="checkbox"/> Formação de conglomerados <input type="checkbox"/> Operação em situações de oligopólio e oligopsônio	Menos favorável <input type="checkbox"/> Conjunto amplo, heterogêneo e disperso com problemas de ação coletiva
Capacidade organizacional	Mais favorável <input type="checkbox"/> Eficiência gerencial <input type="checkbox"/> Administração profissional <input type="checkbox"/> Conhecimento sistêmico <input type="checkbox"/> Recursos para <i>lobby</i>	Menos favorável <input type="checkbox"/> Menor eficiência gerencial <input type="checkbox"/> Influência de interesses políticos locais <input type="checkbox"/> Administração pouco profissionalizada <input type="checkbox"/> Pouca visão sistêmica
Integração de mercados	Mais favorável <input type="checkbox"/> Maior dinamismo administrativo <input type="checkbox"/> Maior experiência internacional <input type="checkbox"/> Maior domínio tecnológico	Menos favorável <input type="checkbox"/> Menor dinamismo administrativo <input type="checkbox"/> Menor experiência internacional <input type="checkbox"/> Menor domínio tecnológico



