

A CADEIA PRODUTIVA DE CAQUI NO MUNICÍPIO DE ANTÔNIO CARLOS SOB A ÓTICA DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Transaction costs economics in the kaki productive chain in the Antônio Carlos district

RESUMO

O presente trabalho trata da importância da cadeia produtiva de caqui no município de Antônio Carlos e suas potencialidades de crescimento, analisada sob a ótica da Economia dos Custos de Transação. Tem como objetivos verificar como se concretizam as transações entre os produtores de caqui do município com os agentes a montante e a jusante da cadeia produtiva, bem como estudar a estrutura de governança presente nessa cadeia. Os dados utilizados na pesquisa foram obtidos em entrevistas semiestruturadas, realizadas com sete produtores, escolhidos intencionalmente por critérios de acessibilidade e representatividade na produção de caqui do município. Verificou-se que os contratos praticados entre os produtores com a indústria a montante são do tipo clássico e a forma de governança é de mercado. Já nas transações entre os produtores de caqui e os seus distribuidores, os contratos são do tipo relacional e a forma de governança é bilateral. Constatou-se a necessidade de uma associação atuante, que possibilite melhores condições para a compra de insumos e para a distribuição do produto.

Cristina Aparecida Guerra

Chefe de Departamento de Direito Público do Centro de Ensino Superior de Itabira – CENSI, Professora do curso de Direito do Centro de Ensino Superior de Itabira - CENSI, Professora do Curso de Administração de Empresas da Universidade Presidente Antônio Carlos – UNIPAC
cristinaaparecidaguerra@yahoo.com.br

Cláudia Maria Miranda de Araújo Pereira

Professora titular do Curso de mestrado em Administração da Universidade Presidente Antônio Carlos –MG – UNIPAC
claudiapereira@unipac.br

Recebido em 15.02.2007. Aprovado em 30.10.2008

Avaliado pelo sistema blind review

Editor científico: Ana Alice Vilas Boas

ABSTRACT

This work discusses the importance of the kaki productive chain in the Antônio Carlos district and its growing potentialities, analysed from the perspective of Transaction Costs Economics. The objective is to verify how the transactions between the kaki producers from the Antônio Carlos district and the downstream and upstream agents of the productive chain occur, as well as to study the governance structure in this chain. The data were obtained from semi-structured interviews carried out with seven producers, who were chosen according to criteria such as accessibility and representativity of the district's production. It was verified that the contracts made between the producers and the downstream industry are classic and the form of governance is the market. In transactions between the producers and the distributors, the contracts are relational and governance is bilateral. It was observed that an effective association is necessary to provide better conditions for the purchase of inputs and the distribution of the product.

Palavras-chave: custos de transação, caqui, especificidade.

Keywords: transaction costs, kaki, specificity.

1 INTRODUÇÃO

A fruticultura brasileira constitui, atualmente, uma das mais importantes frações do agronegócio do país, por proporcionar alta rentabilidade, grande utilização de mão-de-obra e geração de renda em localidades onde alternativas produtivas são escassas. A razão para esse crescimento tão acentuado encontra-se nos fatores que contribuem para a qualidade e quantidade da produção frutífera nacional, tais como o clima, a extensão territorial, a posição geográfica e a irrigação. Esses aspectos, aliados a processos produtivos, têm contribuído para tornar possível a produção de frutas em regiões do Brasil outrora castigadas pela seca, além de viabilizar a permanência do homem no campo, desenvolvendo suas atividades e gerando empregos para a população local. Os arranjos produtivos na região Nordeste e na região Sul confirmam esses argumentos (MITTMANN, 2006).

No Vale do São Francisco, agricultores familiares e grandes empreendimentos empresariais vêm destacando-se na produção de coco verde, manga, banana e uvas, através de arranjos produtivos de fruticultura irrigada, numa área de 120 mil hectares. Há outras iniciativas igualmente bem sucedidas nessa região, como a cooperativa Coopertange, na Paraíba, que tem por objetivo remunerar melhor os fruticultores, levando a eles as informações necessárias para o cultivo de maneira adequada e livrando-os dos atravessadores (MITTMANN, 2006).

No sul do país, vem se destacando um importante arranjo produtivo, denominado Metade Sul, que está situado no Rio Grande do Sul e é composto de 102 municípios das regiões de Campanha, Zona Sul, Fronteira Oeste e Central. Esses municípios integram o Comitê de Fruticultura, que tem como objetivo fomentar e desenvolver a fruticultura como alternativa em regiões que enfrentam dificuldades econômicas com suas atividades tradicionais de pecuária e cultivo de grãos. Os resultados concretos dessa proposta são os 36 mil hectares ocupados por culturas como uva, pêssego, citros sem sementes, mais de 30 mil empregos

e o parque industrial de conservas de pêssego, na cidade de Pelotas. A uva produzida é transformada em vinho na Serra Gaúcha, e a região também está se tornando um pólo vinícola. Além disso, a Metade Sul já começou a produzir laranja e bergamota, ambas sem sementes, sendo o único lugar do Brasil a desenvolver tais produtos (MITTMANN, 2006).

O Brasil é o terceiro maior produtor de frutas do mundo, possui uma área de 2,3 milhões de hectares plantados gerando seis milhões de empregos diretos, o que corresponde a 27% da mão-de-obra de toda a agricultura brasileira (CAVALCANTI, 2005). Vários aspectos geográficos e climáticos do Brasil permitem a produção de todos os tipos de frutas tropicais, sendo que algumas delas proporcionam mais de uma safra por ano. Infelizmente, problemas como a falta de infraestrutura, a tributação excessiva sobre a movimentação de produtos dentro do país e as barreiras fitossanitárias agem como empecilhos ao desenvolvimento de cadeias produtivas sólidas (AYRES, 2006).

As frutas mais produzidas no país, no período de 1997 a 2007, foram a laranja, a banana, o mamão e o abacaxi. A maçã, a uva, a tangerina, o pêssego, o caqui e a pêra também recebem destaque na produção nacional, mantendo pequenas variações no volume produzido de um ano para o outro, na última década. Em todos os estados brasileiros, há uma grande produção de frutas. Há também uma ampla variedade de cultivo de diferentes espécies frutíferas (FIORAVANÇO & PAIVA, 2002).

O estado Minas Gerais está entre os cinco estados que mais produzem abacate, banana, goiaba, laranja, limão, mamão e manga. Essas frutas abastecem os principais mercados do país ou são comercializadas para as fábricas de sucos instaladas no Estado (AYRES, 2006). No ano de 2005, foram colhidas um milhão e duzentas mil toneladas de frutas, no estado. O sul de Minas Gerais tem cerca de quinze mil hectares de área plantada, cultivando diversos tipos de frutas, como morango, banana, uva, pêssego e maçã (REDE GLOBO DE TELEVISÃO, 2006).

Embora a produção de frutas do Brasil seja grande, não se consegue suscitar uma exportação

maior, nem um consumo per capita interno maior, o que geraria desenvolvimento regional, além de ser benéfica à balança comercial. O desestímulo à exportação pode ser atribuído à falta de promoção, que constitui fator essencial para o reconhecimento das frutas brasileiras no mercado internacional. Entretanto, os entraves às exportações de frutas brasileiras não são apenas externos. Há grandes perdas durante e após a colheita das frutas, como ausência de padronização e falta de promoção durante a comercialização (PELIÇÃO, 2004).

Essas perdas e a logística de distribuição implicam também em desvantagem na competitividade do pequeno produtor rural brasileiro frente às importações, que chegam aqui com preços muito mais acessíveis aos compradores, porque são negociadas em grande escala. Conforme Fioravanco & Paiva (2002), é possível identificar três subsetores da produção de frutas no país: a região Sul, onde se cultiva maçã, uva, pêssego, banana e cítricos; a região Nordeste, com destaque para os estados da Bahia, Pernambuco e Rio Grande do Norte, onde se produzem manga, melão, mamão e uva; e, por fim, a região Sudeste, que produz grande quantidade de laranja, banana, manga, abacaxi, uva de mesa, abacate, mamão e frutas cítricas.

A região Sul foi a pioneira na produção de frutas do país. O fato de essa região ser habitada por grande quantidade de descendentes de imigrantes, oriundos de países onde o cultivo de frutas constituía atividade típica, facilitou o desenvolvimento da produção nacional. Esse fator, aliado a outros, como o clima, a localização geográfica e a altitude da região, proporcionou a essa região a condição de destaque na produção mundial de uva.

A região Nordeste destaca-se por apresentar-se, atualmente, como a principal exportadora de frutas do Brasil. De acordo com Moacyr Saraiva Fernandes, Presidente do Instituto Brasileiro de Frutas – IBRAF, quase toda a totalidade de manga, melão e uva de mesa, que o Brasil exporta, vem do Nordeste (FERNANDES, 2008). As condições ambientais são bastante propícias ao cultivo de várias espécies de frutas: a temperatura varia entre 25 e 35°C, a umidade relativa do ar gira em torno de 900mm/ano, a luminosidade é intensa, 3.000

horas de sol por ano, e há recursos hídricos suficientes para uma vasta produção frutífera (FIORAVANÇO & PAIVA, 2002). As regiões Norte e Centro-Oeste também participam intensamente da produção nacional de frutas.

A região Sudeste, se não a mais importante, constitui uma das mais expressivas na produção de frutas do Brasil, com participação intensa de todos os quatro estados que a compõem. Essa região vem se destacando pelo surgimento de vários arranjos produtivos de frutas que têm contribuído para a melhoria da qualidade de vida da sua população, trazendo o desenvolvimento sócioeconômico e impedindo o êxodo rural.

Entre os arranjos produtivos que se destacam está o Projeto Jaíba (projeto de agricultura irrigada do Norte de Minas), que tem trazido renda para os habitantes locais e proporcionando melhor qualidade de vida para toda a região (GONÇALVES, 2001). Além desse, outros importantes arranjos produtivos vêm desenvolvendo-se com sucesso na região Sudeste, contribuindo de maneira positiva para a produção nacional. De maneira geral, essa região destaca-se no cenário nacional pelo clima propício à produção de uma grande variedade de frutas.

Minas Gerais, principalmente em sua região sul e na região da Serra da Mantiqueira, apresenta um excelente clima, bem diversificado, propício ao desenvolvimento de vários tipos de frutas, como o morango, a banana, a uva, o pêssego, a maçã e o caqui. Além desses aspectos relevantes, o Estado possui uma localização privilegiada em relação aos grandes centros consumidores, como Rio de Janeiro e São Paulo, o que torna possível o escoamento da produção com eficiência e sem grandes transtornos para o produtor (VILLANOVA, 1998).

O município de Antônio Carlos detém uma importante parcela da produção frutífera da região da Serra da Mantiqueira. Está localizado a 191 km de Belo Horizonte, ligado pela BR 040 e MG 135, ambas pavimentadas. Possui 11.533 habitantes e uma área territorial de 525 km². A temperatura média no município é de 20°C, e suas principais atividades econômicas são a agricultura, a pecuária, a indústria e a fruticultura (IBGE, 2006).

No ano de 2000, a renda *per capita* no município era de R\$ 167,89 por habitante, tendo um percentual de pobres de 43,06% da população, e o índice de desenvolvimento humano (IDH) de 0,733 (PNUD, 2006).

Conforme o IBGE (2006), o município de Antônio Carlos produziu, no ano de 2003, 192 toneladas de abacate, 800 toneladas de caqui, 54 toneladas de limão e 240 toneladas de pêssego Além das frutas mencionadas, o município também produz goiaba, maçã, morango e tangerina.

As frutas produzidas no município de Antônio Carlos são distribuídas nos principais centros consumidores do país, tais como São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. Os produtores conseguem manter a renda e a produção de frutas durante todo o ano, pois cada espécie produz em determinada época, e, quando uma safra termina, começa a de outra espécie de fruta. As principais frutas que fazem parte desse rodízio são o pêssego, que tem sua safra até o mês de fevereiro; o caqui, que produz até abril; e a maçã, que tem sua colheita de agosto a novembro.

O município de Antônio Carlos já foi considerado como a melhor terra para a produção de cítricos do estado de Minas Gerais. Conforme Villanova (1998), na década de 40, havia o cultivo de uma grande variedade de uvas, que serviam para a produção de sucos e vinhos. A produção frutífera recebia destaque inclusive na imprensa.

Em janeiro de 1947, a revista Nação Brasileira publicou artigo exaltando a importância da firma Andrade & Andrade Ltda, que recebeu vários prêmios importantes, até mesmo de âmbito internacional. O artigo mencionava a produção de cigarros, cafés, sucos e vinhos finos, feitos a partir de uvas escolhidas em chácaras do município, onde se cultivavam, ainda, pêssegos, pêras, maçãs, caquis, laranjas, figos e muitas outras variedades. O município contava ainda com várias indústrias que, além de gerar empregos para a população antoniocarlense, utilizavam os produtos da região para produzir doces, balas, bombons, cachaças e fumos (VILLANOVA, 1998).

A escolha do município de Antônio Carlos para a realização deste estudo deve-se ao fato de sua cadeia produtiva de caqui encontrar-se em estágio de desenvolvimento e já constituir em uma das atividades agrícolas mais relevantes para a sua população, por proporcionar empregos e renda, fixar o homem no campo e gerar empregos diretos e indiretos. Conforme Villanova (1998), a maioria dos jovens do município que vão estudar em outras cidades, retornam depois de formados para dar prosseguimento à produção de frutas iniciada pelos seus familiares.

Este trabalho investiga a cadeia produtiva de caqui no Município de Antônio Carlos, analisando suas transações a jusante e a montante, com a finalidade de verificar e apontar possibilidades de tornar a cadeia em análise mais competitiva.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A utilização da Teoria dos Custos de Transação justifica-se pelo fato do seu referencial teórico possibilitar uma avaliação qualitativa da cadeia produtiva, através dos elementos que a compõem, como os pressupostos comportamentais dos agentes e as características das transações. A Economia dos Custos de Transação surgiu da maneira inovadora pela qual Coase começou a analisar a firma em seu artigo seminal “*The nature of the Firm*”, em 1937. Para ele, não se deve considerar apenas o aspecto produtivo da firma, mas também o aspecto organizacional, bem como a relação entre fornecedores e clientes. A firma é considerada um emaranhado de contratos, que podem ser estabelecidos internamente ou via mercado (COASE, 1988).

Nessa linha de pensamento, surge, em 1950, o conceito *agribusiness*, considerado como a soma de todas as operações envolvidas no processamento e distribuição de insumos, operações de produção, armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas. Essa definição generalizou a utilização do termo *agribusiness* para explicar a crescente inter-relação setorial entre a agricultura e a indústria, motivando o aparecimento de organizações. Essas organizações, porém, surgiram

de forma renovada, representando vários segmentos distintos, ao contrário do que acontecia anteriormente. As cadeias do *agribusiness* podem ser consideradas como operações organizadas de modo vertical, na qual o produto passa por todas as etapas, desde a produção até a sua distribuição (ZYLBERSZTAJN, 1993).

Quando ocorre uma transação a montante na cadeia produtiva, ou seja, entre produtores e fornecedores de insumos, a atenção deve estar voltada para a forma pela qual essa transação ocorrerá. A Economia dos Custos de Transação analisa como deve ser a relação contratual entre os agentes que transacionam no mercado, quais características e elementos devem conter esses contratos, como eles devem ser desenhados, qual é a sua forma ótima para que as transações sejam efetivadas com o maior rendimento possível para ambas as partes, abordando o aspecto da assimetria de informações entre os agentes econômicos e enfocando aspectos do comportamento dos agentes, como o oportunismo e a racionalidade limitada (COASE, 1988).

Essa teoria define o ambiente institucional, abordando a cultura dos agentes e o arcabouço legal, sendo que esse implica em intervenções governamentais que podem comprometer as condições estruturais da organização, exercendo influências positivas ou negativas. As influências positivas podem ser observadas quando a legislação beneficia um agente em detrimento de outro, em uma determinada transação e as influências negativas podem ser notadas pelo surgimento de arestas que podem gerar comportamento oportunista da outra parte. Os custos de transação referem-se aos custos que os agentes econômicos enfrentam negociando, redigindo ou garantindo o cumprimento de um contrato (COASE, 1988).

A Teoria dos Custos de Transação trata das questões de assimetria de informações entre os agentes econômicos, organizando um conjunto de hipóteses que atribuem significados aos custos de transação, como os pressupostos comportamentais dos agentes, que se referem à racionalidade limitada e ao oportunismo; e às características das transações, como a frequência, a incerteza e a especificidade dos ativos.

Machado (2002) ressalta que o segmento econômico que mais produz no mundo é a agricultura e que estratégias eficazes de coordenação vertical constituem fator fundamental para o desempenho da cadeia produtiva. Os custos de cada agente da cadeia são reduzidos à medida que a coordenação entre eles acontece de forma bem ajustada. Além disso, a adequação às mudanças do ambiente ocorre de forma mais rápida e o custo referente a conflitos oriundos da relação cliente e fornecedor é reduzido significativamente. Ademais, o sistema agroindustrial caracteriza-se pela vinculação de contratos informais e formais, com o objetivo de agilizar o curso de informações ao longo da cadeia de produção. A análise das relações contratuais permite considerar como são divididos os riscos relacionados à produção e à variação dos preços, na distribuição em termos da qualidade do produto disponível no mercado.

Williamson (1985) ressalta que as transações realizadas entre os agentes econômicos, sejam para a troca de bens sejam de serviços, distinguem-se por três dimensões básicas: especificidade de ativos, frequência e incerteza.

A especificidade caracteriza-se pela impossibilidade de usar o ativo para outra função, senão para a qual foi criado, ou na majoração do custo de transferência para seu uso alternativo. Para a variável especificidade dos ativos, podem-se considerar três níveis: ativos totalmente reutilizáveis, ativos altamente específicos e um nível intermediário de especificidade (ZYLBERSZTAJN, 1995). Quanto mais específicos forem os ativos, maior será a dependência entre as partes, pois haverá uma tendência para a continuação dos contratos.

A frequência das transações é que faz reduzir os custos de elaboração dos contratos na medida em que aumentam. Além disso, permite a formação da reputação entre os agentes e as marcas envolvidas, aumenta a confiança no cumprimento dos compromissos dos objetivos e reforça a continuidade da relação entre os agentes.

A incerteza caracteriza-se pelo desconhecimento dos eventos futuros e influencia na escolha da estrutura de governança. A dificuldade em obter-se informações

antecipadas e relevantes às transações é outro elemento que interfere na elaboração dos contratos. A incompletude dos contratos aumenta o risco de incidência de quebras, pois possibilita o comportamento oportunista e, portanto, eleva os custos de transação. A variável incerteza afeta as transações, e apresentam-se quando os impactos não podem ser previstos com antecedência. Por isso, a adaptabilidade contratual *ex-post* deve existir em qualquer estrutura de governança.

Williamson (1996) afirma que os agentes econômicos também podem apresentar comportamentos que interferem nas transações econômicas, como o oportunismo e a racionalidade limitada, afetando os tipos de contratos.

O comportamento oportunista não é característico de todos os agentes, mas se um deles apresentar tal comportamento, surge a necessidade da celebração de contratos, o que requer mais tempo e custo para o seu monitoramento. Segundo o autor, existem três motivos que levam os agentes a dar continuidade nos contratos, ou seja, evitar o seu rompimento: o primeiro é a reputação, que representa uma motivação pecuniária, pois, no caso de uma quebra contratual, estará interrompendo o fluxo de renda futura e os benefícios trazidos por essa ação não superam o custo do rompimento; o segundo motivo são as garantias legais: a legislação associada a um sistema capaz de identificar, julgar e punir os agentes funciona como um desestímulo para a quebra contratual oportunista; e o terceiro motivo são os princípios éticos, que funcionam como um contrato tácito entre os agentes econômicos. A estabilidade dos contratos é mantida baseada no princípio ético entre os membros das organizações (ZYLBERSZTAJN, 1995).

O oportunismo pode apresentar-se de duas formas distintas: o oportunismo *ex ante*, conhecido como seleção adversa, ocorre antes das transações entre os agentes, em mercados onde existem bens com uma gama de atributos não facilmente reconhecidos pelos consumidores; e o oportunismo *ex-post*, conhecido como problema moral, decorre da existência de dificuldades na execução de uma transação contratada (ZYLBERSZTAJN, 1995).

A racionalidade limitada constitui-se no fato de que os agentes não conseguem ser totalmente racionais, mesmo quando buscam sê-los. Isso se deve à complexidade do ambiente no qual estão inseridos, onde as informações que podem afetar o resultado final da transação não são igualmente acessíveis a todas as partes. Contrapõe-se à racionalidade ilimitada dos agentes econômicos proposta pela teoria neoclássica, em que todos os agentes tinham acesso a todas as informações de forma homogênea. Se eles fossem plenamente racionais, seriam capazes de formular contratos completos e não surgiria a necessidade de estruturar formas sofisticadas de governança (ZYLBERSZTAJN & NEVES, 2005).

A racionalidade limitada está diretamente relacionada ao fato de várias transações serem efetivadas no mercado futuro, pois os agentes não são capazes de antever todas as ocorrências relacionadas à transação, o que majora os custos de transação e limita a adoção de contratos a longo prazo. Se os agentes fossem racionais em plenitude, os contratos seriam completos e não haveria a necessidade de estruturas de governança sofisticadas.

Williamson (1996) observa que um contrato é efetivamente incompleto se: a) nem toda contingência futura relevante pode ser imaginada; b) detalhes de uma reserva futura são obscuros; c) um entendimento comum da natureza das cotas futuras não pode ser alcançado; d) um entendimento comum e completo das adaptações apropriadas das contingências futuras não pode ser alcançado; e) as partes são incapazes de concordar sobre qual evento incerto se materializou; f) as partes são incapazes de concordar que adaptações atuais para entender as reservas correspondem às especificadas no contrato; g) mesmo que ambas as partes estejam completamente informadas a respeito da contingência ocorrida e de adaptações que tenham sido feitas, uma terceira parte não pode ter conhecimento de ambas, gerando discussões custosas entre as partes bilateralmente dependentes.

Coase (1988) ressalta que a firma é uma relação orgânica entre agentes que se realiza através de contratos, sejam eles explícitos, como os contratos de trabalho,

ou implícitos, como uma parceria informal. Essas são relações típicas de produção. A firma moderna pode ser entendida como um conjunto de contratos entre agentes especializados que trocarão informações e serviços entre si, de modo a produzir um bem final. Essas relações contratuais carecem de coordenação. Surge, então, a necessidade de compreender quais elementos estão associados à formatação dos contratos, definição de direitos de propriedade sobre resíduos, formas de monitoramento e cláusulas de ruptura contratual.

Os contratos visam facilitar a troca entre os agentes de uma cadeia. Segundo Williamson (1985), os contratos podem ser classificados em clássico, neoclássico ou relacional. Os contratos clássicos aplicam-se a transações discretas ou descontínuas, não havendo ligações com períodos antecedentes. Há uma relação de interdependência entre os agentes, pois esses são desconhecidos e a participação de terceiros é desencorajada. São contratos completos, que terminam no momento da transação e a permuta limita-se à negociação do preço, trata-se de um modelo estático em que não cabem renegociações. Nessa forma contratual, a existência do custo de transação é praticamente inexistente, sendo usada somente para pequenas transações.

Os contratos neoclássicos referem-se a transações com reflexo de longo prazo. As partes são autônomas, mas bilateralmente dependentes e a existência de terceiros para a resolução de conflitos é encorajada; além disso, há mais flexibilidade para o preenchimento de lacunas contratuais, promovendo ajustes hábeis a situações imprevistas.

Os contratos relacionais aparecem em situações nas quais a constância e a complexidade dos contratos majoram. Neles há flexibilidade de termo inicial e é possível fazer-se adaptações sempre que necessário no decorrer do contrato. Esse modelo difere do anterior à medida que esse não utiliza o contrato original nas negociações futuras. É gerado outro contrato para substituir o anterior. Aqui, a preocupação não é o desenho de um contrato completo, mas um sistema negociável e continuado, em que os conflitos entre as partes possam ser resolvidos.

3 MATERIAL E MÉTODOS

O referencial teórico utilizado nesta investigação está baseado na Teoria dos Custos de Transação. A pesquisa a ser executada será do tipo qualitativa, que, conforme Malhotra (2001), é uma metodologia não-estruturada, exploratória, fundamentada em pequenas amostras que permitem a compreensão do problema.

De acordo com Flick (2004), a pesquisa qualitativa é dirigida para a análise de casos concretos em sua peculiaridade temporal e local, utilizando-se das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais.

Vergara (2005) assinala que a pesquisa pode seguir dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, porque estabelece relações entre as variáveis analisadas e estuda as características da cadeia produtiva de caqui do município de Antônio Carlos. Quanto aos meios, é uma pesquisa de campo, pois trata-se de uma investigação empírica que deve ser realizada no local onde ocorrem os fatos. Quanto ao método, trata-se de um estudo de caso.

Conforme Yin (2001), o estudo de caso é adequado quando se colocam questões de pesquisa relativas a como e porque, também se aplica quando o pesquisador não controla as variáveis pesquisadas e quando se baseia em fato contemporâneo, inserido em um contexto real.

Os dados utilizados na pesquisa foram os dados secundários, levantados em publicações de fontes oficiais, como o IBGE, sobre a produção de caqui no município; e dados primários, obtidos em entrevistas presenciais semiestruturadas, realizadas com os sete produtores de caqui do município de Antônio Carlos, pertencentes às comunidades do Capão da Cerca e Fagundes, onde a produção é mais expressiva. Os questionários foram aplicados entre os dias 13 de setembro a 24 de outubro de 2006. Os produtores foram escolhidos intencionalmente, levando-se em consideração a acessibilidade e a representatividade na produção de caqui do município.

Apesquisacontemplaasvariáveisrelativasao processo

produtivo, como as informações sobre os tipos de transações realizadas pelos produtores de caqui, as características e atributos mais importantes dessas transações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente trabalho de análise da cadeia produtiva de caqui do Município de Antônio Carlos utilizou como base a abordagem da Economia dos Custos de Transação, com foco nas transações econômicas a montante e a jusante, realizadas entre os agentes econômicos da cadeia produtiva. Na representação da atual cadeia produtiva de caqui do município, enfatizaram-se as variáveis relativas ao processo produtivo, às características mais relevantes das transações realizadas pelos produtores e o papel do ambiente institucional.

A pesquisa permitiu traçar a estrutura da cadeia produtiva de caqui no referido município, deixando as respostas dos entrevistados vislumbrar a complexidade das transações realizadas entre eles, tanto com seus fornecedores de insumos, quanto com os distribuidores de sua produção. Além disso, a pesquisa permitiu compreender as ações que têm seu ponto de partida antes da porteira da propriedade rural, e que têm continuidade além da porteira da fazenda, passando por diferentes elos até chegar ao consumidor final.

4.1 Caracterização da cadeia produtiva de caqui no Município de Antônio Carlos

O caqui é a fruta mais produzida no município de Antônio Carlos, seu cultivo é realizado por um número de aproximadamente 30 (trinta) pequenos produtores. As comunidades onde estão concentradas o maior número de propriedades onde se cultivam o caqui são o Capão da Cerca e o Fagundes.

As propriedades envolvidas na produção de caqui enquadram-se numa faixa de 3 a 35 hectares. A produção do caqui nessas propriedades varia de 7.000 a 120.000 quilogramas por ano. O número de pés de caqui plantados varia de 700 a 10.000 entre as propriedades pesquisadas, o que caracteriza uma produção em grande escala.

O intervalo entre o plantio da muda do caqui e o início da produção comercial é de três a cinco anos. Nos três primeiros anos, as plantas recebem podas anuais de formação da copa. Um pé de caqui resiste de trinta a quarenta anos, quando não sofre a ação de doenças ou pragas. O tipo de caqui mais produzido pelos produtores pesquisados é o rama-forte.

A grande maioria dos insumos necessária à produção do caqui, segundo os produtores entrevistados, são adquiridos na cidade de Barbacena. Mas a compra de alguns insumos, como, por exemplo, as embalagens, são feitas com fornecedores de São Paulo.

A produção do caqui necessita do envolvimento de, no mínimo, dois membros do grupo familiar, e do emprego de uma mão-de-obra que gira em torno de três a dez empregados, contratados temporariamente na época do ciclo produtivo, que se estende de janeiro a abril.

O início da colheita dos frutos em meados de janeiro deve-se a uma técnica descoberta pelos produtores do município, que conseguem antecipar em média, quinze dias o início do ciclo produtivo em relação às demais regiões produtoras, o que traz benefícios econômicos, uma vez que são os primeiros a apresentar a produção aos compradores.

As propriedades abrangidas por esta pesquisa encontram-se situadas a uma distância média de vinte quilômetros da sede do município de Antônio Carlos. O acesso a essas propriedades é considerado de ruim a bom. Essas propriedades apresentam, em sua totalidade, meio de comunicação via telefone móvel, o que dificulta o diálogo com os seus fornecedores de insumos e com os compradores de caqui. Por essa razão, os produtores geralmente precisam deslocar-se até a cidade de Barbacena para a compra de insumos, uma vez que o Município de Antônio Carlos não consegue suprir todas as necessidades do mercado. A distância da sede do Município de Antônio Carlos até Barbacena é de seis quilômetros.

Os produtores, preocupados em estruturar-se de forma organizada, criaram, em março de 2006, a Organização de Produtores Rurais e Moradores do Capão da Cerca e Fagundes (OCCEFA). Trata-se de uma entidade civil, de direito privado, com personalidade

jurídica, geridas por diretorias eleitas que representam os produtores rurais das comunidades do Capão da Cerca e de Fagundes.

Essa associação foi criada com o objetivo de auxiliar os produtores rurais da região a organizar sua produção para maior desenvolvimento de suas atividades, através de orientações técnicas e de práticas de manejo, da preparação da mão-de-obra e dos produtores, para ajudar na compra de insumos, no processo produtivo e na comercialização dos produtos.

Com base nas informações colhidas, e de acordo com as entrevistas com os produtores, é possível verificar a presença de uma sólida cadeia produtiva de caqui no município, com ampla possibilidade de crescimento.

4.2 Transações do produtor de caqui com a indústria a montante

As transações mais relevantes entre os produtores de caqui do Município de Antônio Carlos e seus fornecedores de insumos, como fertilizantes, corretivos de solo, pesticidas e mudas, e bens de capital, como máquinas em geral, tratores e equipamentos de irrigação, ocorre, via mercado, para 100% dos entrevistados.

As transações são realizadas via mercado devido à existência de uma grande variedade de fornecedores de insumos, como fertilizantes, corretivos de solo, pesticidas e mudas, e pela frequência com que essas transações ocorrem. O grau de especificidade nessas transações é baixo.

No que se refere aos bens de capital, como as máquinas agrícolas e os equipamentos acessórios utilizados pelos produtores de caqui, que caracterizam investimentos capazes de auxiliar os produtores por um longo período, as transações ocorrem com uma frequência menor. A especificidade desses ativos também é baixa pelo fato desses maquinários serem utilizados para outras funções nas propriedades produtivas pesquisadas.

As embalagens de papelão utilizadas para acondicionar o caqui são compradas, geralmente, de fornecedores de São Paulo, uma vez que esses apresentam preços mais satisfatórios que os fornecedores da região.

A especificidade desses ativos é considerada alta, pois as embalagens não servem para serem utilizadas no acondicionamento das outras espécies de frutas produzidas nas propriedades pesquisadas, uma vez que atendem a uma padronização de tamanho e altura para acondicionar determinado número de caquis. Ademais, essas transações são realizadas com um número restrito de fornecedores, o que eleva a especificidade desses ativos.

Todos os produtores de caqui afirmam que a entrega dos insumos ocorre dentro do prazo combinado, e que os fornecedores concedem prazos para o pagamento dos insumos comprados.

Os fertilizantes e os defensivos agrícolas são utilizados, de modo intenso, por 57,1% dos produtores, e de modo restrito por 42,9% deles. Todos os produtores consideram suficiente a quantidade de fornecedores de insumos existente no mercado.

Os motivos que levam os produtores de caqui do município a comprar insumos de determinado vendedor estão respectivamente, nessa ordem: a confiança que esses produtores têm na empresa, o melhor preço praticado pelo vendedor, a orientação técnica que os vendedores oferecem, as garantias do insumo que estão comprando e o financiamento concedido pelos vendedores (Tabela 1).

Tabela 1 – Motivos que levam o produtor a comprar de determinado fornecedor de insumos. Respostas dos produtores, 2006

Motivo da compra	citações dos produtores (em %)
Confiança	100,0
Melhor Preço	100,0
Orientação Técnica	85,7
Financiamento	71,4
Garantias	71,4

Fonte: Dados da pesquisa.

A produção de insumos pelo próprio produtor é considerada impossível por 57,1% dos entrevistados; 28,6% deles afirma ser possível produzir mudas e adubo orgânico, e 14,9% conseguem produzir somente as

mudas de caqui.

Em relação ao *marketing* utilizado pelas empresas de insumos, a totalidade dos produtores tem conhecimento sobre a promoção dos insumos na forma de propaganda. Cerca de 28,6% dos produtores consideram alta a qualidade dos insumos utilizados, e 71,4% dos entrevistados a consideram média. Nesses casos, foi analisada a capacidade que tem o insumo em eliminar a praga ou a doença a ser atacada pelo produtor.

Todos os produtores percebem que a aquisição dos insumos via sistema de preços não satisfaz as suas necessidades. Porém, os produtores não se preocupam com o *design* ou a apresentação dos insumos, bastando apenas que esses sejam eficazes.

4.3 Transações do produtor de caqui com o agregado a jusante da cadeia produtiva

No que se refere à distribuição do caqui, 85,7% dos produtores entrevistados comercializam sua produção com atravessadores, que obtêm uma margem de lucro ao revender a produção para grandes atacadistas. A distribuição para o atacado visa atender às cidades de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte.

Durante o ciclo produtivo do caqui, que ocorre de janeiro a abril, cerca de 42,9% dos produtores comercializam o seu produto três vezes por semana; 42,9% o fazem quatro vezes por semana e 14,3% realizam suas vendas cinco vezes por semana, caracterizando a recorrência das transações.

Alguns dos produtores entrevistados afirmam que comercializam sua produção há mais de dez anos com os mesmos atravessadores que distribuem a produção de caqui de Antônio Carlos para São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. Porém, essas transações não ocorrem através de contratos formais, não havendo nenhum motivo legal que leve ambas as partes a negociarem novamente. Só haverá nova transação se for conveniente para o produtor e o comprador.

A especificidade local foi avaliada, pelos produtores de caqui, como fator agravante, tanto no que se refere à compra de insumos, quanto à distribuição do

caqui. Essa especificidade é considerada alta, em razão da distância entre as propriedades onde se cultivam o caqui e os centros de comercialização e os locais de compra de insumos. As propriedades produtoras estão localizadas, em média, a 550 quilômetros de São Paulo, 390 quilômetros do Rio de Janeiro e 200 quilômetros de Belo Horizonte, cidades que caracterizam os principais centros de distribuição da produção de caqui do Município de Antônio Carlos, e a 26 quilômetros de Barbacena, onde a grande maioria dos insumos é comprada. Há também a cobrança de pedágio no trajeto feito para o Rio de Janeiro, o que encarece ainda mais o preço do transporte e eleva o nível de especificidade local.

A especificidade de ativos físicos foi considerada baixa, uma vez que todos os produtores de caqui cultivam outras espécies de frutas, e os investimentos feitos para o cultivo do caqui, como, por exemplo, os defensivos agrícolas, os equipamentos de irrigação e fertirrigação, podem ser aproveitados nos demais cultivos, não acarretando perdas para o produtor.

Em 85,7% das propriedades onde foi realizada a pesquisa, o armazenamento do caqui dentro da fazenda é feito em estufas, onde o caqui passa por um processo no qual se retira o tanino dos frutos, que tem como objetivo torná-los mais agradável ao paladar. Porém, o cômodo que é utilizado como estufa atende a outras funções na propriedade produtiva, como por exemplo, armazenar insumos, guardar embalagens e bens de capital, o que não eleva o grau de especificidade dos ativos físicos.

A especificidade humana na produção de caqui, em relação às demais frutas, é alta conforme a totalidade dos produtores. O conhecimento específico, sobre como produzir e manusear o caqui é uma necessidade reconhecida por todos os entrevistados.

Os produtores utilizam a mão-de-obra de três a dez empregados, contratados no período do ciclo produtivo, além dos membros do grupo familiar, que estão presentes durante todo o processo produtivo de caqui, caracterizando-se alto o nível de especificidade humana, pois não há como mecanizar esses procedimentos.

A especificidade dedicada, em relação à cadeia produtiva de caqui, pode ser considerada baixa. Cerca

de 71,4% dos entrevistados produzem para compradores específicos, porém, se não conseguirem vender o seu produto para esses compradores, afirmam ser possível vender o caqui para outros compradores sem sofrer perda de valor da produção.

Cerca de 71,4% dos entrevistados utilizam uma marca para o seu produto, e todos usam embalagens que informam aos compradores a origem do produto que estão adquirindo. Logo, há uma alta especificidade relacionada à marca.

A especificidade temporal é alta. O fator tempo é determinante na produção e distribuição do caqui. O trabalho de colheita, desde a retirada dos frutos dos pés de caqui até o momento em que a carga é colocada no caminhão, já embalada adequadamente para o transporte até o local onde será despachada, precisa ser rápido, pois qualquer atraso pode fazer com que se perca toda a produção, uma vez que o tempo gasto até os centros de distribuição precisa ser considerado antecipadamente. Os produtores relataram que o caqui é distribuído na madrugada seguinte ao dia em que é embalado.

Os riscos envolvidos na distribuição foram considerados altos. Na venda da produção do caqui, os maiores riscos envolvidos, citados pelos produtores respectivamente nessa ordem, foram: a alta perecibilidade do produto, uma vez que não há refrigeração no transporte; a inadimplência no mercado e o alto custo do transporte até os centros de comercialização, que é de responsabilidade do produtor.

A perecibilidade do caqui é devido à sensibilidade dos frutos às adversidades climáticas e descuidos no manuseio. A redução desses riscos, que implica em perdas para os produtores, é efetivada com a antecipação da venda do caqui em quatro ou cinco dias, com a entrega imediata do produto durante a madrugada e com a embalagem adequada ao caqui.

Os produtores ainda têm a opção de produzir vinagre com os frutos que se deterioram, porém, apenas 14,3% dos produtores afirmam aproveitar os frutos que não servem para a comercialização, transformando-os em vinagre.

No que se refere ao risco de inadimplência no mercado, os produtores evitam negociar com compradores inadimplentes.

Quanto ao risco do transporte, os entrevistados realizam mutirão para melhorar o trecho de estrada de terra que ligam suas propriedades à cidade de Antônio Carlos. Todos os entrevistados consideram o transporte do caqui até os locais de comercialização como um alto risco de venda, pois os custos do transporte são altos, uma vez que existem pedágios e a distância até os centros de distribuição é grande.

A estrutura de governança identificada nas transações entre os produtores de caqui e seus compradores é a forma bilateral, onde ocorre a eliminação de um agente econômico, o atacadista. Esse tipo de governança é caracterizada por altos investimentos em ativos humanos, de marca e ativos locacionais e temporais.

No que se refere ao ambiente institucional, existem legislações e normas do governo para regulamentar o mercado e a utilização dos insumos, como exigências de devolução de embalagens vazias de defensivos, utilização de equipamentos de proteção para a mão-de-obra e receituário para compras. Porém, 28,6% dos produtores desconhecem tal legislação, e 71,4% dos entrevistados não conseguem reconhecer quais são as barreiras técnicas e ambientais existentes na produção do caqui. Já a isenção de tributação na produção de caqui é percebida pela totalidade dos produtores.

Os produtores percebem que precisam melhorar a qualidade do caqui produzido, e vêem na falta de integração entre os produtores o maior empecilho para que consigam negociar a produção com melhores condições e depender menos dos atravessadores. Os entrevistados citam também, como entraves à produção, a falta de assistência técnica e a dificuldade de acesso à informação por parte dos produtores.

5 CONCLUSÕES

O presente estudo sobre a cadeia produtiva de caqui no Município de Antônio Carlos demonstrou a necessidade de estratégias que possibilitem uma maior competitividade dos agentes envolvidos, que gerará melhorias em todo o processo produtivo da cadeia analisada. A frequência da negociação como atributo das transações pode evoluir, criando reputação entre

os agentes, o que faz limitar as ações oportunistas dos mesmos e reduzir os custos de transação desnecessários. A incerteza parece não afetar a forma de governança dessa cadeia.

De acordo com os atributos das transações, especificidade dos ativos, frequência e incerteza, é possível verificar que, nas transações dos produtores de caqui com a indústria a montante, os contratos são do tipo clássico, tendo em vista que os ajustes ocorrem somente via mercado, as transações são descontínuas e novas transações podem sofrer modificações. Nessas transações entre os produtores de caqui e os fornecedores de insumos, a identidade dos agentes é irrelevante, e a natureza e as dimensões do contrato são definidas de modo pleno.

A estrutura de governança presente nas transações realizadas entre os produtores de caqui com a indústria a montante ocorre via mercado. Os preços funcionam como mecanismo de ajuste e as transações são instantâneas, ou seja, o produtor de caqui irá sempre optar pelo fornecedor de insumo que lhe oferecer melhores condições no momento da compra. Essa forma de governança implica em menor nível de controle e maior nível de incentivos, na maioria das vezes, de caráter monetário.

A maioria dos produtores escolhe o seu fornecedor de insumos motivado pela confiança adquirida pelo tempo de relacionamento com a empresa vendedora, pelo melhor preço praticado no comércio, pela orientação técnica que recebe do vendedor, pelo financiamento em longo prazo oferecido e pelas garantias do produto comprado.

No tocante ao processo de distribuição, os produtores entrevistados sinalizaram que apenas 14,3% dos produtores realizam a distribuição primária, ou seja, vendem diretamente para o consumidor ou para supermercados, e todos os demais acabam ficando nas mãos dos atravessadores, que retêm uma boa parte dos lucros obtidos com a venda da produção, o que representa, segundo os produtores, 50% (cinquenta por cento) do valor da transação.

Os contratos entre os produtores de caqui e seus compradores são, via de regra, informais. De acordo com

a especificidade dos ativos, a frequência das transações e a incerteza, pode-se concluir que esses contratos são do tipo relacional, pois as transações apresentam frequência recorrente e os ativos são mistos, ou seja, estão em um nível intermediário de especificidade.

A forma de governança detectada nesses contratos é do tipo bilateral, uma vez que há autonomia das partes e a opção de compra pelo mercado pode ser altamente duvidosa e arriscada, principalmente em condição de incerteza, de especificidade dos ativos e de transações recorrentes ao longo do tempo.

Existem legislações e normas para regulamentar o cultivo do caqui, no que se refere à devolução de embalagens vazias de defensivos, na utilização de equipamentos de proteção da mão-de-obra e receituário para compras, já que grande parte dos agrotóxicos prejudica o meio ambiente. Além disso, os produtores de caqui podem fazer a opção pelo SUPER SIMPLES, que garante a redução da carga tributária e simplificação na apuração e no recolhimento de tributos e contribuições.

Os benefícios de produzir frutas no município de Antônio Carlos são vários. Além dos fatores econômicos e sociais, que agregam valor às propriedades rurais, alguns produtores chegaram a afirmar que conseguem obter 90% de frutas de primeira seleção, que possuem qualidade superior, em uma safra, o que demonstra que a região efetivamente é propícia à produção frutífera, pelo seu clima e pela localização geográfica.

Mas alguns fatores ainda agem como empecilho para os pequenos produtores de frutas. Cada produtor precisa negociar, isoladamente, os defensivos agrícolas e as embalagens de que necessita para a sua produção, muitas vezes com fornecedores que estão localizados a uma distância muito grande do município de Antônio Carlos, ficando sujeitos aos riscos que podem advir dessas transações, como um atraso na entrega e, em se tratando da produção frutífera, esse pode ser um fator crucial, pelo curto ciclo de vida do caqui.

A distribuição da produção também ocorre de maneira individual. Cada produtor negocia somente a sua produção, aproveitando-se das oportunidades que surgem no mercado; não há contratos exclusivos para a venda da produção.

O fato de aproveitar as oportunidades advindas das negociações com melhores preços em determinadas épocas do ano ou em determinados centros de distribuição também é usado pelo comprador, ou seja, em determinadas épocas, em que há muita oferta de frutas no mercado, quem fica sem opção para negociar são os produtores, devido à ausência de contratos formais.

O principal argumento dos produtores de caqui para a não formalização de contratos com atacadistas é o fato de que esses exigem, numa transação, determinada quantidade e qualidade das frutas, o que poderia não ser alcançado pelo produtor. Porém, os próprios produtores percebem que esse entrave poderia ser superado com o amparo de uma associação bem estruturada, que os auxiliasse em todas as etapas da cadeia produtiva, desde a compra de insumos até a distribuição do caqui. Desse modo, os produtores teriam uma produção de qualidade e com possibilidades de grandes volumes de venda, o que não é possível quando o produtor negocia isoladamente sua produção.

A necessidade de uma associação também foi percebida pelos entrevistados, com o objetivo de tornar mais acessíveis as informações aos produtores, auxiliar na organização da produção e divulgar mais o produto. Porém, grande parte dos produtores entrevistados ainda não se filiou à Organização dos Produtores Rurais e Moradores do Capão da Cerca e Fagundes (OCCEFA). Os possíveis motivos para esse comportamento contraditório, por parte dos produtores entrevistados, podem residir no fato da citada associação ter sido criada recentemente e ainda não estar desempenhando uma atuação efetiva no que concerne à produção de caqui no município.

Mas as dificuldades são muitas e a oposição, por parte dos produtores, aos fundamentos associativos, como ter um produto de qualidade padronizada e quantidade determinada, afetam o sucesso da iniciativa. A associação poderia alavancar a cadeia produtiva de caqui do município, negociando a venda da produção e eliminando a figura do atravessador, o que aumentaria o lucro dos produtores, uma vez que não precisariam repassar uma margem do ganho obtido nas transações para os atravessadores.

Outro aspecto importante a ser considerado diz respeito às necessidades percebidas pelos produtores de caqui, que entendem ser relevante a existência de

estratégias de *marketing* para tornar mais competitiva sua produção. Para tanto, consideram ser necessária uma divulgação maior do produto para atingir novos mercados e a melhoria na qualidade da produção do caqui, o que tornaria possível, inclusive, a distribuição do produto para o mercado exterior.

A abordagem utilizada nesta pesquisa levou à condensação das mais variadas informações em um único instrumento, de forma que se possa visualizar toda a atividade ligada à produção de caqui, no município de Antônio Carlos. O processo analítico dos resultados apontou em direção a várias necessidades, entre elas, fortalecer atitudes coletivas que auxiliem no processo produtivo e identificar a existência de procedimentos comuns que levem ao desenvolvimento da cadeia produtiva no município.

Conforme pôde ser observado, ainda é preciso provocar melhorias na rede fornecedora de insumos, reavaliar os procedimentos adotados durante o processo produtivo do caqui, promover a inclusão dos produtores nos quadros associativos, rever os processos de comercialização, abrindo opções para novos mercados, e estudar formas que evitem a subordinação dos produtores aos grupos de atravessadores.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AYRES, A. J. **Control de las enfermedades de los cítricos en Brasil**. 2006. Disponível em: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/006/x6732s/6732x13.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2008.

CAVALCANTI, J. C. M. **Fruticultura no Espírito Santo**. 2005. Disponível em: <http://www.pravda.ru/brasil/2005/12/22/9616.html>. Acesso em: 22 fev. 2006.

COASE, R. H. The nature of the firm. In: _____. **The firm, the market and the law**. Chicago: University of Chicago, 1988. chap. 2, p. 33-55.

FERNANDES, M. S. **Perspectivas de exportação de frtas para 2008**. Disponível em: <http://www.irmaosbenassi.com.br/noticias/perspectivas_2008.h.>.

Acesso em: 26 ago. 2008.

FIORAVANÇO, J. C.; PAIVA, M. C. Competitividade e fruticultura brasileira. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 32, n. 7, jul. 2002.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GONÇALVES, M. E. **O cluster da fruticultura no Norte de Minas Gerais**: o caso do Projeto Jaíba: área empresarial. 2001. Disponível em:

<http://www.bdmg.mg.gov.br/estudos/arquivo/cadernos/Caderno_05.5_BDMG.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Produção agrícola municipal**. Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/PesquisasAgropecuarias.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2006.

MACHADO, E. L. **O papel da reputação na coordenação vertical da cadeia produtiva de frutas, legumes e verduras frescos**. 2002. Tese (Doutorado em Economia) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

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

MITTMANN, L. M. A granja: saborosos são os números. **Centaurus**, Porto Alegre, ano 62, n. 691, p. 14-21, 2006.

PELIÇÃO, T. Z. **Competitividade e fruticultura no Brasil**: o caso do *cluster* de Juazeiro e Petrolina. 2004. 117 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.

PNUD. **Atlas do desenvolvimento humano no Brasil**. Disponível em: <<http://www.muninet.org.br.htm>>.

Acesso em: 25 abr. 2006.

REDE GLOBO DE TELEVISÃO. **Caminhos da roça**: novo mercado: frutas de Minas são matéria-prima para indústria de doces. Disponível em: <<http://www.eptv.globo.com/caminhosdaroca/interna.asp?idnoticia=534>>. Acesso em: 13 mar. 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VILLANOVA, E. P. et al. **Antônio Carlos**: 50 anos. Antônio Carlos, MG: [s.n.], 1998.

WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism**: firms, markets, relational contracting. New York: The Free, 1985. 450 p.

WILLIAMSON, O. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University, 1996. 429 p.

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

ZYLBERSZTAJN, D. **Agribusiness**: coordenação das relações de conflito e cooperação: PENSA (Programa de Agronegócios da Universidade de São Paulo). São Paulo: USP, 1993.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese (Livre docência em administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FIORAVANÇO, J. C.; PAIVA, M. C. Competitividade e fruticultura brasileira. **Informações Econômicas**, São

Paulo, v. 32, n. 7, jul. 2002.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GONÇALVES, M. E. **O cluster da fruticultura no Norte de Minas Gerais**: o caso do Projeto Jaíba: área empresarial. 2001. Disponível em: <http://www.bdmg.mg.gov.br/estudos/arquivo/cadernos/Caderno_05.5_BDMG.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Produção agrícola municipal**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/PesquisasAgropecuarias.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2006.

MACHADO, E. L. **O papel da reputação na coordenação vertical da cadeia produtiva de frutas, legumes e verduras frescos**. 2002. Tese (Doutorado em Economia) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

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

MITTMANN, L. M. A granja: saborosos são os números. **Centaurus**, Porto Alegre, ano 62, n. 691, p. 14-21, 2006.

PELIÇÃO, T. Z. **Competitividade e fruticultura no Brasil**: o caso do *cluster* de Juazeiro e Petrolina. 2004. 117 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.

PNUD. **Atlas do desenvolvimento humano no Brasil**. Disponível em: <<http://www.muninet.org.br.htm>>.

Acesso em: 25 abr. 2006.

REDE GLOBO DE TELEVISÃO. **Caminhos da roça**: novo mercado: frutas de Minas são matéria-prima para indústria de doces. Disponível em: <<http://www.eptv.globo.com/caminhosdaroca/interna.asp?idnoticia=534>>. Acesso em: 13 mar. 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VILLANOVA, E. P. et al. **Antônio Carlos**: 50 anos. Antônio Carlos, MG: [s.n.], 1998.

WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism**: firms, markets, relational contracting. New York: The Free, 1985. 450 p.

WILLIAMSON, O. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University, 1996. 429 p.

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

ZYLBERSZTAJN, D. **Agribusiness**: coordenação das relações de conflito e cooperação: PENSA (Programa de Agronegócios da Universidade de São Paulo). São Paulo: USP, 1993.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese (Livre docência em administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.