



## **ESTUDO DAS RELAÇÕES LATICÍNIOS - PEQUENOS PRODUTORES NA REGIÃO DE JUIZ DE FORA**

**RENATA DE ALMEIDA BICALHO; MÁRCIA CRISTINA DA SILVA  
MACHADO; ELCEMIR PAÇO-CUNHA;**

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS / FACULDADE DE  
ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO / UFJF**

**JUIZ DE FORA - MG - BRASIL**

**[rabicalho@yahoo.com.br](mailto:rabicalho@yahoo.com.br)**

**APRESENTAÇÃO ORAL**

**Agricultura Familiar e Ruralidade**

### **Estudo das Relações Laticínios - Pequenos Produtores na Região de Juiz de Fora**

#### **RESUMO**

O presente trabalho tem por objetivo analisar a relação pequeno produtor-laticínio, com base na existência de um intermediário, a associação. Para tal buscou-se apreender quanto à formação e o desenvolvimento de uma associação, bem como contextualizar o aparecimento deste tipo organizacional nacional e regionalmente. Visando tais apreciações, realizou-se uma pesquisa qualitativa, a partir das técnicas de entrevista, dados secundários e visitas. Os resultados apurados envolvem a importância do laticínio parceiro para a manutenção da associação, o valor da ação do presidente para a formação e consolidação da mesma e uma possível aliança laticínio-associação na nova empreitada rumo ao cooperativismo com foco no beneficiamento do leite.

**Palavras-chave:** associação, leite, pequeno produtor, laticínio.

#### **ABSTRACT**

The present paper has for objective to analyze the relation between small producer and dairy products, based on the existence of an intermediary, the association. For such one intend to apprehend how much to the formation and the development of an association, as well as demarcate the appearance of this type of organization, national and regionally. Aiming at such appreciations, a qualitative research was become fulfilled, from the techniques of interview, secondary data and visits. The refined results involve the importance of the dairy products partner for the maintenance of the association, the value of the action of the president for the formation and consolidation of same and a possible alliance dairy products-association in the new taken over on a contract basis route to the co-operation with focus in the improvement of milk.



**Key Words:** association, milk, small producer,

## I – INTRODUÇÃO

O leite é um insumo de alto valor no complexo agroalimentar, pois é um produto de primeira necessidade, meio barato de adquirir proteínas e de fácil acesso, graças a sua diversidade de derivados e distribuição em diversos pontos de venda varejistas.

A pecuária leiteira é praticada em todo o território brasileiro, graças ao ajustamento da atividade as particularidades regionais. A cadeia láctea nacional tem no segmento de insumos sua maior extensão, sendo este setor formado por cerca de 1 milhões de produtores, na maioria pequenos, e com faturamento bruto anual na ordem de R\$6,6 bilhões, segundo dados CNA apud Pereira (2005).

O mercado de exportação de leite representa hoje, aproximadamente, US\$27 bilhões (Pereira, 2005), apesar de ser este o insumo mais subsidiado no mundo. Todavia a maior parte do agronegócio lácteo nacional envolve o mercado interno, especialmente o regional.

Martins (2005) noticia que em 2003 o estado de Minas Gerais foi o maior produtor de leite brasileiro, 28,4% do total o que corresponde a 6.319.895 mil litros, sendo a Zona da Mata Mineira a 7ª colocada entre as mesorregiões nacionais.

Conforme expresso na Tribuna de Minas apud Paula et. al. (2005), entre as atividades agropecuárias da região de Juiz de Fora, cerca de 70% são dedicadas à extração do leite, o que envolve mais de 1.000 propriedades e quase 4.000 pessoas, correspondendo a maior receita de agronegócio da cidade.

Com base no supra-exposto o estudo do setor leiteiro em Juiz de Fora e região, especificamente quando envolve os pequenos e numerosos produtores mostra-se amplamente relevante, o trabalho que segue abordará tal objeto.

O presente estudo desviou-se de sua proposta inicial, pois o projeto primitivo tinha como proposta analisar a relação do pequeno produtor com o laticínio, utilizando como método a pesquisa exploratória, no entanto ao longo da pesquisa observou-se uma particularidade na organização dos produtores regionais, a existência de associações. Em decorrência desta percepção, surgiu a necessidade de adaptar o objetivo do projeto, que passou a ser analisar a relação vivente entre o pequeno produtor e o laticínio, com base na existência de um intermediário, a associação. Buscou-se desenvolver tal problemática apreendendo sobre a formação e o desenvolvimento de uma associação, bem como sobre a contextualização o aparecimento deste tipo de organização nacional e regionalmente.

Visando cumprir o objetivo exposto, este trabalho encontra-se estruturado em nove partes, além desta introdução. Na primeira, estão apresentados os procedimentos metodológicos que conduziram esta investigação. Em seguida, expôs-se uma sucinta contextualização histórica do setor leiteiro no Brasil, em Minas Gerais e na região de Juiz de Fora. Logo após, descreveu-se a realidade do pequeno produtor de leite. Posteriormente, narrou-se a relação do pequeno produtor com a indústria leiteira, no período pré-associação. Na quinta parte, foi esclarecido como se caracteriza o associativismo rural, relacionando o mesmo com um tipo de rede horizontal. Relatou-se, então, a ação da Secretaria de Agropecuária e Abastecimento da Prefeitura de Juiz de Fora na disseminação da cultura cooperativista na região. Na seqüência, foi exposto um



trabalho empírico de associativismo rural no local de estudo, a associação de Penido. E, por fim, teceu-se ponderações referentes ao dito caso.

## II – METODOLOGIA

O presente trabalho pode ser caracterizado como uma pesquisa qualitativa, a qual, segundo Minayo et al (2001), permite a apreensão de fenômenos complexos que dificilmente poderiam ser capturados com a utilização da abordagem quantitativa. Segundo esta mesma autora, a pesquisa qualitativa se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Dessa forma, desloca o foco do tratamento estatístico para as percepções dos atores sociais em seus contextos de vida.

O objeto estudado neste projeto foi uma associação de pequenos produtores, situada na região de Penido, comunidade do distrito juizforano Rosário de Minas. A escolha desta organização não se deu com base aleatória, mas por indicação das instituições que desenvolvem trabalhos no setor lácteo.

O caráter histórico necessário para cumprir o objetivo proposto requereu uma busca por diferentes fontes de dados. A primeira delas consistiu na captura e leitura de materiais institucionais, tais como a Normativa 51, emitida pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, e bibliografias técnicas envolvendo esta temática.

A segunda fonte de dados foi caracterizada por entrevistas gravadas junto a diferentes atores ligados ao setor leiteiro em Juiz de Fora. As entrevistas foram concebidas com o auxílio de um roteiro que, entre tantas coisas, abordava o desenvolvimento geral do setor e as circunstâncias nas quais a região de Penido se inseriu. As entrevistas, num total de quatorze, foram aplicadas junto a um representante do Pró-leite (Programa da Secretaria de Agropecuária e Abastecimento da Prefeitura de Juiz de Fora), um da Embrapa, um da EMATER, e onze produtores da associação de Penido, incluindo seu presidente.

Após a realização das entrevistas, todas foram transcritas seguindo a ordem geral com a qual foram realizadas. Cada entrevistado recebeu uma nomenclatura específica que permitisse uma análise mais adequada e sua posterior apresentação. Os pequenos produtores entrevistados receberam a nomenclatura E1, E2, E3, E4.... E10, e seu gestor de 'presidente'.

Em seguida, todas as transcrições receberam leitura exaustiva. Essa leitura permitiu uma aproximação da realidade explicada pelos participantes da pesquisa. Nessas leituras, buscou-se a compressão do fenômeno, especialmente, as dinâmicas na formação e consolidação da organização entre os pequenos produtores de Penido.

Durante a realização das entrevistas, os pesquisadores participaram de uma das reuniões realizadas entre os pequenos produtores. Neste evento, tivemos a oportunidade, embora restrita, de apreendermos sobre as relações desses atores quando das discussões ligadas às atividades da associação por eles formada.

A combinação dessas três fontes permitiu um aprofundamento que não seria possível com a utilização de apenas um deles, além de favorecer uma leitura mais ampla evitando, assim, os vieses da utilização de uma única fonte.



### III – SETOR LÁCTEO

O tópico que segue busca contextualizar temporalmente o setor leiteiro em nível nacional, estadual e regional, a partir do campo de estudo proposto. Além disto, o mesmo finda com a inserção do pequeno produtor, objeto do presente estudo, neste contexto.

#### 3.1. Setor lácteo no Brasil e em Minas Gerais

A pecuária leiteira no Brasil remonta do período colonial, ocasião em que ela se destinava ao consumo interno e não possuía incentivos estatais para se desenvolver. Portugal investia, unicamente, em insumos que lhe garantissem retorno financeiro no mercado externo e o leite não apresentava condições para tal, dado seu caráter perecível e o não acesso, na época, a técnicas de conservação.

Acredita-se que a produção de leite tenha se originado no estado de Minas Gerais, especificamente, durante o ‘Ciclo da Mineração’, nas cidades que hoje envolvem a Estrada Real. A princípio, a extração leiteira voltava-se para a alimentação dos garimpeiros, pois na região a agricultura era insipiente, e o gado era trazido do estado de São Paulo.

Entretanto, o desenvolvimento do complexo lácteo, em Minas Gerais, somente se deu na última década do século XVIII, com a decadência do ‘Ciclo do Ouro’. Os garimpeiros e fazendeiros, que já possuíam rebanho para sua subsistência, vislumbraram na comercialização de leite e derivados uma nova fonte de renda. No entorno do ano de 1808, o primeiro laticínio foi instalado no estado de Minas Gerais.

Segundo Figueiredo e Paulino (2005) e Pereira (2005), entre os anos 1945 e 1991, o governo brasileiro regulou os preços e margens praticados no setor leiteiro, embasando tal atitude na proteção aos produtores e consumidores. O Estado argumentava visar o não aumento no preço da cesta básica, a manutenção dos níveis de renda do produtor e a paridade na cadeia láctea. Contudo, tal ação implicou em penalidades para ambos, produtor e consumidor, ao prejudicar a qualidade e disponibilidade do leite, assim como ao inibir a modernização do complexo e a organização de seus membros.

Ainda segundo os autores, a década de 70 foi marcada por programas governamentais de incentivo a modernização do setor lácteo, dada incapacidade da produção suprir o mercado interno, entre eles o Programa de Incentivo à Modernização da Pecuária Leiteira (Pró-Leite) e o Programa de Melhoramento da Alimentação e Manejo do Gado Leiteiro (Planam). Já na década de 80, visando apurar o custo de produção do leite, foi criada a Comissão Permanente do Setor Leiteiro.

Em 1991, o governo federal finda com a regulação do leite e, em 1992, abre a economia ao mercado internacional, minimizando as barreiras tarifárias existentes. Assim, um novo cenário se apresenta, no qual há o aumento das importações de leite, principalmente, leite longa vida (UHT – Ultra High Temperature), do poder de barganha dos supermercados e dos custos de produção, além da redução do poder de negociação do produtor rural. O impacto do fim do tabelamento é maior sobre os pequenos



produtores, já que são eles numerosos, possuem baixíssima participação de mercado, utilizam tecnologia rudimentar, trabalham e negociam isolados.

O fim da desregulamentação modifica os padrões de competitividade até então existentes, pois o consumidor passa a ser mais exigente quanto à qualidade dos produtos que consome, as bacias leiteiras tradicionais são desorganizadas, enquanto surgem novas fronteiras e as relações intracadeia se alteram, assim, “é, portanto, um negócio que requer alto investimento em tecnologia e gestão de logística e qualidade” (PEREIRA, 2005, p.21).

Objetivando a melhoria da qualidade dos produtos lácteos brasileiros, em 31 de agosto de 1995, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA editou a Portaria nº004, na qual constavam parâmetros orientadores para a extração e industrialização de leite com qualidade.

Já, em 18 de setembro de 2002, tal Portaria se tornou a Instrução Normativa nº51 (IN51), graças à necessidade de se regulamentar, efetivamente, o complexo leiteiro. Juntamente com a IN51 foi criado o Programa Nacional de Melhoria da Qualidade, visando auxiliar o produtor e a indústria do leite na implementação dos itens constates na IN51. Cabe complementar que as inspeções referentes aos requisitos da IN51 possuem prazo de início, sendo o mais breve julho de 2008 e o mais longínquo julho de 2012.

Observa-se, na literatura que aborda a implementação da Instrução Normativa 51, que existem divergências quanto à data efetiva em que ela vigorará. Supõe-se que isto decorra de um recorrente adiamento da mesma pelo MAPA, graças à percepção por ele de que um grande número de pequenos produtores não possui condição de se adequar, rapidamente, às suas exigências de qualidade. Como exemplo dos prazos referido tem-se o início de 2005 (MARTINS, 2004 e FIGUEREDO e PAULINO, 2005); julho de 2005 (PAULA et. al, 2005); e, com base no material secundário obtido junto a Embrapa, julho de 2008.

As indústrias e cooperativas leiteiras, buscando garantir a qualidade de seu suprimento e diminuir seus custos logísticos iniciaram, em 1997, uma campanha pelo resfriamento e transporte a granel do leite desde a fazenda – tal processo foi conhecido como de granelização do leite. Tal processo permitiu a redução dos preços de captação do leite, o que gerou, por conseguinte, uma diminuição do preço pago pelas indústrias leiteiras aos produtores (MARTINS, 2004).

O número de produtores que fornecem para as maiores empresas laticinistas do país vem diminuindo, mas o volume de produção por pecuarista vem aumentando.

A redução do número de fornecedores é característica marcante de granelização da coleta de leite. (FIGUEIREDO e PAULINO, 2005, p. 180)

A qualidade do leite brasileiro encontra-se em ascensão desde 2001 e “90% dos produtores tem suas produções avaliadas e estão qualificadas para atender às novas regras estabelecidas pelo Programa de Melhoria da Qualidade do Leite, Instrução Normativa nº51” (MELO apud MARTINS, 2004). Além disso, “cerca de 80% dos 5,2 bilhões de litros de leite que passam pelas cooperativas são resfriados na fazenda e coletados a granel” (ÁLVARES apud MARTINS, 2004).

Baseado em Martins (2004) e Figueiredo e Paulino (2005), sabemos que, durante a década de 1990, a produção de leite no Brasil cresceu, em média, 4,5% ao ano, sendo ele hoje o 6º maior país produtor de leite. A região sudeste é a maior produtora em



volume de leite, respondendo por 41,8% da produção nacional, apesar de ter um crescimento médio de apenas 0,19%. E o estado com maior produção é Minas Gerais, 28,5% da produção nacional.

As exportações do leite brasileiro estão crescendo desde os últimos anos da década de 1990, sendo este mais expressivo entre os anos 2000 e 2002, 560,17% (MARTINS, 2004). As previsões para o comércio internacional mostram-se otimistas, expõem que se a Instrução Normativa 51 for aplicada e inspecionada conforme expresso, o mercado externo estará mais receptivo a tal insumo, dado seu respaldo pela garantia de uma qualidade padrão. No entanto, de acordo com as estimativas de Carvalho (2004), se o consumo interno não aumentar, mesmo elevando as exportações, não haverá como manter o crescimento na produção e mesmo com um expressivo aumento nas exportações lácteas, o mercado interno seria responsável pelo consumo de mais de 80% da produção nacional.

### **3.2. Setor lácteo em Juiz de Fora e região**

Especificamente na Zona da Mata Mineira, o início da produção de leite advém de ser esta região a área de escoamento do ouro extraído no sul do estado para o Rio de Janeiro.

A data exata da origem do complexo leiteiro local não pôde ser resgatada, pois, conforme dito pela EMATER, “o início é muito difícil, porque isto é o histórico do principal produto da região”, mas ele pode dizer que o setor “vem de longos e longos anos e desde que ele tem evoluído, tem aumentado a produção” e que “o leite é explorado em quase todos os municípios da Zona da Mata”.

O entrevistado 1 informou ser seu avô coronel do leite em Juiz de Fora antes mesmo de 1900, apesar das primeiras escrituras das fazendas da região datarem de 1900/1910.

Os laticínios formaram-se na região pouco após o início da produção leiteira, gradualmente, assim caracterizando-se pelo pequeno porte, grande número, pouca força e atuação estritamente local.

A produção láctea no estado encontra-se em um crescente, entretanto, de acordo com a Embrapa, “sua produtividade não tem se desenvolvido nos últimos 25 anos”, 4% na última década, o que ele justifica pelo “pouco investimento em tecnologia e o baixo nível de escolaridade dos produtores, o que dificulta o aprendizado e a aplicação das tecnologias disponíveis”. O Pró-leite, no entanto, diz ser este baixo crescimento decorrente do “pouco conhecimento do pessoal de que se deve implantar um sistema compatível com o mercado” (PAULA et al., 2005).

A Secretaria de Agropecuária e Abastecimento da Prefeitura de Juiz de Fora, em 1995, no governo do prefeito Custódio Mattos, implantou o programa Pró-leite, o qual foi, acreditamos, inspirado no programa federal de mesmo nome, da década de 1970. O Pró-leite visava, inicialmente, estimular, dar suporte técnico e apoiar produtores pequenos e familiares, para isto promovia treinamentos, intermediava as negociações produtores-laticínios e disponibilizava equipe técnica qualificada para acompanhamento gratuito das fazendas e instrumental necessário para a melhoria da área de extração a custos acessíveis (MARTINS, 2005).



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



Após 1997, baseado na Portaria nº004, a atuação do Pró-leite amplia-se, envolvendo também o intermédio no desenvolvimento de associações de produtores lácteos. O associativismo mostrou-se a única solução viável para concretizar a orientação federal de refrigeração do leite em tanques isotérmicos, pois, como exposto pelo Pró-leite, “o pequeno produtor predomina e ele não tem recurso para comprar um tanque”, além disto, “uma associação... é a única situação que o Ministério permite o tanque comunitário”.

Atualmente, existem, segundo o Pró-leite, “1.334 produtores em Juiz de Fora e 900 e poucos produtores de leite, de acordo com o sindicato rural”, sendo que “90% são pequenos e nenhum tira mais de 1000 litros”. E “os laticínios da região, hoje, são fracos, não há grandes laticínios, sim vários queijeiros em Juiz de Fora, então são indústrias pequenas”.

Os produtores não-associados somam “500 e poucos”. Vale ressaltar que o Pró-leite considera que os produtores “que estão tentando sobreviver sozinhos... não sobrevivem ou eles vão acabar entrando em uma associação”.

Com efeito, a partir das informações colecionadas e apresentadas até aqui, podemos apreender que, no decorrer dos anos, as instituições públicas vêm demandando grandes esforços para o desenvolvimento do complexo leiteiro, o que pode ser percebido tanto pelo tabelamento de preços entre 1945 e 1991, pelos programas federais das décadas de 1970 e 1980 e, mais recentemente, pela criação em Juiz de Fora do Pró-leite. Além disto, nota-se a tendência atual de transcender a capacitação técnica e o acesso a recursos, promovendo o associativismo, o que objetiva fortalecer os pequenos produtores, buscando fixar o homem no campo e, desta maneira, diminuir o êxodo rural.

Tendo em vista o conteúdo supra-exposto, mostra-se necessário a inserção do pequeno produtor leiteiro, objeto de estudo deste projeto, no contexto apresentado, o que se dará no tópico subseqüente.

### **3.3. A inserção do pequeno produtor no setor lácteo**

A partir de 1991, com o término da regulamentação do complexo lácteo, as discrepâncias internas do setor tornaram-se evidentes. O acesso diferenciado ao crédito e a política comercial das empresas laticinistas favoreceram os grandes produtores em detrimento dos pequenos, assim, entre 1990 e 2000, mesmo em maior número, os pequenos extrativistas possuíam baixa participação de mercado.

O tabelamento repercutiu negativamente, também, na articulação e organização dos pequenos produtores, assim como no processo de negociação intracadeia, o que se confirma pela descrição do presidente sobre a relação produtor-laticínio:

ninguém nunca comercializou, ou pelo menos, vamos dizer assim, na nossa região, 90% das propriedades são de pequenos produtores, produtores de média 80, 50 litros diários, que é o que representa a nossa região aqui. Então ninguém comercializa, não conhece o dono do laticínio, não conhece o gerente, não conhece ninguém. Ele nunca soube do preço. De modo geral, o pagamento ocorre no 20º dia do mês seguinte e é aí que ele recebe o que eu chamo de papel surpresa, envelope surpresa. No dia 20, ele recebe o papel onde o laticínio informa quantos litros ele entregou, porque nem disso ele tem controle, e o preço do produto que ele vendeu no mês passado ainda, é assim que funciona, de modo geral. Então este é o problema, não há negócio.

Após o estabelecimento da granelização, em decorrência de uma baixa especialização e tecnificação, vários pequenos produtores abdicaram da extração de



leite e tantos outros se dirigiram para a informalidade, sendo hoje, aproximadamente, 35% do leite brasileiro comercializado informalmente (PAULA et al., 2005).

Atualmente, a manutenção do pequeno produtor no mercado formal encontra ainda maiores empecilhos, dada à ampliação das exigências mercadológicas e governamentais, envolvendo higienização e qualidade do leite. O MAPA, em 2002, instituiu a Instrução Normativa 51 e o comércio lácteo brasileiro, desde a abertura ao mercado internacional, marcou-se pela entrada de leite processado com alta tecnologia e em condições de excelência em qualidade, assim impondo aos produtores, de forma geral, adequação técnica e tecnológica. No entanto, o grande produtor possui capital para efetuar tal migração, ao contrário do pequeno.

A situação concorrencial do baixo extrativista é agravada pelo fortalecimento dos supermercados, visto que, para se adaptar às suas exigências, a rede distribuidora necessita investir em tecnologia, logística, qualidade e gestão, sendo os custos de tais empreendimentos repassados proporcionalmente ao elo mais fraco da cadeia. Como já dito, o pequeno produtor não negocia seu insumo nem conhece os valores incidentes sobre o preço que lhe é pago.

Desta forma, a solução encontrada pelo Estado para a não exclusão do pequeno extrativista do mercado formal lácteo foi a promoção da, já bem sucedida no sul do país, associação rural. Espera-se que o associativismo possibilite a obtenção da tecnologia necessária para os produtores se adequarem ao mercado, a ampliação de seu poder de barganha e o acesso às capacitações pertinentes.

Mostra-se necessário a caracterização da relação vigente entre o pequeno produtor leiteiro e a indústria láctea no período pré-associativismo, o que será desenvolvido no item que segue.

#### **IV - ASSOCIATIVISMO RURAL**

O presente tópico indicará a evolução das relações vigentes entre os pequenos produtores leiteiros e os laticínios, perpassando pela condição inicial de isolamento dos extrativistas até a organização dos mesmos em associações, com foco na direção em que pende a balança mensuradora da força dos agentes quando nas negociações. Adicionalmente, expor-se-á uma breve conceituação relativa ao associativismo rural.

##### **4.1. A relação pequeno produtor-laticínio pré-associativismo**

Seguindo as idéias de Montañó (1999), considerar-se-á o pequeno produtor de leite como uma pequena ou micro empresa (PeME), a qual é pelo autor caracterizada como uma unidade produtiva que

apresenta uma estrutura muito elementar. Ela é pequena – poucos trabalhadores, baixo volume de produção e reduzido mercado e raio de incidência; pouco complexa – altamente centralizada, com pouca estratificação e escassa divisão de tarefas e papéis; e relativamente informal – insuficiente definição explícita de objetivos, normas, sistemas de sanções e recompensas, assim como irregular aplicação das Leis Sociais e Empresariais. (op. cit, p.15)

Ela é subordinada e com insuficiente desenvolvimento tecnológico – apresenta uma baixa relação capital constante / capital variável (composição orgânica e técnica do capital), se comparada com a média do ramo; menos produtiva em relação à média do ramo – produz menos e mais caros produtos, o que eleva seu “ponto de equilíbrio” além da média do seu ramo



produtivo; e, portanto, é menos lucrativa – vende menos e seu preço de venda está mais próximo dos seus custos de produção, em relação à média no seu ramo. (op. cit., p.20)

Complementarmente pode-se dizer que a PeME em questão, o pequeno produtor leiteiro isolado e dependente, encontra-se como satélite da indústria láctea. Além disso, considerando que “rede se refere ao conjunto de relações que qualquer organização estabelece com outros atores sociais” (PECI, 1999), pode-se afirmar que a relação existente entre estes agentes pode ser considerada uma rede, especificamente, do tipo top-down, visto que eles atuam de forma complementar na cadeia de valor (PEDROZO et. al., 2004).

Inserido neste tipo de relação de forte vínculo e em um cenário no qual, como descrito por Ribeiro e Chavez (2001), prepondera a concorrência imperfeita (oligopólios), o baixo acesso a informação e contratação de capital a taxa de juros acessíveis. E sem as competências básicas para a gestão do negócio e acesso aos recursos necessários para a transformação de seu insumo (leite), o empresário leiteiro encontra-se impossibilitado de ampliar e diversificar seu mercado, bem como de variar sua produção, o que o mantém em seus afazeres e o resigna às demandas e ofertas da grande empresa láctea, que impõem seus interesses e apropria-se do valor criado pelas PeME.

Destarte, a organização associativa dos baixos extrativistas mostra-se como opção para superar esses limites (TAKAKI e LIMA, 2003) e como meio de fortalecer os pequenos produtores (PeME) para ampliar seu poder de negociação e defesa de mercado (FARIAS FILHO et.al, 1999).

Na seqüência explicitar-se-á, em uma breve revisão literária, esta nova organização entre os atores do complexo leiteiro, o associativismo rural.

#### **4.2. Associativismo rural<sup>1</sup> e rede horizontal**

Entende-se associativismo como a união voluntária de pessoas, visando atender anseios e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, a partir de uma organização coletiva e democraticamente gerida.

A singularidade da organização associativa encontra-se em uma gestão coletiva efetuada pelos seus próprios usuários, baseada em princípios de democracia e solidariedade, e na importância dada ao trabalho e fidelidade de seus membros. Além disso, a associação, ao invés de visar lucro, objetiva contribuir para a valorização da produção de seus associados e a melhoria de seu bem-estar.

O associativismo tende a viabilizar o enriquecimento dos resultados financeiros dos micro e pequenos produtores familiares do complexo agroalimentar, melhorando, destarte, sua qualidade de vida. A cooperação beneficia, ainda, a negociação dos mesmos com suas empresas fornecedoras e clientes e possibilita a escala necessária para ampliar a participação destes no preço pago pelos consumidores finais. Adicionalmente, a partir da gestão democrática e da ação social da associação é possível desenvolver projetos e intervir em políticas que tenham impacto na mesma.

---

<sup>1</sup> Desenvolver-se-á a maior parte deste tópico inspirado em Presno (2001), excetuando o subitem.



As associações agropecuárias, no geral, operam fornecendo ou processando e distribuindo os insumos de seus associados. Atualmente, com o acirramento do mercado, elas buscam ampliar suas ações dentro da cadeia de valor, integrando verticalmente.

Com base no apresentado, observa-se a associação rural como uma diferente rede de relacionamentos, se comparada à rede laticínio-produtor supra-exposta, não mais vertical e díspar, mas horizontal e baseada na cooperação, reputação e confiança (PECI, 1999).

Candido e Abreu apud Takaki e Lima (2003) dizem que as redes derivam da importância que se atribui ao ambiente e às contingências, assim como da necessidade que os indivíduos possuem de interagir e se integrar socialmente para concretizar os objetivos particulares ou grupais.

Uma rede horizontal pode ser caracterizada pela associação cooperativa de agentes que buscam sobrevivência e adaptação ao ambiente que estão inseridos (MORGAN apud TURETA, 2004).

Para Sabourin (2002), as redes horizontais de cooperação são a base do capital social, isto é, da “criação de laços de confiança, de compromisso, vínculos de reciprocidade capazes de estimular os contratos sociais e as iniciativas das pessoas” (p. 117).

Locke (2001) e Sabourin (2002) explicitam que o capital social e, conseqüentemente, as relações horizontais podem ser criadas espontaneamente pela tradição histórica de associativismo, reciprocidade e confiança, bem como a partir da interferência de instituições políticas, públicas ou não. Em ambos, a cooperação decorre do interesse próprio de longo prazo e do cálculo de custo-benefício dos indivíduos maximizadores de utilidade, “é uma resposta racional de atores individuais ao conjunto de oportunidades e limitações presentes em seu ambiente” (LOCKE, 2001, p.256).

Ainda segundo o autor, as associações “precisam desenvolver mecanismos de autogovernança de modo a assegurar que seus membros possam comportar-se de forma confiável e cooperativa” (p. 261), visando a estabilidade e longevidade dos esforços cooperativos. O caráter político desta organização torna imprescindível a criação de ordens e direcionamentos para a liderança de pessoas com interesses diferentes e, tantas vezes, conflitantes (TURETA, 2004). Assim, depois de estruturada a associação, torna-se necessária a concepção de regras, formais ou não, que coordenem e equilibrem as ações dos associados e minimizem as incertezas. Ribeiro e Chavez (2001) completam dizendo ser indispensável também o estabelecimento de um ator principal que coordene a rede de cooperação.

As ações do governo municipal de Juiz de Fora direcionadas para o setor lácteo, principalmente no que tange a promoção do associativismo, serão delineadas no tópico seguinte.

## **V – AS POLÍTICAS DE INCENTIVO AO ASSOCIATIVISMO EM JUIZ DE FORA E REGIÃO<sup>2</sup>**

---

<sup>2</sup> O exposto neste item tem como base a entrevista realizada no Pró-leite.



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



Presno (2001) afirma que os países do Mercosul a longa data utilizam o associativismo como instrumento para desenvolver o meio rural. Completa dizendo ser o caso do leite um excelente exemplo, dado que

Esse é um produto considerado de primeira necessidade, e os governos, em geral, tentaram promover a sua produção de modo a torná-la facilmente acessível à população (urbana). Para tal, aplicaram-se diferentes políticas setoriais com o objetivo de, por um lado, aumentar a produção de leite e, por outro, garantir sua distribuição a preços módicos. (p.125)

A autora finaliza tal exposição colocando que, com frequência, promoveu-se o associativismo de produtores no intuito de melhorar o fornecimento de leite para a população.

Seguindo esta linha, a Secretaria de Agropecuária e Abastecimento da Prefeitura de Juiz de Fora implementou três programas voltados ao complexo lácteo, o Sistema de Inspeção Municipal, o “Pratos Limpos” e o Pró-leite. Tais programas visam à qualidade e segurança alimentar, bem como a retenção do homem no campo com qualidade de vida e a redução do processo migratório campo-cidade, minimizando os problemas sociais urbanos e ampliando a arrecadação de impostos (PAULA et al., 2005).

O Sistema de Inspeção Municipal (SIM), desenvolvido em parceria com a EMATER, visa combater o mercado informal, através da fiscalização de indústrias locais de alimentos de base animal, nas quais se fiscaliza as fases de obtenção do insumo, transformação, armazenagem e transporte e valida-se a qualidade e higiene do produto com o selo de inspeção comercial (op. cit.).

O “Pratos Limpos” é um programa associado ao Sistema de Inspeção Municipal, todavia além de objetivar a legalização do produtor clandestino, apóia tecnicamente o mesmo procurando aperfeiçoar a sua forma de produzir, principalmente no que envolve higiene e conservação.

“O Pró-leite objetiva o desenvolvimento da pecuária leiteira regional, considerando ações que combinem assistência técnica, fomento agropecuário e organização dos produtores” (MARTINS, 2005, p. 154). Primeiramente, o programa intentava o aprimoramento das técnicas de produção, com foco na higiene e qualidade do leite. No decorrer dos anos sua ação foi ampliada para o intermédio na constituição de associações, o que pretendia fortalecer o pequeno extrativista, para que ele pudesse sobreviver no mercado lácteo, e garantir a adequação da produção deles as recomendações federais, que envolviam, principalmente, a refrigeração do leite.

Ultimamente, o Pró-leite trabalha exclusivamente com produtores associados, por considerar que a associação é o destino de todos os extrativistas, a única forma de se manterem no mercado formal leiteiro. Todas as 10 associações hoje existentes foram criadas dentro do programa, bem como a que se encontra em constituição.

Inicialmente, conforme relatado na entrevista realizada com um representante do Pró-leite, a Prefeitura adquiriu em seu nome 6 tanques expansores, os quais ela repassou em convênio para as primeiras associações. Os tanques seguintes foram comprados pelas associações com subsídio da Prefeitura, porque, de acordo com a legislação vigente, os bens adquiridos pela Prefeitura devem ser administrados pela própria, não permitindo que sua gerência seja transferida para outra entidade.

Além do subsídio inicial para o investimento em tanques de refrigeração, a Prefeitura assiste a manutenção das associações com a remessa de R\$0,02 por litro de leite produzido dentro das especificações expressas na Instrução Normativa 51. A



fiscalização da conformidade do produzido pelos associados com os requisitos da IN51 é feita por técnicos do Pró-leite, que visitam mensalmente as fazendas, colhem as amostras e as remetem a EMBRAPA, quem analisa as mesmas.

O Pró-leite, segundo relatado pelo representante do mesmo, apóia as associações também com capacitações, havendo, nestes 11 anos, desenvolvido 58 cursos de higiene de ordenho e manejo sanitário destinados às associações, tais treinamentos são, geralmente, ministrados nas reuniões mensais dos associados.

Buscando a formalização da relação compra-venda existente entre laticínio e associação, o programa defende a instituição de contratos formais, nos quais os preços e volumes a serem pagos e fornecidos são explicitados, o que garantiria maior controle financeiro dos produtores e fidelidade destes para com os laticínios.

A Secretaria de Agropecuária e Abastecimento, visando construir um balizador dos preços pagos aos extrativistas, desenvolveu uma medida baseada no preço médio do leite no varejo. A obtenção deste valor se dá a partir de uma pesquisa mensal com as empresas juizforanas varejistas que comercializam leite e o resultado desta investigação é comunicado via telefone aos interessados. Normalmente, os contratos produtor-laticínio tem o preço pago ao produtor como um percentual desta medida, que no geral encontra-se entre 45% e 54%, oscilando nos períodos de safra e entressafra.

O programa possibilitou o crescimento e fortalecimento dos produtores associados e agora fita a agrupação das associações, para que reunidas elas tenham melhores condições de negociação com os laticínios. Além disso, o Pró-leite vem trabalhando para fortalecer toda a cadeia láctea, contatando tanto os laticínios quanto os varejistas, e para conscientizar os laticínios de que se eles não assegurarem seu fornecimento não terão como cumprir o acordado com o varejo.

## **VI – ASSOCIATIVISMO DOS PRODUTORES DE PENIDO<sup>3</sup>**

Constituirá-se o tópico imediato de uma exposição dos dados apurados, principalmente através das entrevistas realizadas, no estudo empírico desenvolvido junto à associação de Penido. Seguem tópicos referentes à gênese da associação, ao seu atual funcionamento e ao cenário que próximo se apresenta.

### **6.1. Formação da associação**

A gênese da associação de Penido se deve a um indivíduo, seu presidente vitalício, assim cabe uma breve apresentação do mesmo.

O presidente era um engenheiro que atuava profissionalmente em Belo Horizonte. Enquanto lá residia, adquiriu uma fazenda de gado leiteiro no distrito de Rosário de Minas da cidade de Juiz de Fora, a qual visitava mensalmente. Após a aposentadoria se mudou para sua propriedade rural e foi convidado a participar da formação da associação de Rosário de Minas, compareceu em poucas reuniões e, pela descrença na sua continuidade, a deixou.

---

<sup>3</sup> A descrição que segue baseia-se, integralmente, no exposto pelos membros da associação de Penido durante as entrevistas realizadas.



A opção por ingressar em uma associação se devia a visão de que somente com grande escala poderia negociar melhores preços com os laticínios. Assim, com tal foco e afastado da associação de Rosário de Minas, buscou em uma região próxima a sua fazenda potencial para a criação de uma associação, a região em questão é Penido, uma comunidade deste distrito. Realizou um estudo levantando a capacidade produtiva da região, que girava entre 700, 800 litros/dia em 17 propriedades, e entrou com um processo na Secretaria de Agropecuária e Abastecimento, buscando o apoio do Pró-leite, o estudo foi avaliado como viável e aprovado.

Cabia neste momento o contato com os produtores da região, o qual se deu pessoalmente, como dito pelo presidente:

O processo de “recrutamento” a gente só consegue com confiabilidade e isso aí não consegue com um telefonema, através de bilhete, então é através do corpo-a-corpo, é indo na propriedade, tomando cafezinho com cada um, conquistando a confiança de cada um, mostrando para eles a viabilidade do processo. E dentro deste processo, as pessoas já estavam tão descrentes do negócio, que alguma coisa que tivesse uma luz para eles já valia a pena. (...) eu fiz o corpo-a-corpo com as pessoas, houve o comprometimento então pessoal delas virem na reunião para a gente explicar em conjunto, mas primeiro foi vendida a idéia um a um, tomando um cafezinho ali, criando certa consideração, certa amizade, foi o primeiro passo. Já houve um primeiro comprometimento ali e dentro da reunião nós expusemos a nossa idéia e, rapidamente, naquilo ali houve uma aprovação. (...) Realizamos a segunda reunião de fechamento numa quinta-feira e houve um acordo de iniciar o processo no sábado, então nós iniciamos a construção. Então não houve tempo para as pessoas ficarem em dúvida.

A associação iniciou, então, com 17 produtores, entre os quais foi eleito um conselho diretor e um presidente. Além disso, instituiu-se uma parceria com a Prefeitura de Juiz de Fora, por meio do Pró-leite, a qual subsidiou a metade do custo de investimento no tanque de expansão e acompanha os produtores, com auxílio técnico e veterinário e com capacitações.

As reuniões iniciais, que ocorriam a cada 40 ou 60 dias, conforme a necessidade, eram acompanhadas pelo proprietário do laticínio da região, pois o interessante para a associação era a venda de seu insumo para esta indústria, dada a minimização dos custos logísticos e o prévio conhecimento comum. Este laticínio era novo e estava em processo de firmação no mercado juizforano, assim solicitou, a princípio, apenas 500 litros/dia.

A associação iniciou suas atividades em 01 de janeiro de 2000, com uma captação de 1.035 litros/dia, 335 litros/dia superior ao previsto no estudo realizado. O laticínio da região aumentou sua aquisição para 800 litros/dia e os demais 235 litros foram vendidos para uma indústria de São João Nepomuceno. Depois de um ano, aproximadamente, a produção da associação era de 1.500 litros/dia, volume que passou a ser vendido exclusivamente para o laticínio da região. Atualmente, são 40 associados e a captação é perto de 5.000 litros/dia.

## **6.2. Condições vigentes**

Ao longo destes 6 anos, o número de associados cresceu graças ao trabalho ininterrupto de cooptação. Contudo hoje a associação encontrou um limite físico para seu crescimento, o tanque não comporta maior volume. Além disso, cresceu também o volume captado, não só pela adição de membros, mas também pelo aumento na sua



produtividade, o que se deve ao estabelecimento de metas de extração e ao suporte do Pró-leite, por meio de visitas técnicas as fazendas e treinamentos.

A ação do Pró-leite tem se direcionado para a gestão rural e para a qualidade na produção; graças a seu trabalho de conscientização, capacitação e apoio técnico, hoje os membros da associação de Penido encontram-se enquadrados nos requisitos expressos na Instrução Normativa 51 e tem acesso às tecnologias contemporâneas.

Mensalmente, os associados se reúnem para discutir questões relativas à organização, assistir a palestras ministradas pelas instituições governamentais de apoio ao complexo lácteo, receber o pagamento pelo leite fornecido e confraternizar. A condição dos membros não-freqüentadores dessas reuniões é, segundo os entrevistados, nitidamente inferior, no que consiste a qualidade do insumo extraído, à forma de produzir e às relações interpessoais. Além destas reuniões, a associação promove anualmente um evento de confraternização e um torneio leiteiro.

A relação existente entre os associados que freqüentam as reuniões é muito amistosa, o que parece contribuir para a manutenção da associação. Tal relação encontra-se presente em inúmeras falas, não podendo transcrever todas no relatório em questão, optou-se por citar as três mais representativas, que seguem:

A relação na associação é excelente, a associação é firme, unida, séria, é isto que eu acho importante. O pessoal é sério, todo mundo é amigo, é um ambiente familiar, bonito, interessante e o pessoal se une, são amigos. (E4)

Nosso grupo lá é muito bom. A convivência lá é boa demais da conta, não existe discussão, nada disso. Lá a gente tem prazer quando tem reunião uma vez por mês, a gente tem maior prazer de ir nesta reunião. (E6)

Os produtores são muito unidos, é muito tranqüilo. (...) Graças a Deus nós estamos trabalhando, nós temos a nossa festa de fim de ano, de vez em quando nós temos o nosso churrasquinho lá, quer dizer é uma família mesmo. (E10)

Durante sua vida, não houve afastamentos de membros por insatisfação ou julgamento de que a cooperação era infrutífera, somente poucos deixaram a associação por abandonar a atividade de extração leiteira.

A parceria com o laticínio da região se mantém, esta relação é embasada por um contrato negociado e renovado anualmente, no qual rege o percentual de mercado que será pago à associação por litro de leite, entre outros itens. Ainda, o volume total captado pela associação é adquirido pela indústria láctea em questão.

### 6.3 – Desafios futuros

O preço do leite pago aos produtores, desde julho de 2005, encontra-se em declínio, o que, no entanto, não foi acompanhado pela queda no valor de mercado do mesmo. Esta situação se deve ao volume excessivo de leite durante a entressafra, aliado ao enfraquecimento das organizações de produtores, o que garantiu as indústrias lácteas uma negociação que as favorecesse, assim retornando os extrativistas a condição de recebedores do “envelope surpresa”.

Dentro deste contexto, a direção da associação de Penido encontra-se receosa quanto à manutenção da parceria existente com o laticínio. A data para a renovação do



contrato encontra-se próxima e a indústria já manifestou não estar interessada em sustentar as condições hoje vigentes.

O responsável pelo laticínio dedica-se em mantê-lo unicamente por questões familiares, pois ele desenvolve outro ofício, que o remunera melhor que a indústria láctea. Desta maneira, não intenta conservar a estrutura atual de processamento, visando reduzir sua capacidade e o trabalho desprendido com o mesmo. Conforme exposto pelo presidente da associação,

ele, como tem outra atividade principal, não tem aquele entusiasmo com o laticínio, ele já quer trabalhar com uma produção menor, porque ele quer chegar à propriedade dele e ter menos problema. Ele não quer ser empresário de laticínio, ele tem outra atividade que, provavelmente, tem uma remuneração bem maior. Então a idéia dele é manter uma estrutura pequena, só para manter o nome da família.

O laticínio, assim, propôs a não fixação em contrato do preço pago pelo leite e a redução no volume adquirido. A resposta da direção da associação foi negativa, preferindo romper com a parceria nos termos sugeridos.

A comercialização com as demais indústrias leiteiras da região também foi descartada, visto que a direção julga ser geral a tendência de não fixar em contrato o preço que será pago pelo leite. Segundo dito pelo presidente da associação, caso ela aceitasse a proposta do, até então, parceiro ou algo semelhante de outro laticínio, estaria retrocedendo e não haveria razão para a continuidade do associativismo, já que não existiria mais negociação.

A oportunidade encontrada para esta situação já era uma idéia que se desenvolvia entre os gestores. A diretoria há tempos visualizava a possibilidade da perda do laticínio parceiro, o que implicava na busca pela independência da associação, a partir da fundação de uma indústria própria. Este passo será embasado pela criação jurídica de uma cooperativa com os associados.

O laticínio que será desenvolvido ensacará e produzirá derivados lácteos a partir do leite fornecido pela associação. A autonomia possibilitará a ampliação do número de associados, pois atualmente o único tanque de expansão existente não comporta maior volume, mas com o recurso gerado pela nova atividade a aquisição de um novo mostrase possível.

O presidente da associação mostra-se otimista com o novo empreendimento, o que pode ser notado na fala que segue:

Estamos fazendo do problema uma oportunidade! De repente pode ser a oportunidade que nós estamos tendo para criar o nosso próprio negocio e em uma época oportuna, que é a entressafra. Então nós podemos ter uma fase de treinamento, podemos entrar no mercado devagar, às vezes até com uma parceria do Beijão, porque ele não quer crescer.

Os pontos considerados como embaixadores do sucesso desta iniciativa são a organização e estruturação presentes na associação, assim como a credibilidade da mesma junto às instituições (EMBRAPA, EMATER, Pró-leite, etc.) da região.

## VII – ANÁLISE DOS DADOS

O caso apresentado no tópico anterior contraria as idéias de Locke (2001) e Sabourin (2002), ao passo que a associação de Penido não teve sua formação impulsionada pela tradição histórica da região ou pela intervenção de instituições



políticas e sim pela ação de um determinado ator com características pessoais capazes de criar a confiança necessária para o início e sucesso do empreendimento. O próprio presidente cita que a sua formação acadêmica e experiência profissional contribuíram consideravelmente para que ele soubesse repassar a proposta de cooperação de forma adequada e gerar comprometimento nas pessoas. Inúmeros entrevistados associam ao mesmo a causa do sucesso desta ação comunitária, afirmando até que case ele se afastasse da organização, esta não perpetuaria.

Importante se mostra a elucidação de que tantos produtores da região de Penido nem ao menos se conheciam, apesar de vizinhos, antes da formação da associação. Desta forma, não existia confiança subjacente à relação, pois foi o presidente "que reeducou o produtor, nós não tínhamos uma cultura de convivência" (E9). Destarte, a confiança foi construída a partir do cumprimento do proposto nos contatos iniciais, como a melhoria nos preços pagos aos produtores por litro de leite extraído e o crescimento da comunidade, de uma gestão atuante e do estímulo a confraternização e integração dos membros. "O que mantém o produtor na associação é a credibilidade e o preço" (Presidente)

Certo é que a ação deste ator foi a propulsora da associação, no entanto as vitórias alcançadas ao longo dos anos, como a inclusão de novos membros e o fortalecimento da organização, se apóiam em muito na parceria estabelecida com o laticínio da região, a associação pôde crescer na medida em que a indústria em questão suportava-a com a garantia de um pagamento justo e da compra de toda a sua produção. Consta nas entrevistas que o responsável pelo laticínio temia perder o fornecedor, pois esse era formado por todos os produtores vizinhos e buscar insumos em outra região ampliaria seus custos de captação, além disso, ele possuía um vínculo emocional com os produtores de Penido, graças a sua origem na região, assim o laticinista era mais passivo durante as negociações.

Conforme concluído por um produtor, "juntou o útil ao agradável, juntou o proprietário do laticínio ajudando, o presidente da associação ajudando e os associados se uniram, fizeram um grupo".

A postura receptiva do laticínio de Penido diferia consideravelmente da vigente entre os demais laticínios, nos últimos anos foram poucas as associações que conseguiram manter um contrato com as indústrias, sendo que neste ano somente vigia o contrato de Penido. Conforme dito pelo Pró-leite o problema das associações regionais encontra-se na não-cultura de negociação, inexistência de dirigentes com aptidão e força para tal e na pulverização das mesmas, caso elas unissem-se ao vender seu insumo, certamente, maior força teriam para fixar um percentual justo a lhes ser pago.

## VIII – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo supra-exposto constou de uma breve contextualização histórica referente ao setor lácteo, juntamente com a inserção do pequeno produtor leiteiro neste contexto, seguida por uma explanação envolvendo a relação pequeno produtor-laticínio pré e pós-associativismo, bem como a caracterização deste tipo organizacional. Logo após, apresentou-se como se desenvolvem as políticas públicas locais visando o complexo



leiteiro e o caso empírico estudado, com as análises consideradas pertinentes que envolvem o mesmo.

A balança que mensura para onde pende a relação entre o pequeno produtor e o laticínio, isto é, para quem esta se mostra mais favorável, encontrava-se estagnada até a consolidação do associativismo. A necessidade de se associar para atender as determinações de qualidade impostas pelo governo federal proporcionou, adicionalmente, o fortalecimento do pequeno produtor, pois antes, ele não conseguia ao menos negociar, agora cabe a sua organização garantir o amplo de seu poder de barganha.

O associativismo é uma realidade ainda insipiente, assim o produtor ainda se encontra preso à realidade anterior a esse, não usufruindo dos benefícios que a cooperação intra-setor proporciona, o que fica claro pelo término dos contratos associação-laticínio existentes na região.

No entanto, observa-se que existem associações, como a de Penido, que não se estagnaram devido ao contexto desfavorável do complexo local, buscando na adversidade apresentada a oportunidade de obter seu próprio negócio. Desejoso seria o acompanhamento desta nova fase, que se inicia na associação de Penido com a criação de uma cooperativa que alia a extração e o beneficiamento do leite.

Considera-se, porém, que uma oportunidade de aliança com o laticínio, até então parceiro, para o ingresso no mercado de beneficiamento lácteo regional esteja sendo desconsiderada. A associação poderia se comprometer com a administração do laticínio de Penido, enquanto o atual responsável ficaria com um cargo simbólico, garantindo, desta forma, a continuidade de ambos os negócios e a minimização do trabalho executado pelo atual proprietário, como é de seu interesse. Esta união diminuiria os riscos de insucesso na nova empreitada da associação, já que ela teria em mãos uma marca já consolidada e uma estrutura física pronta.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, M. P. de. Simulando consumo, produção, exportações no Brasil. In: MARTINS, P. do C.; CARVALHO, M. P. (org). A cadeia produtiva do leite em 40 capítulos. Embrapa Gado de Leite. Juiz de Fora: 2005.

FARIAS FILHO, J. R.; CASTANHA, A. L. B. ; PORTO, C. B. . Arquitetura em Redes: um novo paradigma competitivo para as Micro, Pequenas e Médias Empresas. In: XXII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1999, Foz de Iguaçu, 1999. v. 1.

FIGUEIREDO, J. de C.; PAULILLO, L. F. Gênese, modernização e reestruturação do complexo agroindustrial lácteo brasileiro. Revista Organizações rurais e agroindústrias, v. 7, n. 2. Lavras: 2005.

LIMA, J. B.; TAKAKI, Heloísa Rosa de Carvalho ; ORLANDO, J. A. ; LIMA, Geraldine Aparecida Neves de . Processo de internacionalização de pequenas empresas e aprendizagem organizacional : um estudo sobre um consórcio de exportação no setor de vestuário. In: II Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas, 2003, Franca. II IFBAE. Franca : Faculdade de Ciências Econômicas de Franca - FACEF, 2003.



- LOCKE, R. M. Construindo confiança. *Revista Econômica*, v. 3, n. 2, pp. 253-281.2001.
- MARTINS, M. C. Competitividade da cadeia produtiva do leite no Brasil. *Revista de Política Agrícola*, n. 3, 2004.
- MARTINS, P. do C. Investir em assistência técnica. In: MARTINS, P. do C.; CARVALHO, M. P. (org). *A cadeia produtiva do leite em 40 capítulos*. Embrapa Gado de Leite. Juiz de Fora: 2005.
- MARTINS, P. do C. Novidades nas estatísticas do leite. In: MARTINS, P. do C.; CARVALHO, M. P. (org). *A cadeia produtiva do leite em 40 capítulos*. Embrapa Gado de Leite. Juiz de Fora: 2005.
- MONTANÕ, Carlos. *Microempresa na era da globalização: uma abordagem crítica*. Câmara Brasileira do Livro. São Paulo: 1999.
- PAULA, E. B. de; CASTRO, M. C. D.; MOTA, M. M. O mercado de leite fluído em Juiz de Fora: uma breve análise. *Revista Eletrônica de Economia, Faculdade de Ciências Econômicas Vianna Júnior do Instituto Vianna Júnior*, n. 5, mar, 2005.
- PECI, Alketa. Emergência e proliferação de redes organizacionais - marcando mudanças no mundo de negócios . In: 23 Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 1999, Foz de Iguaçu. *Anais*, 1999.
- PEDROZO, E. A.; ESTIVALETE, Vania de Fátima Barros; BEGNIS, Heron S Moreira. Cadeia(s) de Agronegócio: Objeto, fenômeno e abordagens teóricas. In: ENANPAD - Encontro Nacional de Associações de Programas de Pós-graduação em Administração, 2004, Curitiba. ENANPAD - Encontro Nacional de Associações de Programas de Pós-graduação em Administração, 2004. v. 1. p. 1-15.
- PEREIRA, V. da F. Relatório de estágio supervisionado Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, CNPGL – Centro Nacional de Pesquisa de Gado de Leite. Relatório de estágio supervisionado. Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora: 2005. pp. 80.
- PRESNO, Nora. As cooperativas e os desafios da competitividade. In: *Estudos Sociedade e Agricultura*. Universidade Federal do Rio de Janeiro, n. 17. Rio de Janeiro: 2001.
- RIBEIRO, A. C.; CHAVEZ, J. R. A. Redes de Relações Local: um poderoso instrumento para o desenvolvimento socioeconômico em espaços periféricos. In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2001, Londrina. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, 2001.
- SABOURIN, E. e T. Desenvolvimento rural territorial e capital social. In: *Planejamento do desenvolvimento dos territórios rurais – conceitos, controvérsias e experiências*. UFPB/CIRAD/EMBRAPA, pp. 113-128. Brasília: 2002.
- TURETA, C. Emergência e governança de redes interorganizacionais de pequenas e médias empresas: um estudo exploratório no varejo. Relatório de estágio supervisionado. Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora: 2004. pp.80.