

ANÁLISE COMPARATIVA DO DESEMPENHO  
DA COMPETITIVIDADE DAS AGROINDÚSTRIAS  
FAMILIARES NO OESTE DE SANTA CATARINA EM RELAÇÃO  
AO AMBIENTE INSTITUCIONAL<sup>1</sup>

*Kleber Batista Pettan<sup>2</sup>*

RESUMO

A agroindustrialização da produção familiar vem se caracterizando como importante alternativa para a sua inserção nos mercados. Entretanto, diversos estudos apontam uma baixa competitividade das agroindústrias familiares no Brasil, enquanto outros demonstram a existência de um grande número de agroindústrias familiares em pleno funcionamento no meio rural do Sul do País. Este estudo objetivou analisar, de forma comparativa, a competitividade das agroindústrias familiares organizadas em rede associadas à Unidade Central das Agroindústrias Familiares do Oeste Catarinense (Ucaf) e das agroindústrias familiares isoladas, na região da Associação dos Municípios da Região Oeste de Santa Catarina (Amosc). Amparada no arcabouço teórico da Nova Economia Institucional, da Economia dos Custos de Transação, na “Nova Competição” e na abordagem das Redes Interorganizacionais, adaptou-se uma metodologia que utiliza direcionadores para a análise de desempenho da competitividade e aplicou-se este instrumental ao estudo de caso da região da Amosc. Os resultados indicam um desempenho de competitividade mais elevado da organização das agroindústrias familiares em rede quando comparado às isoladas.

**Termos para indexação:** agricultura familiar, agroindústria, competitividade, redes.

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE COMPETITIVENESS  
OF NETWORKED AND ISOLATED FAMILY AGROINDUSTRIES:  
THE CASE OF THE MID-WEST OF SANTA CATARINA STATE

ABSTRACT

The industrialisation of the family farm production, in the context of the farm, is one of the main alternatives to the insertion of the productive unit in the market. However,

<sup>1</sup> Aceito para publicação em novembro de 2005.

<sup>2</sup> Engenheiro agrônomo pela UFV, mestre em Gestão do Agronegócio pela Universidade de Brasília (UnB) e doutorando em Planejamento e Desenvolvimento Rural Sustentado pela Unicamp. E-mail kleber.pettan@terra.com.br

K. B. Pettan

many studies point the low competitiveness of the family agroindustries in Brazil, while others demonstrate the existence of a great number of family agroindustries working in the rural institutional environment of the Southern region. This study aims to analyze, by comparison, the competitiveness of the family agroindustries organized as a network under the Unidade Central das Agroindústrias Familiares do Oeste Catarinense (Ucaf) and the isolated ones, in the circumscription of the Associação dos Municípios da Região Oeste de Santa Catarina (Amosc). A methodology using 'direcioners' for the analysis of performance of the competitiveness was applied. It is supported by New Institucional Economy, Transaction Costs Economy, "New Competition" and the approach of the Interorganizational Networks. The results indicate an improved performance of competitiveness in family agroindustries organized in networks as compared with the isolated individual producers.

**Index terms:** family farming, agroindustry, competitiveness, Interorganizational Networks.

## INTRODUÇÃO

As agroindústrias familiares<sup>3</sup> vêm se caracterizando como uma importante alternativa de desenvolvimento sustentável para os agricultores familiares. Elas se traduzem em possibilidades de agregação de valor aos produtos, gerando postos de trabalho e renda com grande envolvimento de jovens e mulheres, permitindo a obtenção de maior renda às famílias agricultoras.

Estudos da Embrapa e do Sebrae indicam que, após um período de 5 anos desde sua instalação, a taxa de sobrevivência das pequenas empresas na cidade é de 5% e, no meio rural, é de apenas 3%. Por sua vez, outros estudos demonstram que existe um grande número de agroindústrias familiares em pleno funcionamento no meio rural. Tal constatação é vista na avaliação do potencial da pequena agroindústria no Estado de Santa Catarina (OLIVEIRA et al., 1999), na situação das agroindústrias familiares do oeste do Paraná (AZEVEDO

---

<sup>3</sup> Nesta pesquisa, o termo agroindústria familiar será utilizado para designar a agroindústria de propriedade e gestão do agricultor familiar, localizada em unidade de produção agropecuária, constituída de forma individual ou coletiva, que utiliza a mão-de-obra da família para processar, beneficiar e/ou transformar a própria produção (de origem animal ou vegetal) com o objetivo de agregação de valor e aumento de renda.

et al., 1998) e no diagnóstico do potencial das agroindústrias familiares do Rio Grande do Sul (OLIVEIRA et al., 2002), para citar alguns exemplos.

Nesses últimos estudos ficam evidenciados, no entanto, vários pontos de estrangulamentos que dificultam a ampliação da competitividade desses empreendimentos familiares. A partir dos mesmos são apontados os principais pontos de estrangulamento:

- Ausência de estudos de viabilidade econômica, financeira e técnica no planejamento dos empreendimentos, em especial em relação aos estudos de mercado, processos tecnológicos e sistemas de organização.
- Ausência de economia de escala na comercialização e/ou inadequação da escala da agroindústria com o mercado, em virtude, principalmente, dos limites econômicos ou financeiros da empresa.
- Falta de padronização e qualidade da produção, pela falta de planejamento da aquisição de matéria-prima e pelo desconhecimento do processamento.
- Descontinuidade de oferta, o que inviabiliza contratos de comercialização com cadeias de supermercados ou com grandes fornecedores.
- Baixa capacidade gerencial em todas as etapas do processo produtivo.
- Baixo nível de organização dos produtores.
- Pouca disponibilidade de infra-estrutura pública.
- Inadequação e desconhecimento das legislações tributária, fiscal e sanitária.
- Ausência de suporte creditício para a estruturação produtiva e para o capital de giro.
- Dificuldade de acesso ao crédito para a estruturação produtiva, quando existente.
- Ausência de suporte para a geração e desenvolvimento tecnológico adequados à pequena produção.
- Ausência de suporte em assistência e orientação técnica.

Assim, o problema que norteou esta pesquisa pode ser exposto da seguinte forma: a baixa capacidade administrativa dos gestores dos empreendimentos e

K. B. Pettan

um ambiente institucional desfavorável dificultam o estabelecimento de condições capazes de conferir maior competitividade às agroindústrias familiares.

O trabalho levanta a hipótese de que a articulação em rede das agroindústrias aparece como uma alternativa organizacional para a superação das dificuldades encontradas pelos agricultores familiares na implantação e na gestão de seus empreendimentos, permitindo a viabilização de inúmeras atividades que possibilitam torná-las mais competitivas diante das novas exigências de mercado.

A pesquisa tem por objetivo analisar, de forma comparativa, a competitividade das agroindústrias familiares em rede e das agroindústrias familiares isoladas da região da Associação dos Municípios do Oeste de Santa Catarina (Amosc).

Os resultados do trabalho indicam um desempenho de competitividade superior das agroindústrias organizadas em rede quando comparadas àquelas que operam de maneira isolada.

## A COOPERAÇÃO COMO FATOR DE COMPETIÇÃO

A concorrência engloba o processo de disputa por consumidores (intermediários ou finais) que pode se dar por meio de vários atributos tais como preço, qualidade, regularidade de oferta, inovação. As variáveis relevantes de concorrência dependem de características intrínsecas dos produtos ou a eles atribuídas pelos consumidores. Dessa forma, podem ser identificados diferentes padrões de concorrência (FARINA; ZYLBERSTAJN, 1994).

Best (1990) denomina de “A Nova Competição” (The New Competition) o paradigma de produção baseado na busca contínua de inovações em produtos e processos, que podem ou não levar a menores custos e menores preços. Desta forma, a competição se origina de novos produtos, novas tecnologias, novas fontes de suprimentos e novas formas organizacionais.

Em sua forma convencional a competição se dá pela produção em massa a baixos preços, e a hierarquia se constitui em sua forma de organização preferencial. A “Nova Competição” busca a segmentação do mercado e a

diferenciação dos produtos, exigindo flexibilidade organizacional, estruturada para a resolução de problemas e na integração entre as atividades de pensar e fazer (BEST, 1990, p. 3).

As agroindústrias familiares do oeste de Santa Catarina caracterizam-se por ser pequenas unidades industriais localizadas no meio rural, de gestão de agricultores familiares que carregam seus valores culturais, seu “saber-fazer”, “lógica de produção diversificada” da agricultura familiar, demonstrando assim inserir-se na dinâmica sugerida pela “nova competição”.

O novo ambiente de competição descrito por Best não é colocado como substituto àquele em que ocorre a produção em massa, mas como uma estratégia particular para o sucesso competitivo de grupos de pequenas firmas, inclusive para acessar nichos de mercado ou mercados que ainda não foram conquistados. O processo de diferenciação de produtos, na ótica da Nova Competição, deverá requerer diferentes especializações que estejam ligadas à organização da produção e de mercado, canais de comercialização, sistemas de redes e abastecimento, concorrência industrial e a própria tecnologia de processamento.

Altmann (2002) considera que a alternativa de inserção competitiva para agricultores familiares do País está no desenvolvimento de agroindústrias rurais focadas na diferenciação de produtos e articuladas em redes de cooperação para buscar economias de escala que viabilizem também o acesso ao mercado nacional e internacional. Para o autor, o mercado mundial de alimentos é hoje demandador desses produtos típicos que possuem valores intrínsecos, resultantes da interação homem-produto-território.

Para Best (1990), o mercado agroalimentar não busca somente desenvolver o consumo de massa por meio da padronização dos produtos, da uniformização e da concorrência do preço, mas desenvolver estratégias de diferenciação de produtos e segmentação da clientela. A orientação para mercados com características específicas revela que, ao lado do preço, outras características ganham importância: características nutricionais, serviço, diversidade, confiabilidade, clareza da informação, entre outras.

Os produtos típicos das agroindústrias familiares são o resultado de um saber-fazer tradicional, transmitido de geração em geração. A qualidade desses produtos típicos resulta de uma estreita relação entre o “saber-fazer” (o homem) e as características das distintas zonas agroclimáticas existentes no território

nacional (o território), que propiciam sabores, cores e aromas únicos. Portanto, a valorização do território constitui uma importante estratégia para diferenciar a produção familiar e agregar renda à atividade.

Para Espírito Santo (2003), a diferenciação dos produtos, pelo desenvolvimento da qualidade superior, tais como os produtos típicos (produtos ou alimentos locais ou de território, com tecnologia artesanal, estritamente vinculados à cultura e às condições edafoclimáticas regionais), os alimentos orgânicos, dentre outros, é uma alternativa para a inserção dos produtos da agricultura familiar em um mercado globalizado e competitivo.

A busca por produtos diferenciados e por produtos padronizados passa pela importância dada à qualidade e por novas fontes de matéria-prima, pela qualificação da mão-de-obra em processos de produção agrícolas e agroindustriais e pelo aumento da oferta de produtos padronizados.

A cooperação horizontal pode se tornar um importante fator de competitividade setorial quando há externalidades significativas na atividade produtiva e inovativa. Teece (1993), Porter (1993), Mazzali (2000) e Best (1990) enfatizam a importância das economias de rede como fator de competitividade adquirida, decorrente do processo de cooperação horizontal entre firmas rivais. Best (1990) ressalta que a busca pela melhoria contínua redefine o papel da atividade empresarial, que favorece a articulação em rede em detrimento do enfoque individual tradicional.

Quanto à coordenação da cadeia de produção, Best (1990) destaca o surgimento de novos mecanismos de governança que articulam a cooperação com a competição, como por exemplo as redes interorganizacionais. A cooperação pode atuar no ambiente institucional para defender interesses das agroindústrias familiares, como, por exemplo, a adequação da legislação agroindustrial, a promoção do setor em novos mercados e o investimento em pesquisa, assistência técnica e em capacitação. A cooperação pode ter o objetivo de melhorar a performance econômica das agroindústrias familiares por meio do desenvolvimento de políticas e estratégias para todo o setor. Assim, a participação social é de suma importância para o aumento da competitividade das agroindústrias familiares.

Para Esser et al. (1994), a coordenação é entendida como o resultado do efeito cumulativo de aprendizagem, onde a colaboração interfirmas cria um conjunto de instituições diretamente ligadas à política local. Esse autor considera

que a capacidade tecnológica está baseada num estoque de conhecimentos e processos de aprendizagem cumulativo, que dificilmente é transferível e nem mesmo é codificado, pois vai se materializando pela interação das empresas e instituições.

Corvelo et al. (2001) consideram que a organização em rede apresenta uma visão diferente de estratégia, pois abandona o paradigma da independência e incorpora o da interdependência. A premissa que enfatizava a importância da auto-suficiência e da independência na gestão de um portfólio de produtos e negócios não se ajusta a uma economia em rede. Para os autores, a interdependência encontra-se no âmago da economia em rede e se manifesta quando um ator não pode controlar internamente todas as condições necessárias para alcançar o resultado desejado. Integrar-se a uma rede para obter recursos, capacidades e competências distintas inovadoras aparenta estar no centro do esforço competitivo das empresas, independentemente da dimensão, indústria ou país de origem.

Para os fins desta pesquisa, foi utilizada a abordagem de Redes Interorganizacionais elaborada por Ebers (1999) e Hakansson e Snehota (1995) e adaptada por Corvelo et al. (2001), que a tornou mais clara e operacional.

A contribuição de Ebers (1999) para a construção do conceito de Redes Interorganizacionais é do ponto de vista social a partir do relacionamento entre os atores. Para esse autor, uma rede interorganizacional se materializa quando as organizações se encontram ligadas por meio de uma rede de relacionamentos, ou em suas palavras:

... as redes interorganizacionais representam uma forma particular de organização, ou de administração de troca de relacionamentos entre organizações. Apesar de o trabalho em rede poder assumir várias formas, todas estas formas são caracterizadas pelo recurso à troca de relacionamentos entre um número limitado de organizações que retêm um controle residual dos seus recursos, ainda que periodicamente se juntem para decidir sobre a sua utilização. (p. 4)

O modelo proposto pela escola sueca (HAKANSSON; JOHANSON, 1993) incorpora a essa definição de redes interorganizacionais um sentido mais “industrial”, mais “estratégico” de rede, em que esta se constitui não só a partir de atores (as empresas e as instituições) e das relações entre eles, mas também a partir de recursos e atividades e das dependências entre eles (CORVELO et al., 2001).

Dessa forma, tanto para a formação quanto para a manutenção da própria rede, estão envolvidas questões complexas, não só porque resultam de uma interação e decisão conjunta, mas essencialmente porque, como segerido por Corvelo et al. (2001), envolvem as seguintes dimensões:

- Dimensão social, isto é, o relacionamento entre atores que controlam recursos e a abordagem desse relacionamento do ponto de vista cultural, organizacional e a sua relação de confiança.
- Dimensão econômica, ou seja, a interdependência entre recursos e atividades controlados pelos atores, as motivações para essa partilha e os problemas e soluções que daí advêm.
- Dimensão estratégica, ou o valor que se gera dentro delas.

Corvelo et al. (2001) afirmam que a principal justificativa para que tenham surgido outras formas de governança, como as redes interorganizacionais, se deve à necessidade de conjugar a lógica dos custos de transação com outras lógicas como as da aprendizagem, da inovação e da cooperação na procura de agregar valor e obter dividendos com estratégias que ultrapassam a mera redução de custos, sejam eles de que tipo forem.

Para Mark Ebers (1999), a organização em rede afirma-se superior à integração pelo mercado, na medida em que permite reduzir os custos de transação, e superior à integração pela hierarquia, uma vez que se liberta das (des)economias de escala próprias das organizações de grande dimensão.

Corvelo et al. (2001) concluem que a rede funciona como um sistema privilegiado de criação e de agregação de valor porque, além de aproveitar as economias de escala e diversidade de produção, possibilita também uma redução de custos ante o mercado. Como essas competências distintas não podem ser fornecidas por cada um dos atores da rede individualmente, são fornecidas pelo conjunto e de forma sinérgica.

Para Best (1990), a forma ideal de um arranjo industrial seria a rede sem hierarquia, em que lideranças surgiriam conforme a necessidade em momentos específicos, por conhecimento e competência. A grande vantagem desse modelo está na capacidade de aprendizagem, em que firmas fornecedoras que convivem com múltiplos setores poderiam participar do processo de inovação trazendo novas idéias.



Para Prezotto (2002), a organização entre as agroindústrias familiares, formando uma espécie de rede, significa que cada agroindústria se articula com outras, para que juntas possam resolver problemas, os quais, individualmente, seriam de difícil superação. Com isso, essas agroindústrias, ao invés de concorrerem entre si, formam uma espécie de bloco, em torno de uma Unidade Central de Apoio Gerencial. O principal objetivo dessa Unidade Central, que representa mais uma forma de organização dos agricultores familiares, é prestar um conjunto de serviços às agroindústrias. Ou seja, o apoio técnico (com técnicos contratados ou de órgãos públicos) para a produção da matéria-prima, para a industrialização e para o planejamento e gestão. Ainda, para o autor (PREZOTTO, 2002), a rede de agroindústrias pode representar, também, uma forma de mediação com órgãos governamentais em relação às políticas e aos serviços públicos, com o mercado e com os fornecedores. É um instrumento, também, para facilitar o transporte dos produtos e para gerir a qualidade e a apresentação dos alimentos.

No caso do Oeste de Santa Catarina, a rede é representada pela Unidade Central de Apoio das Agroindústrias Familiares do Oeste Catarinense (Ucaf), criada e coordenada pela Associação dos Pequenos Agricultores do Oeste Catarinense (Apaco).

A presente pesquisa foi realizada a partir do estudo de caso da região da Amosc e de organização em rede, no caso da Unidade Central das Agroindústrias Familiares do Oeste Catarinense (Ucaf), que funciona como uma base de serviços para as agroindústrias dos agricultores familiares associados à Apaco. O trabalho realiza uma análise comparativa entre o desempenho de competitividade das agroindústrias familiares em rede e a competitividade das agroindústrias familiares isoladas. Os objetivos desta pesquisa, sua abrangência microrregional e a limitação do período de execução tornam recomendável a adoção do enfoque metodológico denominado “método de pesquisa rápida” (Rapid Rural Appraisal – RRA)<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> O RRA apresenta princípios que auxiliam o pesquisador no levantamento das informações no meio rural, pois, apesar de ser um método estruturado, é flexível, permitindo a interação com o produtor rural. Os princípios do RRA permitem a introdução de assuntos de diferentes disciplinas; a coleta de informações e dados por meio de conversas com pessoas-chave, nos seus locais de trabalho, buscando entender a sua realidade; a explicação das questões e o acréscimo de informações importantes não exploradas no questionário; e a combinação com outras ferramentas de coleta de dados (TOWNSLEY, 1996).

A delimitação do universo organizacional das agroindústrias familiares, isoladas ou em rede, segue as definições propostas pelo Programa de Agroindustrialização da Produção da Agricultura Familiar (PRONAF-AGROINDÚSTRIA, 2003):

- **Agroindústrias familiares isoladas:** se caracterizam como aquelas unidades agroindustriais familiares individuais ou grupais que não mantêm nenhum nível de relação entre si e, conseqüentemente, atuam de forma isolada em todas as etapas da cadeia produtiva.
- **Agroindústrias familiares em rede:** se caracterizam como aquelas unidades familiares agroindustriais individuais ou grupais que mantêm algum nível de relação entre si para a solução de problemas, de estrangulamentos e de acesso à serviços, sempre com o objetivo de reduzir custos e riscos, bem como aumentar a sua eficiência e eficácia. (p.10).

A identificação e a seleção das agroindústrias familiares isoladas e das agroindústrias familiares em rede, objetos de estudo desta pesquisa, foram realizadas a partir das informações obtidas dos dados brutos coletados para o Diagnóstico das Agroindústrias Familiares do Meio Oeste Catarinense (FLACH et al., 2004).

A análise de competitividade proposta por Van Duren, Martin e Westgren, posteriormente modificada por Silva e Batalha (1999), adotada neste trabalho, estabelece como indicadores fundamentais de desempenho as variáveis “parcela de mercado” e “lucratividade”. Tais conceitos, coerentes com a definição de competitividade adotada no presente trabalho, têm compreensão universalizada e podem, em princípio, ser mensurados por meio de sua associação a “direcionadores de competitividade”, na medida em que informações quantitativas e qualitativas estejam disponíveis para essa finalidade.

Os direcionadores de competitividade selecionados englobam itens tais como produtividade, tecnologia, produtos, insumos, estrutura de mercado, condições de demanda e relações de mercado, entre outros, e respondem, em última instância, pelo posicionamento competitivo das agroindústrias familiares sob análise e por sua sustentabilidade. Cada direcionador foi posteriormente dividido em subfatores, de acordo com as especificidades do setor agroindustrial familiar estudado. A análise dos subfatores é feita tendo-se por referência um conjunto de fatores críticos para a superação das dificuldades encontradas pelas agroindústrias.

Os trabalhos *The new competition*, de Michael Best (1990), e *The formation of inter-organizational networks*, de Mark Ebers (1999), fundamentaram a definição dos direcionadores de competitividade e seus respectivos subfatores. O conjunto de direcionadores e subfatores pode ser visto na Tabela 1 apresentada nos resultados deste trabalho. A identificação dos fatores críticos para a consolidação das agroindústrias familiares baseou-se em estudos e pesquisas realizados nos Estados do Paraná, de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul. Em Santa Catarina foram realizadas duas pesquisas: uma avaliação do potencial da pequena agroindústria no estado (OLIVEIRA et al., 1999) e um diagnóstico das agroindústrias familiares do oeste catarinense (FLACH et al., 2004); no Paraná, uma pesquisa sobre a situação das agroindústrias familiares do oeste deste estado (AZEVEDO et al., 1998), e no Rio Grande do Sul, um diagnóstico do potencial das agroindústrias familiares de todo o estado (OLIVEIRA et al., 2002).

A segunda etapa do procedimento metodológico qualificou a intensidade do impacto dos subfatores e sua contribuição para o efeito agregado dos direcionadores. Para tanto, estabeleceu-se uma escala do tipo “likert”, variando de “muito favorável”, quando há significativa contribuição positiva do subfator, a “muito desfavorável”, no caso da existência de entraves ou mesmo impedimentos, em curto e médio prazos, ao alcance ou sustentação da competitividade. Como valores intermediários, foram estabelecidas as categorias “favorável”, “neutro” e “desfavorável”. A escala foi então transformada em valores que variam progressivamente, em intervalos unitários, de -2, para uma avaliação “muito desfavorável”, a + 2, para “muito favorável”.

A combinação quantitativa dos subfatores, de modo a gerar uma avaliação para cada direcionador de competitividade, envolve ainda uma etapa de atribuição de pesos relativos. A motivação para esse procedimento de ponderação é o reconhecimento da existência de graus diferenciados de importância para os diversos subfatores, em termos de sua contribuição para o efeito agregado (SILVA et al., 1998). Cada um dos direcionadores de competitividade também foi ponderado em função de sua contribuição para a competitividade da cadeia estudada.

**Tabela 1.** Matriz de Análise dos Direcionadores de Competitividade das Agroindústrias Familiares isoladas e em rede.

Direcionadores e subfatores	Agroindústria					Memória de cálculo				
	Controlabilidade		Avaliação dos subfatores		Peso	Qualificação da avaliação		Avaliação x peso subfator		
	CA	CG	QC	I		Rede	Isolada	Rede	Isolada	
<b>Tecnologia</b>					<b>0,15</b>			<b>0,06</b>	<b>-0,03</b>	
Padrão tecnológico e assistência técnica	X	X		F	N	0,40	1	0	0,40	0,00
Tratamento (água e efluentes)	X			F	F	0,10	1	1	0,10	0,10
Máquinas e equipamentos	X			F	N	0,20	1	0	0,20	0,00
Desenvolvimento de produtos e processos	X			D	D	0,30	-1	-1	-0,30	-0,30
Total						1,00			0,40	-0,20
<b>Insumos</b>						<b>0,10</b>			<b>0,08</b>	<b>-0,06</b>
Matéria-prima	X			F	N	0,40	1	0	0,40	0,00
Embalagens e aditivos	X			N	D	0,20	0	-1	0,00	-0,20
Mão-de-obra	X	X		F	D	0,40	1	-1	0,40	-0,40
Total						1,00			0,80	-0,60
<b>Ambiente competitivo</b>						<b>0,20</b>			<b>0,16</b>	<b>-0,10</b>
Economia de escala	X			F	D	0,30	1	-1	0,30	-0,30
Diferenciação de produtos	X			MF	F	0,40	2	1	0,80	0,40
Concentração de mercado	X			D	MD	0,30	-1	-2	-0,30	-0,60
Total						1,00			0,80	-0,50
<b>Gestão Interna</b>						<b>0,15</b>		1	<b>0,11</b>	<b>-0,14</b>
Ocupação da capacidade instalada	X			F	F	0,10	1	-1	0,10	0,10
Eficiência organizacional	X			N	D	0,15	0	-1	0,00	-0,15
Gestão de custos	X			F	D	0,15	1	-1	0,15	-0,15
Planejamento estratégico	X			F	D	0,15	1	-1	0,15	-0,15
Promoção e marketing	X			F	MD	0,15	1	-2	0,15	-0,30
Logística	X			N	D	0,15	0	-1	0,00	-0,15
Gestão da qualidade	X			F	D	0,15	1	-1	0,15	-0,15
Total						1,00			0,70	-0,95
<b>Ambiente Institucional</b>						<b>0,20</b>			<b>0,26</b>	<b>-0,24</b>
Legalização Tributação		X		F	MD	0,20	1	-2	0,20	-0,40
Legalização Ambiental		X		F	D	0,15	1	-1	0,15	-0,15
Legalização Sanitária		X		MF	D	0,30	2	-1	0,60	-0,30
Acesso ao Crédito		X		F	D	0,20	1	-1	0,20	-0,20
Entidades de Apoio			X	F	D	0,15	1	-1	0,15	-0,15
Total						1,00			1,30	-1,20
<b>Relações de Mercado</b>						<b>0,10</b>			<b>0,10</b>	<b>-0,13</b>
Obtenção da matéria-prima	X			F	D	0,25	1	-1	0,25	-0,25
Comercialização e distribuição	X			F	D	0,25	1	-1	0,25	-0,25
Coordenação entre os agentes			X	F	MD	0,25	1	-2	0,25	-0,50
Diversificação de canais de distribuição	X			F	D	0,25	1	-2	0,25	-0,25
Total						1,00			1,00	-1,25
<b>Produtos Comercializados</b>						<b>0,10</b>			<b>0,06</b>	<b>-0,07</b>
Marca e registro	X			F	N	0,35	1	0	0,35	-0,00
Padronização e certificação	X			F	D	0,25	1	-1	0,25	-0,25
Rotulagem e código de barras	X			N	D	0,40	0	-1	0,00	-0,40
Total						1,00			0,60	-0,65
<b>Total de direcionadores</b>						<b>1,00</b>			<b>0,83</b>	<b>-0,76</b>

Fonte: Pettan, K. B. (2004).

Finalmente, para a definição da escala de gradação e intensidade na valoração dos subfatores, bem como de seus pesos relativos a cada direcionador, foram consultados os membros da equipe do Programa de Agroindústria Familiar do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf)<sup>5</sup>, que realizaram avaliações individuais, que foram sucessivamente discutidas e revistas até que um julgamento consensual foi conseguido.

Os dados foram coletados a partir de entrevistas formais com perguntas abertas<sup>6</sup> aplicados aos agricultores proprietários das agroindústrias isoladas e em rede, aos diretores e técnicos da Ucaf (agroindústrias familiares em rede) e com os técnicos de algumas prefeituras que assistem as agroindústrias familiares isoladas. Foram tabulados e sistematizados com um programa informatizado especialmente elaborado para esse fim. Esses dados subsidiaram a valoração dos subfatores e direcionadores conforme o referencial metodológico adotado desenvolvido por Van Duren, Martin e Westgren, adaptado por Silva e Batalha (2000).

A Amosc abrange uma área total de 6.077,70 km<sup>2</sup>, correspondente a 6,4% da área total do estado. A produção agropecuária dos municípios pertencentes à Amosc é representativa da agricultura familiar de Santa Catarina, destacando-se em sua agricultura diversificada. Atualmente, a região é dotada de uma rede de diversos atores sociais, constituindo a base de um Arranjo Produtivo Local (APL) para a agroindustrialização da produção da agricultura familiar, tradicional na industrialização artesanal em pequena escala da carne suína e de outras matérias-primas, construída com base nos hábitos dos primeiros colonos.

A Ucaf, criada em novembro de 1999, é “uma base de serviços das Agroindústrias Familiares Rurais do Oeste Catarinense, que se organiza na forma de Associação e se caracteriza por ser uma entidade civil sem fins lucrativos, com prazo de duração indeterminado” (UCAF, 2000). Essa organização tem como objetivo unir forças para a prestação de serviços ligados às áreas de contabilidade, produção, gestão, controle de qualidade, marketing e

<sup>5</sup> Programa de Agroindústria Familiar do Pronaf – que são consultores, especialistas com experiência na elaboração e avaliação de programas para agricultura familiar.

<sup>6</sup> Segundo Viegas (1999), entrevistas com perguntas abertas são realizadas de forma verbal num ambiente formal estruturado, onde o cientista organiza o próprio comportamento em função do objeto pesquisado, bem como a resposta segundo o seu interesse. Questionários estruturados e entrevistas pré-codificadas são realizadas num ambiente formal estruturados com perguntas e respostas pré-codificadas, com o primeiro se dando de forma escrita e o segundo, de forma verbal (VIEGAS, 1999).

comercialização, às agroindústrias familiares, contribuindo para a oferta de um produto com qualidade, procedência e legalização. A Ucaf disponibiliza a seus associados uma marca coletiva, “Sabor Colonial” e o código de barras que avaliza produtos industrializados e inspecionados.

O direcionador Ambiente Institucional revelou favorecimento à posição competitiva das agroindústrias familiares em rede, não por ser adequado à pequena agroindústria, mas porque a organização em rede teve papel determinante na legalização dos empreendimentos no serviço de inspeção sanitária, fiscalização ambiental e formalização jurídica/tributária, mantendo a condição de agricultor familiar na Previdência Social, que representam entraves de difícil solução às agroindústrias familiares.

A organização em rede fortalece a imagem das agroindústrias familiares no sistema financeiro para o acesso ao crédito, em virtude da qualidade dos projetos de viabilidade econômica que são elaborados e acompanhados pela Ucaf, o que facilita e avaliza o relacionamento da agroindústria familiar com o agente financeiro. Cabe destacar também a iniciativa da rede em estimular a implantação na região de cooperativas de crédito que se adequem às necessidades da agricultura familiar.

O relacionamento da rede com o ambiente organizacional demonstrou ser um fator fundamental na competitividade desse grupo de agroindústrias, potencializando ações das entidades de apoio públicas e privadas, na obtenção de soluções tecnológicas, comerciais, financeiras ou políticas.

O melhor desempenho da organização em rede encontra-se no direcionador Ambiente Institucional, tendendo a muito favorável, cujo resultado reforça a existência de uma forte relação entre a competitividade das cadeias produtivas com o ambiente institucional<sup>7</sup> (VEIGA; ABRAMOVAY, 1997). Destaca-se a relevância do relacionamento com entidades de apoio<sup>8</sup>, onde

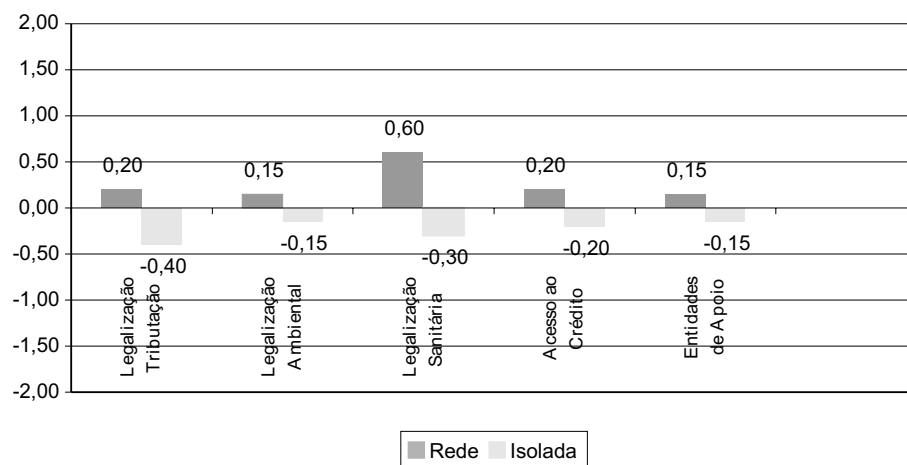
---

<sup>7</sup> O ambiente institucional da ARPP, para efeito deste trabalho, compreende todo um sistema de regras, normas, valores e concepções que condicionam o seu funcionamento, desde as políticas públicas, os programas de crédito, as dinâmicas organizativas próprias de cada local e os serviços e as legislações que as delimitam. Veiga e Abramovay (1997, p. 25) em uma análise da inserção do Pronaf na Política Agrícola, tomam o ambiente institucional no sentido de Douglass North (1994, p. 3), segundo o qual “as instituições, na economia, definem as regras do jogo, moldam as interações sociais, impõem restrições às condutas e são construídas pelos homens”.

<sup>8</sup> As entidades de apoio aqui consideradas são, por exemplo: as associações de classe, instituições de pesquisa, instituições de difusão de tecnologias, ONGs, etc.

observa-se, nas palavras de Farina (1999), a capacidade da rede em identificar, criar e mudar variáveis relevantes de concorrência, transformando o meio ambiente de modo favorável, criando novos padrões de concorrência em conformidade com a Nova Competição de Best (1990).

A Fig. 1. trata do resultado da avaliação de campo dos subfatores que determinam o desempenho de competitividade do direcionador Ambiente Institucional.



**Fig. 1.** Desempenho dos subfatores do direcionador de competitividade: Ambiente Institucional.

Quanto à legalização das agroindústrias, são encontradas dificuldades no ambiente institucional, pois o agricultor não pode comercializar produtos industrializados com a Nota de Produtor Rural<sup>9</sup>.

Para Prezotto (2001), existem diferentes possibilidades para se legalizar as agroindústrias familiares e cada uma apresenta vantagens e desvantagens. Uma das possibilidades é a formação de sociedade empresarial, podendo enquadrá-las como empresas de pequeno porte ou microempresas e usufruir as vantagens tributárias; porém, em relação à legislação previdenciária, essa

<sup>9</sup> Nota do Produtor Rural é um instrumento pelo qual os agricultores podem comercializar os produtos primários sem maiores burocracias e a um baixo custo com impostos.

alternativa apresenta desvantagens em relação ao cooperativismo. A alternativa de formar cooperativa esbarra na exigência de no mínimo 20 cooperados<sup>10</sup>, o que, na maioria das vezes, não interessa à agroindústria familiar, que tem preferido grupos menores, de 3 a 5 pessoas. Embora a combinação de diferentes formas de organização, entre associações e cooperativas, possa se apresentar como alternativa para as agroindústrias familiares, fica evidente a necessidade de uma legislação mais flexível.

Em relação à legalização tributária, os agricultores familiares encontram dificuldade para constituir uma empresa de forma legal, cuja incidência cumulativa de impostos torna onerosa a sua gestão financeira. Mesmo diante desse contexto de dificuldades, observou-se que 53% das agroindústrias familiares em rede estão legalizadas nas instâncias federal (possuindo o CNPJ) e estadual (possuindo a IE) contra 13% das agroindústrias familiares isoladas.

Segundo um assessor técnico da Ucaf, a alternativa encontrada pelas agroindústrias familiares foi a filiação às cooperativas microrregionais, que fornecem os blocos de notas fiscais para a comercialização feita pelas agroindústrias. Para tanto, os grupos de agricultores, que são os proprietários de fato das agroindústrias, fazem comodato de suas instalações com as cooperativas microrregionais. A intenção é preservar a condição de segurado especial da Previdência Social que os agricultores familiares conquistaram em 1991. Se adotassem a forma jurídica de sociedade empresarial, os agricultores teriam de assumir obrigações previdenciárias como empregadores, mesmo que continuassem a trabalhar sem empregados assalariados.

O modelo organizacional coordenado pela Ucaf é um exemplo de fator de competitividade gerado pela cooperação horizontal de firmas rivais organizadas em rede (TEECE, 1993; PORTER, 1993; MAZZALI, 2000; BEST, 1990).

Em relação à legalização ambiental, 78% das agroindústrias familiares em rede estão legalizadas e 22% estão “em fase de registro”. Das agroindústrias familiares isoladas, apenas 29% encontram-se legalizadas e 25% apresentam-se em fase de registro.

---

<sup>10</sup> A exigência de no mínimo 20 cooperados é uma exigência legal da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) para a constituição de cooperativas.



A legalização sanitária<sup>11</sup> constitui um importante fator de competitividade em virtude da credibilidade na comercialização dos produtos dos setores estudados, na medida em que permite sua circulação no mercado regional, estadual, interestadual e externo.

Em relação aos sistemas de inspeção (SIF, SIE e SIM), para as cadeias de carnes e lácteos, a pesquisa de campo identificou que nenhuma das agroindústrias familiares estudadas apresenta o SIF, exigido para a exportação e o comércio interestadual. Para essas duas cadeias, das agroindústrias familiares em rede, 24% possuem o SIE e 76% o SIM, enquanto apenas 3% das agroindústrias familiares isoladas possuem o SIE e 42% possuem o SIM.

Apesar da disponibilidade de crédito específica<sup>12</sup> criada a partir de 1998 o acesso ao crédito pelo agricultor familiar ainda apresenta diversos entraves bancários, como por exemplo: os procedimentos administrativos, as garantias, os avalistas e a apresentação de projeto de viabilidade econômica. Das agroindústrias familiares que buscaram o crédito bancário, 95% das agroindústrias familiares em rede tiveram sucesso contra 41% das agroindústrias familiares isoladas.

As agroindústrias familiares em rede, organizadas pela Ucaf/Apaco, articulam-se e recebem apoio de diversas organizações governamentais de apoio e geração de tecnologia<sup>13</sup>, enquanto o outro grupo recebe apoio apenas da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (Epagri).

<sup>11</sup> O setor de carnes e o setor de lácteos são regidos por legislações sanitárias específicas e possuem três níveis de inspeção e fiscalização: federal, exercida pelo Serviço de Inspeção Federal (SIF); estadual, por intermédio do Serviço de Inspeção Estadual (SIE); e municipal, por meio do Serviço de Inspeção Municipal (SIM). Essa divisão de trabalho encontra-se definida nas legislações que tratam o assunto. Segundo a legislação vigente, toda agroindústria deve ter apenas um registro no serviço de inspeção: SIF ou SIE ou SIM ou MS ou Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa). Os estabelecimentos sob controle federal podem realizar o comércio nacional e internacional de sua produção; os da esfera estadual têm sua atuação restrita ao âmbito do estado; e os da esfera municipal estão circunscritos às respectivas divisas municipais. Os setores de processamento de hortaliças e derivados de cana são regidos por legislações sanitárias específicas regulamentadas e fiscalizadas pelo Ministério da Saúde (MS) quando se trata de produtos de origem vegetal, à exceção das bebidas, que são fiscalizadas pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa).

<sup>12</sup> Em alguns estados como, por exemplo, Rio Grande do Sul, Paraná e no Distrito Federal, além de alguns municípios, Chapecó, SC e Blumenau, SC, foram criados programas de apoio à agroindústria já a partir de meados da década de 90 (PREZOTTO, 2001).

<sup>13</sup> Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Fundação de Pesquisa do Estado de Santa Catarina (Funcitec), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc), Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (Epagri) e Embrapa Suínos e Aves.

K. B. Pettan

A Apaco, em parceria com a Federação dos Trabalhadores da Agricultura Familiar da Região Sul (Fetraf-Sul), Departamento de Estudos Sócio-Econômicos Rurais (Deser) e uma rede de ONGs<sup>14</sup>, desenvolveu um programa de intercâmbio de experiências entre os agricultores denominado “De agricultor para agricultor”, onde os mesmos trocam experiências práticas, demonstrando ser uma metodologia eficiente. A troca de experiência, a aprendizagem e o conhecimento são destacados por Best (1990) e por Esser et al. (1994) como fatores de competitividade possibilitados numa organização em rede.

As agroindústrias familiares isoladas contam apenas com a assistência técnica das Prefeituras de seus municípios.

As agroindústrias familiares da região, de forma geral, contaram, para a sua constituição ou reestruturação, com as ações de âmbito estadual do Projeto de Desenvolvimento da Agricultura Familiar Catarinense pela Verticalização da Produção (Projeto Desenvolver). Suas ações foram viabilizadas por meio do Convênio CNPq/Funcitec e de parcerias com a Epagri e outras instituições públicas, prefeituras, universidades<sup>15</sup>, sindicatos de trabalhadores rurais e organizações não governamentais.

A partir do Projeto Desenvolver, os agricultores associados da Apaco optaram por não atuarem de forma isolada, constituindo suas agroindústrias vinculadas a cooperativas microrregionais e à Ucaf.

As agroindústrias familiares em rede contam com o sistema financeiro do cooperativismo de crédito<sup>16</sup>. Esse modelo de sistema financeiro mostra-se mais eficiente no atendimento das necessidades dos agricultores familiares do que as instituições tradicionais, sejam públicas ou privadas. As agroindústrias familiares isoladas se relacionam no mercado financeiro com as instituições convencionais, ficando sujeitas a toda sorte de dificuldades que esses setores impõem ao acesso ao crédito ao agricultor familiar conforme vastamente

---

<sup>14</sup> ONGs como Centro Vianei de Educação Popular; Centro de Assessoria e Apoio ao Agricultor (Cepagri); Centro de Motivação Ecológica e Alternativas Rurais (Cemear); Terra Nova – Sociedade Beneficente do Vale do Pirapocu; Crédito Solidário (Cresol); Federação dos Trabalhadores na Agricultura Familiar do Sul do Brasil – (Fetraf) e movimentos populares da região.

<sup>15</sup> UFSC, Unoesc, Universidade Regional de Blumenau (FURB) e Universidade da Região de Joinville (Univille).

<sup>17</sup> Cooperativa de Crédito Solidário (Cresol).

encontrado na literatura a respeito (AZEVEDO et al., 1998, OLIVEIRA et al., 1999; OLIVEIRA et al., 2002).

Politicamente, as agroindústrias familiares em rede organizam-se em Sindicatos dos Trabalhadores Rurais ligados à Federação dos Trabalhadores na Agricultura Familiar do Sul do Brasil (Fetraf-Sul) e em movimentos populares da Região. A maioria das agroindústrias familiares isoladas informou que não “se relaciona politicamente com nenhuma instituição”.

Os resultados obtidos para o direcionador Ambiente Institucional comprovam que a forma organizacional escolhida pelas agroindústrias familiares em rede possibilitou a coordenação das relações ao longo da cadeia, conferindo, assim, capacidade para adaptar-se em algumas situações ou até mesmo reorganizar ou mudar as condições do ambiente político, legal, institucional, econômico e tecnológico (FARINA; ZYLBERSTAJN, 1994).

## CONCLUSÕES

O objetivo desta pesquisa foi analisar, de forma comparativa, a competitividade entre as agroindústrias familiares isoladas e as agroindústrias familiares em rede localizadas na região da Amosc. A pesquisa revelou que a organização em rede proporcionou maior competitividade às agroindústrias familiares do que a atuação independente e isolada de cada unidade ante os novos padrões de concorrência do mercado.

A estrutura institucional<sup>17</sup> aparece como o ponto de estrangulamento mais forte para justificar a inviabilização e a baixa competitividade para a grande maioria das agroindústrias familiares (isoladas ou em rede).

Esta pesquisa demonstra que existem alguns elementos no padrão de concorrência da “Nova Competição” que são mais favoráveis para a competitividade das agroindústrias familiares do que no padrão de concorrência, fundamentado em especialização, escala e preço. Dessa forma, os fatores que eram negativos para a competitividade da agricultura familiar e impeditivo para sua inserção econômica nos mercados, em virtude de seu sistema de produção

---

<sup>17</sup> Neste ponto do trabalho, para maior clareza do texto, denomina-se estrutura institucional ao que North (1994, p.13) chama de ambiente institucional, representando as “regras do jogo”.

estar baseado na pequena escala, na diversificação da produção, nas características étnicas, éticas, territoriais, artesanais e sem utilização de insumos considerados “modernos”, podem agora ser estimulados por tornarem-se os diferenciais dos produtos exigidos pelos consumidores na “Nova Competição”.

As agroindústrias familiares em rede são beneficiadas pelas ações públicas do mesmo modo que as agroindústrias familiares isoladas, porém as primeiras contam tanto com a prestação de diferentes serviços proporcionados pela Ucaf bem como um forte poder de articulação institucional com outros setores. Conclui-se então que a Ucaf, como organização coletiva de interesse privado, assumiu um papel de coordenação para resolver as falhas de mercado e de governo, ampliando assim o desempenho de competitividade das agroindústrias familiares em rede. Assim, a Ucaf inova em termos organizacionais como prestadora de serviços, possibilitando a legalização dos empreendimentos no serviço de inspeção sanitária. Inova também na identificação de novos arranjos contratuais para a agricultura familiar, como os Grupos de Cooperação Agrícola (GCA), os condomínios, as filiais de cooperativas, conseguindo a formalização jurídica/tributária do empreendimento, sem que o proprietário perca a condição de agricultor familiar na Previdência Social.

A rede representa uma estratégia de aumentar o poder de intervenção e permanência das agroindústrias familiares no mercado. Por meio da rede as pequenas agroindústrias conseguem oferecer uma “cesta” com vários tipos de produtos, em escala compatível, e negociá-la em condições mais favoráveis nos mercados local, regional e junto aos varejistas e atacadistas de médio porte.

Facilita, ainda, na logística, na diferenciação pela qualidade e a melhoria da apresentação dos produtos, do marketing, da elaboração dos rótulos e da articulação com os mercados. Esses serviços são obtidos com menores custos, pois são dissolvidos em várias agroindústrias e/ou em maior volume de produtos. A rede possui a marca comum “Sabor Colonial”, que é utilizada por todas as agroindústrias, como uma estratégia de fortalecimento e de identidade junto aos consumidores.

Como este conjunto de atividades e ações proporcionadas pela organização em rede representaria um alto custo, no caso do acesso individual pelas agroindústrias familiares isoladas, a competitividade destas se veria ou se vê reduzida em relação à das agroindústrias familiares organizadas em rede.

Análise comparativa do desempenho da competitividade das agroindústrias familiares...

Conforme avaliado por Esser et al (1994), “as vantagens competitivas de cada localidade são específicas e difíceis de imitar”, por isto, não se deve tomar esses resultados de superioridade da competitividade da organização em rede para as agroindústrias familiares como referencial padrão e generalizá-los para outras regiões.

Enfim, estas conclusões são suficientes para atestar que a articulação em rede das agroindústrias aparece como uma alternativa organizacional capaz de superar as dificuldades encontradas pelos agricultores familiares na implantação e na gestão de seus empreendimentos, permitindo a viabilização de inúmeras atividades que possibilitam torná-las mais competitivas diante das novas exigências de mercado.

## REFERÊNCIAS

ALTMANN, R. **Perspectivas para a agricultura familiar**: horizonte 2010. Florianópolis: Instituto Cepa (SC), 2002. 112 p.

AZEVEDO, P. R.; COLOGNESE, S. A.; SHIKIDA, P. F. A. **Agroindústrias familiares no Oeste do Paraná: um panorama preliminar**. Francisco Beltrão: UNIOESTE, 1998.

BEST, M. H. **New Competition**: institutions of industrial restructuring. Cambridge: Havard University Press, 1990.

CORVELO, S.; SANTOS MOREIRA, P. dos; CARVALHO, P. S. **Redes Interorganizacionais**. Lisboa: INOFOR, 2001.

EBERS, M. (Ed.). **The formation of inter-organizational networks**. Nova York: Oxford University Press, 1999.

ESPÍRITO SANTO, E. **Ação coletiva e coordenação de alianças mercadológicas**: estudo de caso da parceria entre o Núcleo de Produtores de Novilho Precoce e o Carrefour. Brasília, DF. Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, 2003. 176 p. Dissertação de Mestrado.

ESSER, K.; HILLEBRAND, W.; MESSNER, D.; MEYER-STAMMER, J. **Competitividad sistémica**: competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas. Berlin: Instituto Aleman de Desarrollo. 1994. (Estudios e Informes, 11).

K. B. Pettan

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

FARINA, E. M. M.; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade e Organização das Cadeias Produtivas**. Costa Rica: IICA, 1994.

FLACH, A. A. B. et al. (Coord.). **Diagnóstico das Agroindústrias Familiares do Meio Oeste Catarinense**. Chapecó: APACO: DESER, 2004.

HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **Developing Relationships in Business Networks**. London: International Thomson Business Press, 1995.

HAKANSSON, H.; JOHANSON, J. The network as a governance structure, in Grenot Grabher (ed.). *The Embedded Firm – On the socioeconomics of industrial networks*, London: Routledge, 1993.

MAZZALI, L. O processo recente de reorganização: do complexo à organização “em rede”/ Leonel Mazzali. São Paulo: Editora UNESP, 2000. (Coleção Prismas/ PROPP).

NORTH, D. C. **Custos de Transação, Instituições e Desempenho Econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994. 38 p.

OLIVEIRA, J. A. V.; SCHMIDT, W.; TURNES, V.; et al. **Avaliação do potencial da indústria rural de pequeno porte (IRPP) em Santa Catarina**. Florianópolis: Cepagro, 1999. 75 p.

OLIVEIRA, J. A. V.; PREZOTTO, L. L.; VOIGT, L. **Diagnóstico do Potencial das Agroindústrias Familiares do Estado do Rio Grande do Sul**. Florianópolis: Uneagro, 2002.

PORTER, M. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1993.

PREZOTTO, L. L. **Principais procedimentos para registrar uma pequena agroindústria**. Brasília, DF: MDA-SAF, 2001. (Projeto PNUD Brasil 98/012, texto de referência).

PREZOTTO, L. L. Uma concepção de agroindústria rural de pequeno porte. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis, Série Especial Temática, n. 7, p. 8-27, maio. 2002.

PRONAF – AGROINDÚSTRIA. **Programa de Agroindustrialização da Produção dos Agricultores Familiares – 2003/2006**. Brasília, DF: MDA-SAF, 2003. Documento referencial.

Análise comparativa do desempenho da competitividade das agroindústrias familiares...

SILVA, C. A. B.; BATALHA, M. O. Competitividade em Sistemas Agroindustriais: Metodologia e Estudo de Caso. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 2. 1999, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: PENSA: FUNDACE/USP, 1999, p. 9-20.

SILVA, C. A. B.; SILVA, J. M. A.; REZENDE, A. M.; CAVALCANTI, J. E. **Condicionantes críticos ao desenvolvimento dos pólos agroindustriais do Nordeste**: o caso dos Pólos em Consolidação. Viçosa, MG, 1998.

SILVA, C. A. B.; BATALHA, M. O. (Coord.). **Estudo sobre a eficiência econômica e competitividade da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil**. Brasília: IEL: CNA: SEBRAE, 2000.

TEECE, D. **Information Sharing, Innovation and Antitrust**. Berkeley: University of California, 1993. (Discussion Paper, August).

TOWNSLEY, P. **Rapid rural appraisal, participatory rural appraisal and aquaculture**. Roma: FAO, 1996. (FAO. Fisheries Technical Paper, 358).

UCAF – Unidade Central das Agroindústrias Familiares do Oeste de Santa Catarina. **Estatutos Sociais**. Chapecó, SC. 2000. 18 p. (Documento interno).

VEIGA, J. E. da; ABRAMOVAY, R. **Análise (diagnóstico) da inserção do Pronaf na Política Agrícola**. Brasília, DF: IPEA: FIPE, 1997. 1º Relatório (de andamento). (Convênio IPEA/FIPE nº 07/97).

VIEGAS, W. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Brasília, DF: Universidade de Brasília, 1999.