

**REVISTA DE
EMPREENDEDORISMO,
NEGÓCIOS E INOVAÇÃO**

ISSN 2448-3664

**Marcia Carvalho de
Azevedo**

Mestre e doutora em administração de empresas pela FGV/SP, professora do curso de administração da Unifesp.

**José Henrique Bassi Souza
Sperancini**

Professor e pesquisador do Centro de Engenharia, Modelagem e Ciências Sociais Aplicadas (CECS) da UFABC.

**Luis Hernan Contreras
Pinochet**

Doutor pela FGV-EAESP. Mestre em Administração pela PUC-PR. Professor Adjunto III do curso de Administração da EPPEN da Unifesp.

Inês A. Mascara Mandelli

Graduada e mestre em Administração pela PUC-SP, com doutorado em Engenharia pela Unicamp, professora dos cursos de Administração e Ciências Contábeis da PUC-Campinas.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC
AVENIDA DOS ESTADOS, 5001
BAIRRO BANGU, SANTO ANDRÉ - SP.
CEP 09210-580

E-MAIL: RENI@UFABC.EDU.BR

COORDENAÇÃO
AGÊNCIA DE INOVAÇÃO INOVAUFABC



**INOVAÇÃO EM LOGÍSTICA PARA
PEQUENOS PRODUTORES
AGRÍCOLAS: AS CENTRAIS DE
ABASTECIMENTO – CEASA**
**INNOVATION IN LOGISTICS FOR SMALL
FARMERS: THE SUPPLY CENTERS -
CEASA**

RESUMO

Este artigo descreve o sistema Ceasa como uma inovação de apoio às pequenas empresas do segmento de hortifrutigranjeiros. O estudo de caso na Ceasa de Campinas/SP procura entender como as centrais auxiliam a expansão das microempresas. O estudo encontrou como informações marcantes o fato de que algumas empresas do sistema não estruturam apenas relações comerciais. Existe confiança e camaradagem entre empresários, apesar do ambiente de competitividade e de crescentes exigências de eficiência produtiva. Contrariando o senso comum, a experiência das Ceasas demonstra que algumas inovações podem apoiar o pequeno produtor familiar e reduzir o êxodo rural de microempresários agrícolas.

Palavras-chave: Pequenas empresas. Agricultura familiar. Inovação.

ABSTRACT

This article describes the Ceasa system as a support innovation for small businesses in the horticultural industry segment. A case study at Ceasa de Campinas/SP seeks to understand how the Ceasas help expand microenterprises. The study found as remarkable information the fact that some companies in the system do not only structure business relationships. There is trust and camaraderie among entrepreneurs, despite the competitive environment and increasing demands for productive efficiency. Contrary to common sense, the experience of Ceasas demonstrates that some innovations can support the small family producer and reduce the rural exodus of micro entrepreneurs.

Keywords: Small business. Farm Households, Innovation.

Classificação JEL / JEL Classification: Q12

1. INTRODUÇÃO

No sentido econômico, uma inovação, somente é completa quando há uma transação comercial envolvendo uma invenção e assim gerando riqueza. Essa evolução inclui o estudo de modelos e práticas gerenciais voltadas à inovação e considera um universo ampliado que sai do contexto interno das empresas e organiza-se de maneira aberta na formação de novas redes de informação e criação. (Amabile; Gryskiewicz, 1989; Hamel, 2006 e OECD, 2005).

A inovação tecnológica cria uma ruptura no sistema econômico, tirando-a do estado de equilíbrio, alterando, desta forma, padrões de produção e criando diferenciação para as empresas. Ela representa papel central na questão do desenvolvimento econômico regional e de um país. (Bell; Pavitt, 1993 e Metcalfe; Foster e Ramlogan, 2003, p. 33).

Portanto, a inovação pode ser resultado de uma solução criativa de um colaborador, uma nova forma de atender o cliente, uma alternativa de determinada etapa do processo produtivo ou a modificação de um insumo para o novo produto (Cooper, 1998; Ernst, 2002). Essa nova forma de atender o cliente inclui o estudo de modelos e práticas gerenciais voltadas à inovação e considera um universo ampliado que sai do contexto interno das empresas e organiza-se de maneira aberta por meio da formação de novas redes de informação e criação. (Covin; Miles, 1999; Hashim; Mustafa; Fawzi, 2005; Chesbrough, 2006).

Frequentemente as inovações tecnológicas são apontadas como responsáveis pela diminuição do número de postos de trabalho, pela piora da qualidade de vida do trabalhador e pela eliminação de pequenos negócios. Mas, seria possível a uma nova tecnologia reduzir os preços de bens essenciais, aumentar o mercado e fixar o trabalhador no campo diminuindo o êxodo rural? Mais que isso, e se imaginássemos que essa inovação tecnológica aumentasse a renda do pequeno agricultor familiar e ao mesmo tempo estimulasse um relacionamento mais solidário entre agentes econômicos?

Parece extremamente difícil que algo dessa natureza possa ocorrer, mas foi exatamente o que se estabeleceu com a instalação, no Brasil dos anos 1970, das “Centrais de Abastecimento” - Ceasas. Portanto, o objetivo deste artigo é entender como é a dinâmica de funcionamento dessas centrais e quais são os agentes envolvidos no negócio dos hortifrutigranjeiros.

O segmento de hortifrutigranjeiros possui um papel social extremamente importante. Em primeiro lugar ele fornece suprimentos essenciais à qualidade de vida da população. Para o Brasil esse segmento ocupa um lugar de destaque no que se refere à saúde pública, apesar da queda consistente dos índices de desnutrição nos últimos 30 anos, o país ainda possui problemas nessa área. O segmento também é caracterizado pelo grande número de pequenas e microempresas agrícolas e de serviços. Assim, ele é responsável tanto pela segurança alimentar do país quanto pela manutenção do produtor no meio rural, pelo sustento financeiro de inúmeras famílias de produtores, pela manutenção da diversidade na oferta de alimentos, pela preservação e desenvolvimento de tecnologias agrícolas e de logística e pela geração de emprego urbano.

Por isso é fundamental entender a capacidade de evolução de pequenas empresas que operam com mercadorias altamente perecíveis num ambiente cada vez mais exigente em termos de eficiência produtiva, segurança sanitária e avanço tecnológico.

Normalmente associadas ao conceito de “concorrência perfeita”, pouco se sabe sobre o comportamento das pequenas empresas produtoras e distribuidoras de hortifrutigranjeiros. De fato, a denominação “pequenas empresas” diz muito pouco sobre a estrutura de mercado desse segmento. Por isso, nosso primeiro objetivo é descobrir “quem é” esse pequeno empresário que opera na Ceasa e qual é a sua real capacidade de concorrer e expandir seus negócios.

O estudo de caso foi feito tendo como foco de pesquisa a Ceasa Campinas devido à sua importância em termos de volume comercializado e agentes envolvidos. Essa

Central de Abastecimento será o “locus” no qual pretende-se investigar quem são as “pequenas” empresas que atuam no segmento de hortifrutigranjeiros e qual é a realidade do seu negócio em termos de posicionamento estratégico e capacidade de sobrevivência e crescimento. Para chegar a esse objetivo o trabalho vai basear-se na concepção de inovação schumpeteriana de Michael Porter (1989 e 1990).

O artigo possui a seguinte estrutura: introdução, fundamentação teórica que fornece a base conceitual utilizada no artigo, e na sequência são apresentados: o método, a análise do caso e as conclusões e considerações finais.

Quadro 1. Estrutura de Mercado no Modelo Neoclássico.

Vendedores	Compradores			
	Um	Poucos	Muitos	
			Produto Homogêneo	Produto Diferenciado
Um	Monopólio Bilateral	Quase Monopólio	Monopólio	
Poucos	Quase Monopsônio	Oligopólio Bilateral	Oligopólio Puro	Oligopólio Diferenciado
Muitos	Monopsônio	Oligopsônio	Concorrência Perfeita	Concorrência Monopolista

Fonte: Mankiw, 2001; Vian; Pitelli, 2005.

O preço seria determinado pela lei da oferta e da procura. Quando o preço é maior do que o custo médio aparece o lucro, e esse é máximo quando a receita marginal se iguala ao custo marginal. Nesse mercado de produtos homogêneos, tanto compradores quanto vendedores possuem todas as informações que precisam para tomar suas decisões. Também existe liberdade de entrada e saída de empresas. Na existência de lucros elevados ocorre a entrada de novos concorrentes que dividirão o mercado aumentando a oferta. Nesse caso os preços tendem a cair junto com os lucros excessivos. Caso os prejuízos sejam generalizados ocorre a saída de concorrentes diminuindo a oferta e elevando os preços.

A realidade econômica, na verdade, é muito mais complexa. Segundo Hodgson,

O capitalismo é o sistema econômico mais dinâmico da história humana. Sua lógica de condução envolve a expansão e a diversificação dos múltiplos mercados. Como ele se expande, as empresas procuram sempre novas oportunidades

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. A ESTRUTURA DE MERCADO DO SEGMENTO DE HORTIFRUTIGRANJEIROS

O segmento de hortifrutigranjeiros normalmente é utilizado como exemplo de “concorrência perfeita” em manuais de economia. Seria, como pode ser verificado no quadro a seguir, um mercado onde impera a lei do livre comércio. Os compradores e vendedores seriam em tão grande número e seus produtos tão homogêneos que nem compradores, nem vendedores, possuíam força para interferir na oferta, na demanda e nos preços.

para o comércio e ganho. Como a concorrência se intensifica dentro de determinados mercados, as empresas com fins lucrativos inovam e diversificam os seus produtos na criação incessante de novos nichos de mercado ... A busca competitiva pelo lucro pressiona as empresas a investirem em novas tecnologias ou novas habilidades. Nessa busca pela inovação, as fronteiras da ciência e da tecnologia são avançadas, levando a novas áreas do conhecimento e da investigação. Os serviços são geralmente mais diversificados do que bens manufaturados, portanto, a diversidade também aumenta com o aumento do tamanho relativo do setor de serviços. Novas e variadas formas organizacionais são concebidas para aumentar a produtividade e gerenciar um número exponencialmente crescente de produtos e processos. (Hodgson, 2003a, p. 471).

Uma visão alternativa da estrutura industrial, apresentada por Michael Porter (1989 e 1990), permite uma análise mais profunda e capaz de identificar as fraquezas, as virtudes e as especificidades do negócio de hortifrutigranjeiros. Porter descreve cinco forças que interferem na concorrência empresarial. São elas: “a entrada de novos

concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes”. Estas forças determinam a rentabilidade influenciando os preços, os custos e o investimento necessário por parte das empresas.

Segundo Porter (1989 e 1990) os compradores precisam estar dispostos a pagar um preço por um produto acima de seu custo de produção, ou uma indústria não sobreviverá no longo prazo. A satisfação das necessidades do comprador pode ser um pré-requisito para a rentabilidade da indústria, mas não é, por si só, suficiente. A questão crucial na determinação da rentabilidade é se as empresas podem captar o valor por elas criado para os consumidores, ou se este valor é capitalizado por outros. Assim, é a estrutura da indústria que determina quem capta o valor criado para o consumidor. (Vasconcelos; Cyrino, 2000).

De acordo com Porter (1989 e 1990) uma visão comumente defendida sobre a rentabilidade industrial é que os lucros constituem uma função de equilíbrio entre a oferta e a procura. Se a procura for maior que a oferta o resultado é uma alta rentabilidade. Contudo, a longo prazo, este equilíbrio sofre uma influência da estrutura industrial. A oferta e a procura modificam-se constantemente, ajustando-se uma a outra.

As consequências de um desequilíbrio, entre a oferta e a procura, para a rentabilidade da indústria vão depender muito da estrutura industrial. Em algumas indústrias, uma pequena quantidade de capacidade excedente desencadeia guerras de preços e baixa rentabilidade. Assim, a estrutura industrial é básica tanto para a velocidade do ajuste da oferta à demanda como para a relação entre a utilização da capacidade e a rentabilidade.

Para Porter a empresa deve buscar um foco bem definido em termos de vantagem competitiva. A empresa pode optar por lutar pela liderança no custo procurando, com preços abaixo da média, obter vantagens sobre seus concorrentes. A estratégia de diferenciação foca em aspectos tais como localização, atendimento ou particularidades

que são atrativas para seus compradores como atendimento pós-venda, pronta entrega, assistência técnica e manutenção. Uma terceira estratégia genérica, o enfoque, nada mais seria do que focalizar um segmento de mercado e explorá-lo a fundo até se obter um bom resultado que refletirá no desempenho do preço final do produto. De qualquer forma mudanças na estrutura industrial podem afetar os alicerces sobre os quais a estratégia de uma empresa foi montada.

2.2. A HISTÓRIA, A ESTRUTURA E OS AGENTES DA CEASA

Com a urbanização do país na década de 60 o processo de distribuição de produtos hortifrutigranjeiros tornou-se mais complexo e oneroso. Esta situação, aliada à precariedade dos mercados tradicionais, suscitou a necessidade de aperfeiçoamento das estruturas de comercialização de hortifrutigranjeiros.

No Brasil dos anos 1950 e 1960 os produtores agrícolas dificilmente conseguiam comercializar seus produtos diretamente para o consumidor final ou para os revendedores urbanos (feirantes, supermercados e “quitandas”). Normalmente seus produtos eram vendidos para atacadistas que revendiam aos negociantes do varejo urbano. Tal estrutura de mercado provocava um duplo efeito negativo sobre a economia. Esses “atravessadores” pagavam preços aviltantes para o produtor, o que reduzia a renda dos pequenos e médios produtores agrícolas. Além disso, revendiam os produtos a um preço excessivamente elevado, diminuindo assim o poder de compra da população urbana.

Esse problema foi considerado pela “Comissão Mista Brasil - Estados Unidos” (1951/53) como um dos estrangulamentos que travavam o crescimento da economia brasileira. Sua superação permitiria a melhoria na distribuição de alimentos, a ampliação do uso de recursos ociosos no campo, a expansão da atividade agrícola e a redução dos níveis inflacionários.

Para diminuir o gargalo do abastecimento

começaram a ser implantadas, na década de 70, as “Centrais de Abastecimentos (Ceasas)” destinadas a comercializar hortifrutigranjeiros, pescados e outros perecíveis nas principais cidades brasileiras. Inicialmente chamada de Sistema Nacional de Centrais de Abastecimento - Sinac, sob controle da Companhia Brasileira de Abastecimento – Cobal (atual Companhia Nacional de Abastecimento - Conab) a implantação dessa estrutura eliminou, em grande parte, o controle que os “atravessadores” detinham no mercado de hortifrutigranjeiros. Desse modo, por implantar uma nova estrutura industrial, pode-se considerar as Ceasas como legítimas inovações schumpeterianas.

É preciso lembrar que, para Schumpeter, a inovação tem um sentido amplo podendo ser um novo produto, novo método de produção, novos mercados, novas fontes de matéria-prima e novas formas de organização. Esta última pode se configurar como “*uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio (por exemplo, pela trustificação) ou a fragmentação de uma posição de monopólio*”. (Schumpeter, 1985, p. 48). Assim, a criação das centrais de abastecimento implicou em uma nova forma de relacionamento entre empresas já estabelecidas e dessas com seus clientes. De fato, a instalação das Ceasas pode ser incluída na categoria de “novas formas de organização” por ter fracionado mercados altamente oligopolizados.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em relação à metodologia utilizada, caracteriza-se como exploratória (Gil, 1999), e descritiva com uma abordagem qualitativa (Triviños, 1987) e concepção contextual. (Pettigrew; Ferlie; Mckee, 1992).

O levantamento de dados para o presente trabalho foi feito por meio de consulta a documentos e entrevistas. A análise documental foi utilizada como técnica para a abordagem de coletas de dados. Os documentos obtidos, caracterizados como

fonte secundárias, conduziram a construção da base de conhecimento necessária para o desenvolvimento do referencial do estudo analisado, (Bryman; Bell, 2011; Yin, 2013).

Foram realizadas consultas ao *site* da empresa, a material de divulgação e relatórios da Ceasa Campinas. O levantamento de dados foi complementado por meio de entrevistas com funcionários do setor administrativo da Central. Outra fonte importante de informações foram entrevistas com permissionários realizadas na Ceasa Campinas. Tais entrevistas não estruturadas e não gravadas tiveram duração média de aproximadamente 30 minutos. O tema era livre e discorria sobre as relações que esses permissionários estabelecem com a organização e com os demais permissionários. O objetivo foi fazer uma pesquisa exploratória para identificar padrões de conduta e percepções dos agentes. A partir desse primeiro estudo e da reflexão sobre os resultados será possível partir para a elaboração de uma pesquisa de campo com entrevistas estruturadas.

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1. O ESTUDO DE CASO: A CEASA CAMPINAS

A Central de Abastecimento de Campinas S.A., a Ceasa Campinas, foi fundada em 11 de maio de 1972, mas iniciou suas operações somente em 1975. Em 1989 a Prefeitura de Campinas passou a deter 99,9% das ações da empresa, dessa forma a Ceasa Campinas tornou-se uma empresa pública com orçamento próprio. É hoje uma das centrais mais importantes do país, e em 2016 estava em 7º lugar em valor de faturamento e em 8º em volume de comercialização, sendo a maior localizada fora de uma capital de estado. Atualmente conta com 180 funcionários administrativos, técnicos e operacionais. Tem 500.000 m² de área, sendo 130.000m² de área construída e 38.500m² de área para comercialização. Recentemente houve a construção de um píer de 1.500 m² para receber grandes veículos. O restante da

área é destinado ao tráfego de caminhões e carretas e estacionamento.

Recebe produtos de 700 localidades, do estado de São Paulo e sul de Minas Gerais para abastecer a RMC. Recebe a maior parte de seus compradores de um raio de 200 a 300 Km, de praticamente todas as regiões do estado de São Paulo, abastecendo mais de 500 municípios, 700 localidades do Brasil e aproximadamente 10 países. Fora do estado seus produtos atingem, principalmente, o sul de Minas, Mato Grosso do Sul, Rio de Janeiro, norte do Paraná, Goiás e o Distrito Federal.

Semanalmente circulam na Ceasa por volta de 15 mil pessoas e 5 mil veículos de carga em dias de mercado. Suas atividades movimentam cerca de 3 mil empregos diretos e 18 mil indiretos, sem contar com os trabalhadores do Campo. *“É uma cidade dentro da cidade com toda infraestrutura de serviços: bancos, lanchonetes, restaurantes e outros.”* (Ceasa, 2017).

Quem negocia os produtos agrícolas na Ceasa não é a própria Central, mas sim micro, pequenas, médias e grandes empresas, denominadas de “permissionários”. Essas empresas que atuam no interior e usam a infraestrutura da Central negociam anualmente cerca de 613 mil toneladas de frutas, verduras e legumes (2016); volume que gera vendas de cerca de R\$ 637.900 milhões por ano de faturamento. Os permissionários recebem mensalmente clientes vindos das cinco regiões do Brasil e dos mais variados ramos - atacadistas, supermercados, varejões, hotéis, restaurantes, entre outros (Tabela 1). O consumidor final dificilmente frequenta a Ceasa. Em pesquisa realizada pela Central de Abastecimento a participação desse segmento chega a 3% e é mais comum a presença aos sábados, das 8 as 13h no varejão.

Tabela 1. Clientes da Ceasa Campinas.

CLIENTES DA CEASA	%
Varejões e quitandas	13
Supermercados	40

Feirantes e ambulantes	10
Atacadistas	20
Restaurantes e hotéis	14
Consumidor Final	3

Fonte: Ceasa Campinas, 2017.

A área de comercialização de hortifrutigranjeiros possui dois tipos de espaços: 134 boxes, localizados no setor de galpões permanentes (GP's), com área entre 90 m² e 126 m² e 707 módulos, localizados no setor de módulos livres (ML's), com 8 m². Existem quatro setores de galpões permanentes e quatro setores de módulos livres. A Ceasa conta atualmente com cerca de 390 permissionários de hortifrutigranjeiros e 190 de atípicos. Atualmente 120 permissionários atuam nos boxes, comercializando frutas, e 460 nos módulos também denominados pedras, que comercializam legumes e verduras.

A troca de permissionários ocorre por meio da comercialização do ponto de venda entre o permissionário e a parte interessada. O valor do ponto de venda é influenciado pela localização, volume de venda e pelo tipo de produto comercializado e o custo total é acertado entre os interessados. A Ceasa recebe apenas uma taxa de transferência de acordo com a metragem envolvida na negociação.

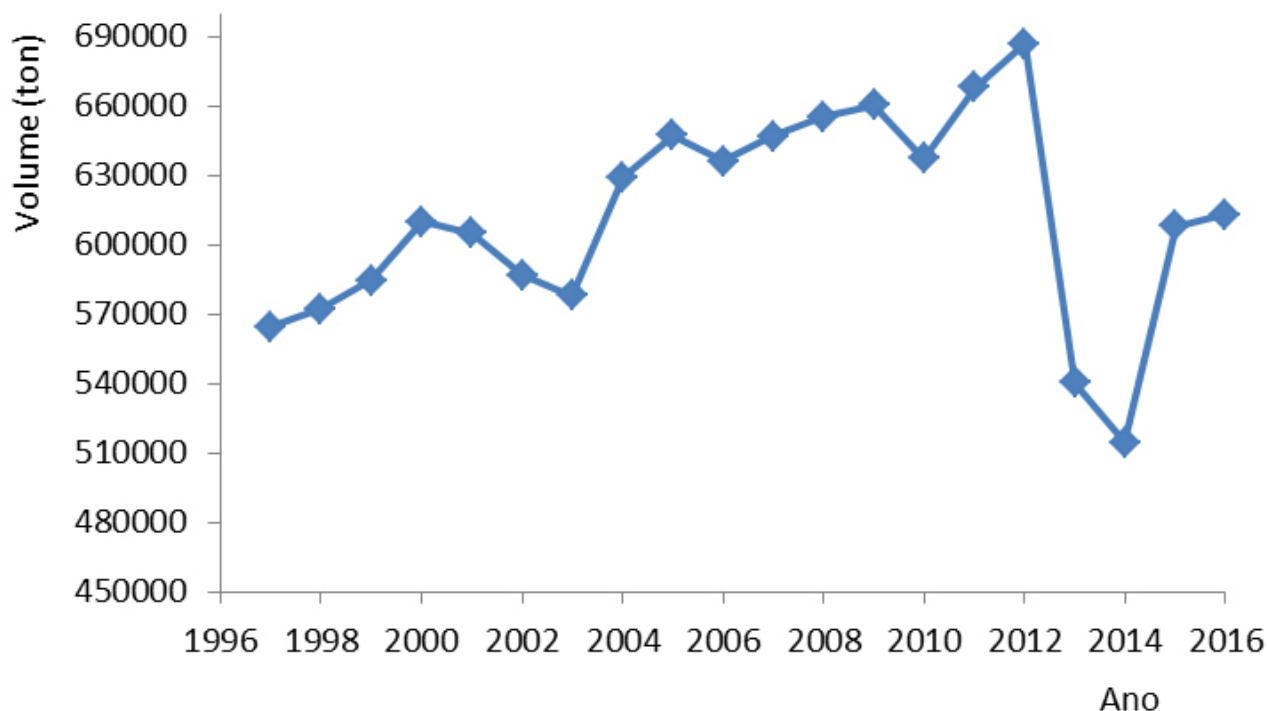
A comunicação da Ceasa com os permissionários é estabelecida pela ASSOCEASA - Associação dos Permissionários da Ceasa Campinas, que atua como ouvidoria e controladoria. A entidade periodicamente convoca reuniões com seus representantes para discutir em assembleia temas relativos ao funcionamento da Central e a implementação de soluções pertinentes.

O volume de hortifrutigranjeiros ofertado pela Ceasa Campinas aumentou sistematicamente de 1997 até 2012, passando de 564.771 toneladas para 686.915 toneladas, o que correspondeu a um incremento de 22% (Gráfico 1). A partir de 2012 o volume começou a diminuir e em apenas dois anos, entre 2012 e 2014, houve

uma redução drástica de aproximadamente 25%, tal redução está associada em parte à crise econômica no país, mas também a uma mudança de sistemática de contabilização do volume comercializado. A partir de 2014, com a manutenção da nova sistemática

de registro de volume comercializado, foi observada uma retomada no crescimento, com os volumes de hortifrutigranjeiros atingindo 613.083 toneladas em 2016, o que corresponde a um aumento de 8% ao obtido em 1997.

Gráfico 1. Ceasa-Campinas: Evolução Anual do Volume de Hortifrutigranjeiros Ofertado em Toneladas 1997/2016.



Fonte: Ceasa Campinas, 2016.

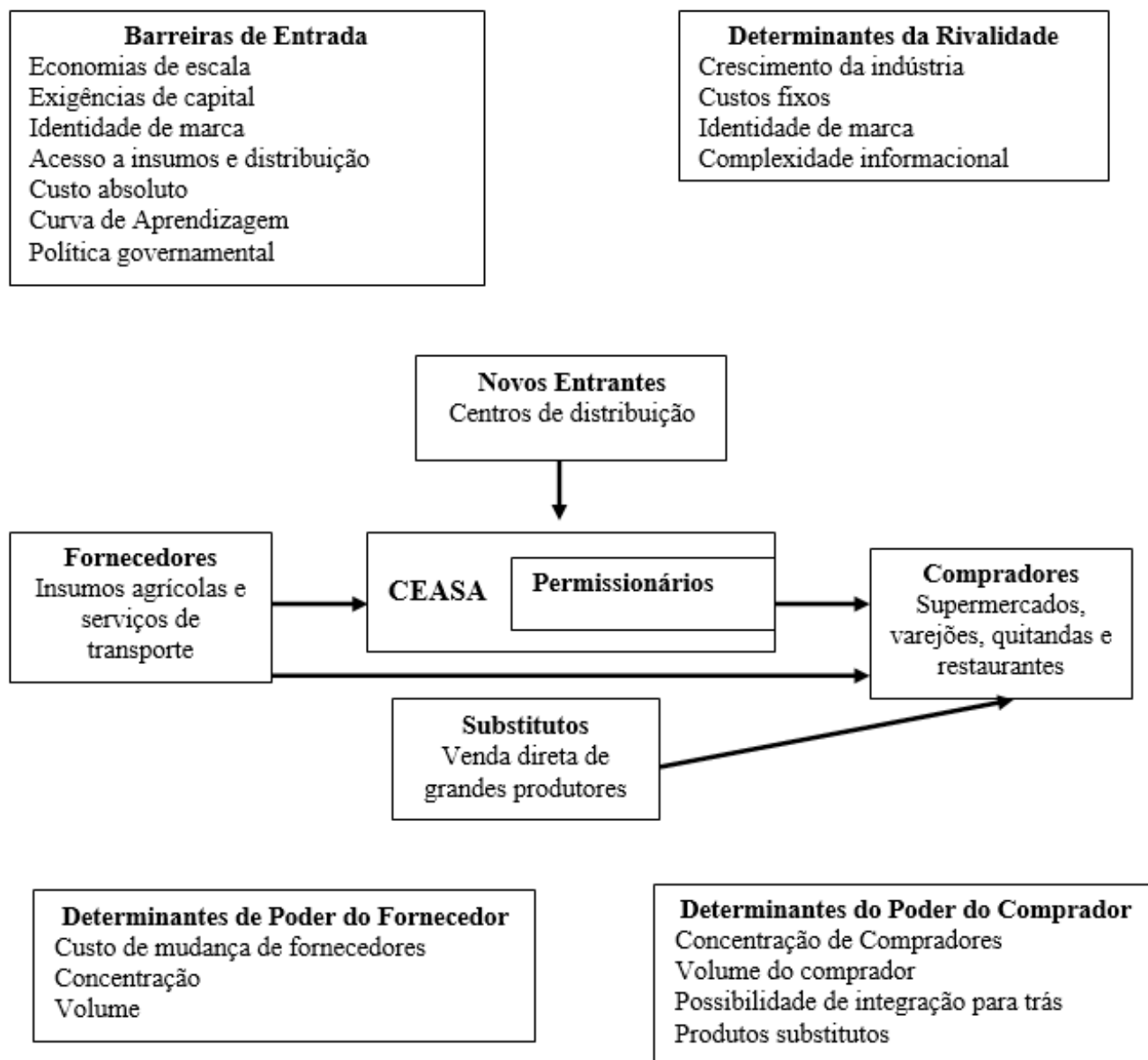
4.2. A CEASA NO MERCADO DE DISTRIBUIÇÃO DE HORTIFRUTIGRANJEIROS

No negócio operado pelas centrais de abastecimento existem inúmeros fatores que interferem nas barreiras à entrada. No que se refere à “*economia de escala*” pode-se imaginar que não é qualquer empresa que conseguiria se estabelecer em uma localização privilegiada e desenvolver uma capacidade logística e uma infraestrutura capaz de receber milhares de clientes. Tal vantagem comparativa da Ceasa teve uma evolução gradual de mais de 40 anos. Convivendo com permissionários

e seus clientes, adaptando sistemas e gerenciando fluxos e espaços foi possível à Ceasa detectar e solucionar problemas de forma a atender da melhor maneira possível seus usuários. Desse modo, no que se refere a sua localização, a Ceasa ocupa uma posição de monopólio. O custo para construir e manter uma estrutura como essa é de tal ordem que acaba por tornar o empreendimento pouco atrativo para possíveis concorrentes.

Na figura 1 a seguir, elaborada com base no modelo de Porter, podemos observar em destaque quais são os elementos da Estrutura Industrial que influenciam o negócio da Ceasa Campinas.

Figura 1. Análise da Indústria no Caso Ceasa.



Fonte: Elaboração dos autores.

Para qualquer entidade interessada em entrar no mercado da Ceasa o volume de negócios e o baixo retorno acabam dificultando “*ganhos de escala*” constituindo-se assim em barreiras de entrada. O montante de capital necessário para o capital fixo e para divulgar uma nova marca em comparação com o que é possível obter de retorno provavelmente reduzem a atratividade do empreendimento. Quanto ao “*acesso à distribuição*” a localização da Ceasa possibilita uma fácil logística para transportadores, permissionários e clientes. Está localizada a 100 km de São Paulo com acesso fácil à grandes rodovias como:

Anhanguera, Bandeirantes, Santos Dumont, Fernão Dias, Carvalho Pinto e Dutra.

Os consumidores da Ceasa podem optar por outros canais de abastecimento como hipermercados. A indústria, por exemplo, pode chegar ao produtor sem passar necessariamente pela Ceasa. O modo de vida nas grandes cidades brasileiras tem levado as famílias a buscar mais praticidade no que se refere à alimentação. Na antiga família patriarcal somente o homem trabalhava e a mulher cuidava da casa e das crianças. Nos dias atuais ambos trabalham e a busca pela praticidade leva as famílias a pagar um

preço maior pelos produtos pré-prontos, o que reduz a demanda por produtos hortifrutigranjeiros in natura. Desse modo, é possível que muitas famílias passem a procurar alimentos prontos e pré-prontos em supermercados e restaurante, o que diminuiria a procura pelos serviços da Ceasa. Ciente desses fatos a Ceasa procura ampliar seu “*acesso a insumos necessários*” investindo na ampliação do mix de bens colocados à disposição de seus clientes.

As vantagens de “*custos absolutos*” criadas pela otimização do atendimento e da infraestrutura geram um custo reduzido para os usuários da Ceasa. Na verdade, o custo reduzido é mesmo uma necessidade já que no segmento de hortifrutigranjeiros o custo fixo tende a ter uma grande participação no preço final do produto. Os hortifrutigranjeiros apresentam um valor unitário relativamente baixo, portanto, diluir o custo fixo em um volume grande é um fator decisivo na obtenção de preços competitivos. Assim, qualquer novo empreendimento que queira entrar no negócio ou substituir a Ceasa terá que oferecer um custo de infraestrutura bastante reduzido. Essa barreira à entrada pode ser ainda maior se considerarmos o risco envolvido no empreendimento e a necessidade de apoio governamental para execução de obras civis que causam impactos grandes no meio ambiente e no sistema de transporte.

Em relação à “*curva de aprendizagem*”, saber operar com os fornecedores e com os compradores, suas características, demandas, formas de pagamento e problemas logísticos é um capital importante. Ao longo de 40 anos de existência os operadores da Ceasa trilharam uma “*curva de aprendizagem*” adquirindo conhecimentos sobre produtos, produtores, consumidores e determinantes de demanda que não estão disponíveis para qualquer entrante. As tecnologias de processo, manuseio de material, armazenamento, transporte e relacionamento com os clientes estão, na verdade, dispersas entre a gerência da Ceasa e os permissionários que possuem total liberdade para tomar decisões.

Em relação aos determinantes da rivalidade

um elemento importante é a “*identidade da marca*”. Atualmente, quando um feirante, quitanda ou supermercado pensa em distribuição de produtos hortifrutigranjeiros a primeira referência que é lembrada é a Ceasa. Em função do conhecimento acumulado ao longo dos anos a “*complexidade informacional*” é outro aspecto significativo da vantagem competitiva da Ceasa.

Os determinantes de poder do fornecedor jogam um peso menor na estrutura da “*indústria*” de hortifrutigranjeiros já que, em geral, atingem os agentes de forma horizontal. Fornecedores de insumos agrícolas determinam o preço final de todos os agentes, embora os grandes permissionários possam obter vantagem na negociação de grandes volumes. A disponibilidade de empresas de serviços de transporte em grande quantidade diminui o risco de altos custos na mudança de fornecedores.

Quanto aos determinantes do poder do comprador é de grande importância o papel que alguns grandes grupos de supermercados representam. A concentração desses clientes em grandes redes pode gerar um efeito de substituição de parte dos serviços da Ceasa. É o caso, por exemplo, de “Centros de Distribuições - CDs” que, integrando a indústria para trás, centralizam as compras diretamente junto aos produtores. Mas, por uma questão de ordem econômica, existem dificuldades no modelo de CDs em função do seu custo de construção e manutenção.

4.3. OS COMPONENTES E A CONCORRÊNCIA NO INTERIOR DA CEASA

Para entender a lógica econômica que se estabelece entre os agentes que atuam na Ceasa é necessário, em primeiro lugar, definir quem são esses agentes.

Existem dois grupos distintos de permissionários. Os permissionários comerciantes que somente comercializam produtos de terceiros e os permissionários produtores agrícolas. Nesse último grupo encontram-se o produtor que somente comercializa o produto que produz e o

produtor-comerciante que, além de vender os produtos de sua propriedade, também comercializa produtos de outros produtores agrícolas. Assim em relação a origem dos produtos comercializados na Ceasa existem três tipos de permissionários: o comerciante, o produtor e o produtor-comerciante.

Tabela 2. Faixa de Faturamento Aproximada dos Permissionários.

Permissionário	Mínimo Anual R\$	Máximo Anual R\$
Comerciante	300.000,00	3.000.000,00
Produtor	100.000,00	200.000,00
Produtor-comerciante	100.000,00	3.000.000,00

Fonte: Elaboração própria – Dados Ceasa (2017).

Deve-se ressaltar que a proposta inicial da Ceasa, que era de reduzir o papel do atacadista na distribuição de alimentos, e assim melhorar a eficiência do sistema, acabou sendo limitada ao longo dos anos. No início a Ceasa Campinas conseguiu ter entre seus permissionários 40% de pequenos produtores do total de permissionários, essa participação caiu ao longo dos anos, e atualmente esse percentual está em 30%. Essa queda pode ser melhor entendida ao se analisar as dificuldades relatadas pelos pequenos produtores, tais como falta de conhecimento sobre gestão, tributação dos produtos, estratégias para lidar com a sazonalidade dos produtos, habilidades de negociação, atendimento aos clientes, divulgação da empresa e dos produtos e conhecimento de formação de preços, entre outros.

As habilidades necessárias no processo de comercialização são muito diferentes daquelas necessárias à produção. Inicialmente os pequenos proprietários avaliavam como muito vantajosa a comercialização dos seus produtos direto na Ceasa em função do melhor preço obtido com a venda. No entanto, muitos não possuíam as habilidades comerciais necessárias, o que acarretava em faturamentos menores e gastos maiores do que o estimado. Com um retorno abaixo do esperado, muitos pequenos produtores desistiram da comercialização direta. Esse fato indica a necessidade de políticas amplas em processos de reestruturação de mercados.

Atualmente existem cerca de 390 permissionários de hortifrutigranjeiros, aproximadamente 30% são produtores, 70% são produtores-comerciantes e 20% comerciantes. O faturamento desses agentes pode ser classificado conforme o Quadro 3 a seguir:

4.4. OS PERMISSIONÁRIOS “COMERCIANTE” OU “NÃO PRODUTORES”

Os permissionários comerciantes se estabelecem na Ceasa para comercializar mercadorias produzidas por outros agentes econômicos. Esses permissionários fecham contratos de fidelidade com produtores, normalmente de forma verbal. Desse modo, passam a reter o “direito” de comercializar o produto de um fornecedor. Em alguns casos chegam a monopolizar o comércio de alguns bens. Especializando-se na comercialização dos produtos e formando carteiras de clientes e fornecedores, desenvolvem a vantagem da atualização constante a respeito das qualidades e especificidades de cada região e, principalmente, da variação de preço.

A comercialização de produtos perecíveis requer muito cuidado, habilidade e conhecimento em termos de colheita, acondicionamento e manuseio, além de uma grande agilidade no transporte do produto. A garantia da oferta de produtos com qualidade é essencial para atender os clientes e se manter no mercado. Por isso, no caso do permissionário comerciante, ele precisa construir um bom relacionamento com os fornecedores, de forma a garantir a entrega de produtos de qualidade no prazo exigido.

Diferentemente de outros tipos de permissionários, os não produtores estabelecem uma relação mais mercantil com a estrutura da indústria. Procuram, com

a garantia de entrega para supermercados, varejões, quitandas e restaurantes, desenvolver uma vantagem competitiva sobre os demais permissionários.

4.5. OS PERMISSIONÁRIOS PRODUTORES

Existem dois tipos de permissionários produtores: o produtor e o produtor-comerciante. O primeiro, comercializa somente sua produção, geralmente, de pequena ou média escala, já o produtor-comerciante também comercializa produtos de terceiros, comprando a lavoura de vizinhos ou arrendando terras de pequenos proprietários.

O PRODUTOR-COMERCIANTE

Os produtores-comerciantes geralmente compram a produção de pequenos produtores para obter um maior controle do mercado. Com esse sistema eles procuram complementar sua produção de forma a atender adequadamente a demanda, tanto em termos de quantidade, quanto de variedade de produtos. Apesar de agirem como atravessadores eles deixam espaço para que os pequenos se desenvolvam como fornecedores, ao mesmo tempo garantem o monopólio na comercialização de alguns produtos. Muitos destes produtores-comerciantes possuem plantações em diversas regiões do país e escritórios em vários estados, ou seja, controlam uma estrutura complexa e imensa que praticamente comanda o mercado de alguns produtos. Em termos de posição na cadeia produtiva, estão próximos aos “atacadistas” contra os quais as Ceasas foram pensadas. Ocorre que um relacionamento honesto, franco e duradouro gera vantagens de rentabilidade já que o permissionário mantém a sua disposição uma rede de produtores altamente empenhada em melhorias constantes. Com isso propicia a prosperidade de seu empreendimento e o sucesso de seus parceiros.

Em geral o permissionário produtor-comerciante é “conhecido” de longa data dos pequenos produtores rurais. Com esse

relacionamento os produtores familiares correm menos risco e não precisam se aventurar em um mercado altamente competitivo como o de distribuição. Para o permissionário esse relacionamento é uma vantagem competitiva já que está sempre em contato com o lado da oferta e atualizado a respeito das alterações referentes à especificidades da demanda. Tornam, assim, a “indústria” mais técnica, estimulando a oferta e os ganhos em qualidade e produtividade, o que, em outras palavras, significa otimização de lucros. Tauile (2009), por exemplo, buscou demonstrar os ganhos de produtividade em empresas autogeridas em relação às empresas tradicionais e as vantagens (lucrativas) em conferir mecanismos de participação aos trabalhadores.

Mantendo-se fiel aos produtores que não comercializam diretamente na Ceasa e que sofrem por não dispor de possibilidades de escoamento de sua produção, o permissionário comerciante depende e se dedica ao desenvolvimento do sistema de parceria. Isso é possível porque na parceria os custos fixos são diluídos pelo sistema não sobrecarregando nenhum dos parceiros e permitindo o foco na qualidade do produto e na garantia de atendimento.

Diante do pequeno produtor familiar o produtor-comerciante, apesar de possuir alto poder de barganha, procura construir uma relação próxima a um sistema de parceria. Comercializar produtos sensíveis requer muito cuidado e conhecimento. A garantia de entrega é um fator essencial para se manter no mercado e atender a clientela, por isso, é preciso cuidar do relacionamento para garantir a entrega do produto no prazo e em condições adequadas. Assim, a relação entre os dois agentes não é puramente mercantil já que ambos “vivenciam” o drama da produção rural e, muitas vezes se apoiam mutuamente.

O acesso do produtor não permissionário ao mercado da Ceasa, por meio do permissionário comerciante, reduz o perigo de oligopolização do mercado. Também amplia as condições práticas de desenvolvimento empresarial do pequeno produtor agrícola não permissionário. Assim, surge uma

estrutura produtiva menos oligopolizada, excludente e desigual do que aquela vigente até os anos 1960.

O permissionário comerciante procura preços baixos. Porém, seu negócio também depende da qualidade, da disponibilidade, da garantia de entrega, da pontualidade, da segurança nos contratos, da variedade de bens e da logística. Assim, a confiança é um elemento central na relação entre permissionário e produtor.

O PERMISSIONÁRIO PRODUTOR

O permissionário produtor movimenta um volume reduzido de mercadorias em comparação aos demais permissionários. Entretanto, consegue permanecer no mercado já que este não é bloqueado por escala de produção ou por questões tecnológicas. O pequeno/médio produtor consegue lucros maiores vendendo diretamente, já o que o custo de armazenamento disponibilizado pela Ceasa é pequeno e, devido ao fato de que, na cadeia de produção, somente ele e os vendedores finais (supermercados, quitandas, feiras ...) adicionam valor. O atravessador que deprimia os preços dos produtos nas décadas de 1950 e 1960 teve sua participação na estrutura produtiva reduzida nos mercados onde a Ceasa opera.

Por conta da relação de dependência que o pequeno proprietário familiar estabelece com sua propriedade, fonte de sobrevivência e bem estar de sua família, ocorre uma relação particular deste produtor com seu produto. É uma relação diferente daquela estabelecida, por exemplo, pelo grande comerciante. Existe um sentimento mais próximo à “criação artesanal” do que à produção de uma mercadoria. Para o pequeno proprietário seu produto é, na sua percepção, quase sempre, o melhor disponível no mercado. Essa carga emocional se manifesta quando o pequeno produtor procura valorizar ao máximo seu produto diante do comprador. De fato, como já afirmavam Mises (2006) e Hayek (1945, 2002 e 2013), o valor é subjetivo

Outro ponto a ser ressaltado é que entre os pequenos produtores permissionários se

estabelece uma relação de camaradagem. Esses procuram “passar” seus pedidos para outros produtores no caso de não ser concretizada uma negociação. Já os grandes proprietários estabelecem uma relação mercantil com sua estrutura de produção, com seu produto e com os demais permissionários. Todavia essa relação mais mercantil e burocratizada muitas vezes não é capaz de estabelecer uma garantia de entrega de produtos com as características necessárias. Assim, o pequeno produtor, tanto no âmbito da Ceasa, como comercializando em conjunto com supermercados, varejões, quitandas e restaurantes, consegue se desenvolver, sobretudo aproveitando as brechas deixadas pelos grandes produtores. Com a garantia de entrega e a qualidade do produto consegue manter clientes fiéis operando nos espaços não ocupados ou não atendidos de forma permanente pelos comerciantes.

O SISTEMA CEASA: ENTRE A INOVAÇÃO LOGÍSTICA E A PRODUÇÃO ARTESANAL

O acesso do produtor, principalmente do pequeno produtor familiar, à condição de permissionário possibilita o desenvolvimento de seu empreendimento agrícola em paralelo ao grande produtor. Assim, a Ceasa serve como um importante instrumento de controle da oligopolização do mercado e de ampliação das condições práticas de desenvolvimento empresarial do pequeno produtor rural. Esse é um fator fundamental, é preciso reconhecer, para uma distribuição mais equitativa da propriedade agrícola, das oportunidades de negócio, do emprego e da renda no segmento de hortifrutigranjeiro.

As Ceasas de grandes cidades vêm atendendo diversos municípios e regiões. Entretanto, está ocorrendo um processo de regionalização, através da instalação de inúmeras Ceasas em cidades menores. Dependendo da distância da cidade, em relação à Ceasa mais próxima, o custo do transporte, devido aos gastos com pedágio e combustível, passa a encarecer em demasia os produtos, que já se caracterizam por

apresentar baixo preço para grandes volumes. O crescimento econômico e populacional das pequenas cidades também já é um fator que tende a criar mercados importantes para hortifrutigranjeiros. Assim, surge uma nova “fronteira” que será ocupada, sobretudo, por pequenos mercados e pequenos produtores. Quem pode se beneficiar com a nova expansão do mercado de hortifrutigranjeiros não será apenas o grande proprietário e permissionário que negocia em escala nacional, mas também o pequeno produtor local.

Na Ceasa os permissionários podem ser diferenciados segundo produto, preço e

qualidade. Cada permissionário tem uma gama de produtos, próprios ou de terceiros, que ele comercializa. Dessa forma ele se torna conhecido e cria uma clientela fiel a seus produtos e preços. Entretanto, o preço no mercado de hortifrutigranjeiros é um fator imprevisível já que existem várias classes de produtos, como pode ser visto no quadro 2 a seguir, as quais dependem de inúmeras variáveis climáticas. A capacidade de monitorar essas variáveis é otimizada na Central. Lá é possível avaliar as tendências de um mercado que opera com produtos perecíveis e de baixo preço e cujas negociações são sempre muito velozes.

Quadro 2. Classificação de Produtos.

Classificação de Produtos	Qualidade	Tamanho	Durabilidade	Preço
Classe 1	Alta	Grande	Longo Prazo	Alto
Classe 2	Intermediária	Médio	Intermediária	Intermediário
Classe 3	Baixa	Pequeno	Curto Prazo	Baixo

Fonte: Elaboração própria.

A Ceasa é um local que centraliza informações sobre o negócio de hortifrutigranjeiros, o que possibilita que seus usuários tenham acesso a uma visão ampla do setor. Somente os agentes que convivem diariamente nas negociações conseguem obter vantagem por meio de informações exclusivas. Os permissionários mais experientes conseguem negociar em melhores condições, obtendo e analisando dados sobre quantidade e qualidade dos produtos, previsões do tempo, safra, divulgação de determinados produtos nos meios de comunicação e novas descobertas sobre os benefícios dos hortifrutigranjeiros para a saúde.

Um desequilíbrio entre a oferta e a procura pode gerar uma guerra de preços entre os permissionários. Entretanto, como os produtos são perecíveis e suas características físicas são inúmeras (qualidade, durabilidade, maturação, etc...) não existe a possibilidade de manter estoques de produtos homogêneos. Cada permissionário negocia produtos com características distintas dos demais. Toda essa gama de informações vai ser levada em conta nas negociações entre os produtores, os clientes e os permissionários.

Apesar da oportunidade que a Ceasa oferece aos agentes monitorarem o mercado, o comportamento dos produtores, dos permissionários e dos clientes não obedece cegamente às leis de mercado. Do lado dos produtores não há uma relação puramente mercantil com seus produtos. Apesar de parecer inusitado, os pequenos e médios produtores, característicos da agricultura familiar, mantêm uma relação até certo ponto emocional com os produtos que geram. Pelo lado dos permissionários existe todo um universo de amizade, respeito, lealdade e camaradagem com os colegas. Ao analisar o sistema produtivo dos pequenos e médios agricultores pode-se entender melhor o porquê desta relação tão especial dos produtores com o produto de seu trabalho.

Para Martins de Carvalho (2004):

A ideologia dominante de seletividade social e econômica subjacente ao conceito de agricultura familiar, aliada à idéia subalterna de que camponês deve ser sempre um pobre que luta para sobreviver a partir de um processo de produção com baixo desenvolvimento das forças produtivas, tem dificultado o processo de se repensar o camponês sob uma outra perspectiva. Nela, o camponês é um produtor rural cuja racionalidade é centrada na reprodução social da família e com capacidade de

gerar renda agrícola que lhe proporcione padrões de consumo familiar e de investimentos produtivos crescentes, sem que para tal estabeleça relações de produção capitalista.

Embora se dirigindo sobretudo aos produtores autônomos, Carvalho (2004) nos dá uma pista para entender como o pequeno produtor que abastece a Ceasa se relaciona com sua propriedade. Segundo esse autor a racionalidade é centrada na reprodução da família e não no lucro. Apesar disso existe uma preocupação com a melhoria da qualidade de vida e com o desenvolvimento das forças produtivas para redução das dificuldades associadas ao trabalho familiar.

Carvalho argumenta que a empresa camponesa não é capitalista apesar da inserção dos seus produtos no mercado e a pretensão de melhoria das suas condições de vida e de trabalho pelo aumento da qualidade e da quantidade dos produtos para o autoconsumo, para a venda no mercado, assim como a aquisição de bens de consumo familiar. O que distingue a empresa camponesa da empresa capitalista é a relação social de produção. Na empresa capitalista essa relação é de assalariamento enquanto na empresa camponesa a força de trabalho é fundamentalmente familiar. É essa força de trabalho que decide o que, quando e como produzir. Também é ela a beneficiária da produção. Mesmo a contratação temporária e parcial de mão de obra não retira da pequena empresa agrícola seu caráter de “reprodução social da família”.

Para o pequeno produtor a relação que constrói com seus produtos se assemelha à relação do artesão com suas obras. Muitos dos fatores que condicionam a produção, como, por exemplo, clima e custos (defensivos, sementes, maquinários, etc...) apresentam um grau enorme de incerteza.

O capital imobilizado e o tempo de dedicação do produtor estão ligados a um produto de retorno incerto quanto a preço, riscos de perda, volume de produção e aceitação no mercado. Para que esse produto seja comercializado ele deve estar no melhor estado possível e nas condições de consumo ideal. Além disso, muitas vezes o pequeno agricultor enfrenta inesperados excessos de

oferta ou baixas repentinas na demanda. Com isso o preço muitas vezes não atinge o esperado, o que faz com que o capital investido e o tempo de dedicação à terra e à produção não sejam recompensados. O produtor é penalizado por fatores que não controla e para os quais suas forças e habilidades são impotentes. Por isso, a relação desse agricultor com seu produto é forte e emotiva. Seu produto é a esperança de fonte de renda para o sustento familiar, de redução da sua carga de trabalho e de investimento na próxima safra.

5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho identificou que as empresas de hortifrutigranjeiros que atuam na Ceasa, denominadas de “Permissionários”, são divididas em dois grupos: aqueles que não são produtores e comercializam gêneros de produtores rurais e os permissionários que são produtores agrícolas. Nesse último grupo encontram-se os produtores que comercializam somente os bens que produzem e os produtores-comerciantes que além de vender os produtos de suas propriedades também comercializam gêneros de outros produtores.

Analisando os três tipos de permissionários foi possível ampliar o conhecimento sobre este mercado e identificar que uma parte das empresas do sistema Ceasa não se relaciona comercialmente de forma tipicamente capitalista. Na realidade existem dois tipos de relações fundamentais nesse sistema produtivo que pouco tem de capitalista.

Pelo lado do produtor existe uma relação emotiva com sua produção. O objetivo último de sua “empresa” não é apenas o lucro, como poderia se esperar de uma empresa capitalista. O objetivo do produtor é elevar a renda da família e reduzir a carga de trabalho. A força de trabalho que atua nessas empresas é, também, familiar. Assim, não é possível descrever essas empresas através de categorias tipicamente capitalistas.

Entre os permissionários existe um relacionamento muito diferente do que

ocorre no mundo capitalista. Apesar do ambiente moderno de crescentes exigências de eficiência e acirramento das rivalidades empresariais, foi detectado, no caso estudo, uma relação de confiança e camaradagem entre as empresas familiares.

Deve-se ressaltar também que a proposta inicial da Ceasa de reduzir o papel do atacadista na distribuição de alimentos e assim melhorar a eficiência do sistema acabou sendo limitada ao longo dos anos. No início a Ceasa Campinas conseguiu ter entre seus permissionários 40% de pequenos produtores e atualmente esse percentual está em apenas 15%. Esse fato indica a necessidade de políticas amplas em processos de reestruturação de mercados. Existe uma iniciativa ainda tímida de um novo pavilhão que atenda exclusivamente os pequenos produtores familiares, mas que não gera os resultados esperados. No caso da Ceasa, além de mudanças no sistema de distribuição, seriam necessárias também ações na área educacional, com o objetivo de qualificá-los para atividades comerciais. Para transformar os pequenos produtores em comerciantes não é suficiente apenas fornecer o espaço físico para a comercialização dos produtos. Habilitá-los para novas funções e tecnologias é fundamental para que consigam usufruir dos benefícios da dinâmica dos mercados mais sofisticados.

6. REFERÊNCIAS

AMABILE, T. M.; GRYSKIEWICZ, S. S. The creative environment scales: the work environment inventory. *Creativity Research Journal*, v.2, p.231-54, 1989.

BELL, M.; PAVITT, K. Technological accumulation and industrial growth: contrasts between developed and developing countries. *Industrial and corporate change*, vol. 2, n. 2, Oxford University Press, p. 157-210, 1993.

BRYMAN, A.; BELL, E. *Business Research Methods*. 3. ed. New York: Oxford University Press. 2011.

CARVALHO, Horácio Martins de. Repensando o Campesinato. *Jornal Pastoral da Terra*, Goiânia, p. 14, jul. 2004.

CENTRAIS DE ABASTECIMENTO DE CAMPINAS S.A. Conheça a CEASA Campinas. Campinas: Ceasa. Disponível em: <<http://www.ceasacampinas.com.br/>>. Acesso em: 8 fev. 2017.

CENTRAIS DE ABASTECIMENTO DE

CAMPINAS S.A. Estatuto da CEASA Campinas. Campinas: Ceasa. Disponível em: <http://www.ceasacampinas.com.br/cc_estatuto.htm>. Acesso em: 8 fev. 2017.

CHESBROUGH, H. W. *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Brighton: Harvard Business, 2006.

COOPER, R. G. Benchmarking new product performance: results of the best practices study. *European Management Journal*, v.16, n.1, p.1-17, 1998.

COVIN, J. G.; MILES, M. P. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship: theory and practice*, Spring, p. 47-63. 1999.

ERNST, H. Success factors of new product development: a review of the empirical literature. *International Journal of Management Reviews*, v.4, p.1-40. 2002.

Gil, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HAMEL, G. The why, what and how of innovation management. *Harvard Business Review*, v. 84, n. 2, p. 72-84. 2006.

HASHIM, M. K.; MUSTAFA, Z.; FAWZI, D. A. Relationships between organizational structure, human resource practices and organizational culture. *Journal of Technology Management Entrepreneurship*, v.1, n.1. 2005.

HAYEK, Friedrich A. "The use of knowledge in society", *American Economic Review*, vol. XXXV, n. 4, 1945, pp. 519-530.

HAYEK, Friedrich August von. Competition as a Discovery Procedure. *The Quarterly Journal of Austrian Economics* Vol. 5, No. 3 (Fall 2002): 9-23.

HAYEK, Friedrich August von. *O Caminho da Servidão*. Primeira edição, Chicago: University of Chicago Press, 1944. São Paulo: Vide Editorial, 2013.

HODGSON, Geoffrey. M.. Capitalism, Complexity, and Inequality. *Journal of Economic*. Vol. 37, No. 2 (Jun., 2003a), pp. 471-478. Published by: Association for Evolutionary Economics. <http://www.geoffrey-hodgson.info/user/image/capitalismcomplexity.pdf>.

MANKIW, N. Gregory. *Introdução à economia: princípios de micro e macroeconomia*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

METCALFE, John S. & Foster, John & Ramlogan, Ronnie, 2003. "Adaptive Economic Growth," Centre on Regulation and Competition (CRC) Working papers 30637, University of Manchester, Institute for Development Policy and Management (IDPM).

MISES, Ludwig von. *Economic Policy: thoughts for today and tomorrow*". Third Edition, Auburn: Ludwig von Mises Institute, 2006.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *Oslo Manual: principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*. Troisième édition. Paris: OECD, 2005.

PETTIGREW, A.; FERLIE, E.; MCKEE, L. *Shaping*

Strategic Change. London: Sage Publications, Cap 2 - Understanding the process of organizational change, p. 5-30. 1992.

PORTER, Michael. A vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

SCHUMPETER, Joseph A. A teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 3.ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

TAUILE, J. R. Trabalho, autogestão e desenvolvimento. In: Escritos escolhidos 1981-2005. Rio de Janeiro: Editora UFRJ. (2009).

TRIVIÑOS, Augusto N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, F; CYRINO, A. Vantagem competitiva: os modelos teóricos e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. RAE – Revista de Administração de Empresas, out./dez, São Paulo: v.40, n.4, p.20-37. 2000.

VIAN, Carlos E. de Freitas; PITELLI, Mariusa M. Estrutura de mercado e introdução à economia industrial. In: VIAN, C. E. F.; PELLEGRINO, A.; PAIVA, C. Economia: fundamentos e práticas aplicadas à realidade brasileira. Campinas: Alínea, 2005.

YIN, R. K. Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods). 5.ed. SAGE Publications, 2013.