

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CENTRO DE PESQUISA EM AGRONEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

A confiança em redes: a experiência de uma rede
formada por sete cooperativas do setor agroalimentar no
Rio Grande do Sul.

Fátima Behncker Jerônimo

Porto Alegre, 2005.

FICHA CATALOGRÁFICA

J56C

JERONIMO, FATIMA BEHNCKER

A Confiança em Redes: a Experiência de uma Rede formada por Sete Cooperativas do Setor Agroalimentar no Rio Grande do Sul/
Fatima Behncker Jeronimo, 173 p., ic.

Dissertação de Mestrado, UFRGS/CEPAN.

CDU

Palavras Chave:

Redes, Confiança, Sociedades Cooperativas, Agronegócio.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CENTRO DE PESQUISA EM AGRONEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

A confiança em redes: a experiência de uma rede
formada por sete cooperativas do setor agroalimentar no
Rio Grande do Sul.

Fátima Behncker Jerônimo

Orientador: Prof. Dr. Eugenio Avila Pedrozo

Co-orientador: Prof. Dr. Jaime E. Fensterseifer

Dissertação apresentada ao Programa de Pós
Graduação em Agronegócios do Centro de Pesquisa
em Agronegócios da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul – UFRGS, como quesito parcial para
a obtenção do grau de Mestre em Agronegócios.

Porto Alegre, 2005.

AGRADECIMENTOS:

A autora agradece a todos que de uma forma ou de outra contribuíram para a realização deste trabalho. Em primeiro lugar, à CAPES pelos recursos que viabilizaram a execução desse estudo. Devo agradecimentos ao Sindicato das Indústrias de Produtos Suínos do Rio Grande do Sul (SIPS/RS), a Associação Gaúcha de Avicultura (ASGAV/RS), ao Sindicato das Indústrias de Produtos Avícolas do Rio Grande do Sul (SIPARGS), ao Sindicato das Indústrias de Carnes e Derivados no Estado do Rio Grande do Sul (SICADERGS) que, de forma prestativa, sempre se dispuseram a me fornecer dados e preciosas informações. Não poderia deixar de agradecer também as organizações pesquisadas, especialmente aos Presidentes e Dirigentes das sete cooperativas estudadas, pelas entrevistas, e informações fornecidos sem os quais não seria possível a realização deste trabalho científico.

Minhas dívidas intelectuais são muitas. Devo agradecimentos as professoras doutoras Lilia Maria Vargas, Edi Madalena Fracasso e Zilá Mesquita (EA/UFRGS), ao Centro de Pesquisas em Agronegócios (CEPAN/UFRGS), especialmente a coordenadora Tania Nunes da Silva, e aos professores doutores Antônio Domingos Padula e Homero Dewes, bem como aos professores que se prontificaram, de forma provisória, a fazer parte da respectiva banca examinadora deste trabalho. Desejo agradecer aos funcionários das Bibliotecas de Economia e Administração da UFRGS, especialmente a D. Ivone, pelo esmero e presteza com que sempre me receberam e ao pessoal da Biblioteca da FEE, que não mediram esforços em me ajudar através da apresentação de dados, informações e de bibliografia especializada.

Porém, ao escrever esta dissertação, minha maior dívida é com meu orientador o professor Dr. Eugenio de Avila Pedrozo que me proporcionou enorme enriquecimento em conhecimento profissional, se engajou profundamente neste trabalho, forneceu amplas referências bibliográficas e trabalhou incansavelmente em cada página deste manuscrito, tornando muitas das minhas idéias muito mais claras e mais adequadamente elaboradas do que teriam sido, de outro modo. Também devo sinceros agradecimentos ao meu co-orientador, o professor Dr. Jaime Evaldo Fensterseifer (CEPAN/UFRGS) pelo incentivo à escolha deste tema e pela confiança em mim depositada à realização dessa pesquisa. Também devo agradecimentos aos muitos colegas e amigos da UFRGS pelo apoio nos momentos de maior dificuldade, especialmente aos colegas Ângela Maraschin e Heron Begnis. Devo também agradecer ao ex-colega Moisés Villamil Balestro, doutorando do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação sobre as Américas da Universidade de Brasília (CEPPAC/UNB), pelo apoio recebido. Agradeço também ao meu professor de inglês "teacher" pela despreziosa colaboração. Finalmente, desejo expressar o meu amor e agradecimento aos meus pais, a quem este trabalho é dedicado.

SUMÁRIO:

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO.....	13
2 REDES DE EMPRESAS.....	16
2.1 REDES DE EMPRESAS COMO ARRANJOS INTERORGANIZACIONAIS.....	16
2.2 PRINCIPAIS ABORDAGENS TEÓRICAS SOBRE REDES DE EMPRESAS.....	28
3 A CONFIANÇA NAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS.....	34
3.1 A CONFIANÇA NAS RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAIS.....	49
3.2 COOPERAÇÃO COMO ESTRATÉGIA EM ARRANJOS INTERORGANIZACIONAIS.....	34
3.3 A CONFIANÇA COMO FONTE DE MELHOR DESEMPENHO.....	42
4. COOPERATIVISMO E SOCIEDADE COOPERATIVA.....	48
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	53
5.1 A COLETA DOS DADOS.....	53
5.2 A OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA E A ANÁLISE DOS DADOS.....	56
6. CARACTERIZAÇÃO DAS SETE SOCIEDADES COOPERATIVAS.....	63
6.1 IMPORTÂNCIA DA SOCIEDADE COOPERATIVA AO AGRONEGÓCIO DO BRASIL....	63
6.2 EFEITOS MULTIPLICADORES SOBRE A ECONOMIA GAÚCHA	65
6.3 PERFIL DAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARES PESQUISADAS.....	69
6.4 FATORES DE SUCESSO COMPETITIVO NO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO.....	76
7.PROCESSO DE FORMAÇÃO,DESENVOLVIMENTO E CONSOLIDAÇÃO DA REDE	88
7.1 O PROCESSO DE FORMAÇÃO DA REDE.....	80
7.2 O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA REDE	98
7.3 O PROCESSO DE CONSOLIDAÇÃO DA REDE	117
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	147
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	158
ANEXO A	
ANEXO B	
ANEXO C	

LISTA DE TABELAS

Tabela 5.1. Abordagens teóricas, principais autores e fatores de melhor desempenho competitivo.	59
Tabela 5.2. Operacionalização dos fatores e variáveis observáveis na pesquisa de campo.	60
Tabela 5.3. Operacionalização e medição dos fatores observáveis em rede.	61
Tabela 6.1. Rio Grande do Sul: Dez principais setores em relação ao poder de dispersão interno, considerando os encadeamentos direto, indireto e efeito-renda, de cada R\$ 1,00 de estímulo de demanda.	66
Tabela 6.2. Rio Grande do Sul: Dez principais setores multiplicadores do valor adicionado, considerando os encadeamentos direto, indireto e efeito-renda, de cada R\$ 1,00 de estímulo de demanda.	67
Tabela 6.3 Rio Grande Sul: Dez principais setores em relação ao impacto sobre o emprego, considerando os encadeamentos direto, indireto e efeito-renda, de cada R\$ 1.000.000,00 de estímulo de demanda [preços de 1999].	68
Tabela 7.1. Principais indicadores de produção das sete cooperativas, exercício de 2002.	98
Tabela 7.2. Número de produtores-associados as cooperativas agroalimentares em rede.	118
Tabela 7.3. Tamanho de produtores-associados, em 2002 e 2003.	118
Tabela 7.4. Número de funcionários, Terceirizados e transportadores contratados diretamente pelas cooperativas agroalimentares em rede.	119
Tabela 7.5. Evidências empíricas em medição dos fatores observáveis com a atuação em rede.	145
Tabela 7.6. Principais indicadores de resultado da rede nos exercícios de 2002 e 2003.	146

LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1. Tipos de confiança e vantagem competitiva.	44
Figura 5.1. Estrutura esquemática da pesquisa.	62
Figura 7.1. <i>Framework</i> dos laços horizontais (intercooperativa) dessa <i>netchain</i> .	93
Figura 7.2. <i>Framework</i> dos laços verticais (intra-cooperativa “G”) da <i>netchain</i> .	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1. Elementos estruturais das redes de empresas.	19
Quadro 2.2. <i>Netchain</i> : Interdependência, caracterização e mecanismos de coordenação.	22
Quadro 2.3. Principais características dos tipos de rede.	23
Quadro 2.4. Principais abordagens teóricas para o estudo de redes de empresas.	30
Quadro 3.1. Fases do desenvolvimento da rede e a evolução da confiança.	40
Quadro 3.3. Três tipos de confiança e as características de cada um dos tipos.	43
Quadro 6.1. Perfil individual das sete cooperativas pesquisadas antes da constituição da rede.	65
Quadro 7.1. Respostas obtidas dos dirigentes das cooperativas agroalimentares.	85
Quadro 7.2. Características estruturais da rede de sete cooperativas agroalimentares.	92
Quadro 7.3. A formação da rede não é generalizada entre as cooperativas agroalimentares.	96
Quadro 7.4. Sua cooperativa gostaria de permanecer fazendo parte da rede? Quais as razões?	97
Quadro 7.5. Perfil da atuação em conjunto das sete cooperativas pesquisadas, após a configuração em rede.	101
Quadro 7.6. Mecanismos de coordenação utilizados na formação e desenvolvimento da rede.	104
Quadro 7.7. Comparação entre mecanismos de coordenação utilizados em redes de empresas e na rede estudada.	110
Quadro 7.8. Propriedades estruturais da confiança presentes na rede investigada.	113
Quadro 7.9. A confiança e oportunismo na rede pesquisada.	124
Quadro 7.10. Benefícios estratégicos obtidos através da rede em economia de escala.	128
Quadro 7.11. Operacionalização e medição dos fatores observáveis na rede pesquisada.	129
Quadro 7.12. Benefícios estratégicos obtidos através da rede em poder de barganha.	132
Quadro 7.13. Benefícios estratégicos obtidos através da rede em ampliação de mercado.	135
Quadro 7.14. Benefícios estratégicos obtidos através da rede em economias de escopo e de especialização.	137
Quadro 7.15. Comentários dos resultados obtidos através da rede pesquisada em razão da confiança.	143

RESUMO

Esta dissertação é um estudo exploratório a respeito do papel da confiança como fonte de melhor performance competitiva em uma rede simétrica formada por sete cooperativas pertencentes ao agronegócio gaúcho.

A revisão de literatura foi dividida em três temáticas. A primeira abrange as redes como arranjos interorganizacionais, incluindo os elementos e as características estruturais, os tipos de redes e os mecanismos de coordenação. A segunda aborda a confiança nas fases de formação, desenvolvimento e consolidação da rede e a evolução da confiança em cada etapa e, em cooperação interorganizacional, a confiança como fonte de melhor desempenho competitivo de organizações inseridas em arranjos interorganizacionais. No final da revisão teórica, é acrescentada a abordagem teórica de cooperativismo e sociedade cooperativa, seu surgimento, principais características, bem como o princípio da intercooperação.

Na pesquisa empírica, é analisado o perfil de cada organização, antes da atuação em rede, e a investigação dos fatores de sucesso competitivo, além de verificar a importância econômica e social das cooperativas no agronegócio brasileiro e os efeitos multiplicadores gerados por essas organizações à economia gaúcha. Com base na revisão de literatura, analisa-se a rede tendo em vista as características, as propriedades estruturais e os mecanismos de coordenação mais importantes à rede estudada. Na sequência, são feitas considerações sobre o caráter estratégico, além da análise da confiança como fonte de melhor performance competitiva, verificando os resultados obtidos através da configuração em rede.

Conforme sugerido pela literatura, os resultados exploratórios indicam que, configuradas em rede, as cooperativas conseguem obter a redução dos custos de transação, o aumento das economias de escala, de escopo e de especialização, além de melhorar o poder de barganha, melhoramentos contínuos, aprendizagem coletiva e a ampliação de mercados, entre outros resultados obtidos. Ainda mais, essa análise indica um papel central da confiança como condição indispensável não somente para elevar a competitividade, mas à formação, manutenção e a continuidade do próprio arranjo interorganizacional.

Desse modo, as contribuições desse estudo são importantes em relação ao tema emergente da confiança em redes formadas por cooperativas tanto para organizações que desejam se inserir em redes, quanto para instituições e formuladores de política pública.

ABSTRAT

This dissertation is an exploratory study on the role of trust as source of better competitive performance in symmetric network formed by seven cooperatives societies that belong to the gaucho agribusiness. The revised literature was divided into three parts. The first one covers the network as interorganizational arrangements, including elements and characteristic structures, types of networks and coordination mechanisms. The second part includes the trust in the phases of formation, development and consolidation of the network and the evolution of trust in the each stage and, in the interorganizational cooperation, the trust as source to better competitive performance of organizations inserted in interorganizational network. At the end of the reviewed literature, it is added a theoretical approach of cooperativism and cooperative society, its emersion, main characteristics and peculiarities, as well as the intercooperation principle.

In the empiric research, it is analyzed the profile of each organization, before the network formation, and the investigation of competitive success factors, besides examining the economic and social importance of the cooperatives societies to the Brazilian agribusiness, and the multipliers effects generated from these organizations to the gaucho economy. Based on the revised literature, the network is analyzed in relation to the characteristics, structured properties and the most important coordination mechanisms to the focused network. After, some considerations are made on the strategic character of the network, the relations between trust and social capital, and the social embeddedness, an appreciation of trust as source of better competitive performance, besides examining the obtained results from cooperative societies of the network configuration.

As suggested by the literature, this research indicates that, configuration in network, the cooperatives societies generate reduction of transaction costs, increase of scale and scope economies, specialization economies, as well as to improve the bargaining power, the innovation process, the collective learning, and the enlargement of the markets, among others. Still more, this analysis indicates there is a core role of trust as indispensable condition not only to improve the competitive performance, but also to the formation, the maintenance and the continuity of interorganizational arrangements. Thus, the contributions of this study are important regarding to the emerging subject of the trust in symmetric networks formed of cooperatives societies, to organizations that want to form networks and also to institutions and policymakers.

1 INTRODUÇÃO

Os pesquisadores da Universidade de Harvard John Davis e Ray Goldberg definiram o conceito de “agribusiness” (agronegócios) ou complexo agroindustrial como sendo “ (...) o conjunto de todas as operações que abarcam a produção e distribuição dos insumos rurais; as operações a nível de exploração rural; e o armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e de seus subprodutos” (DAVIS E GOLDBERG, 1957, p.06).

O complexo agroindustrial tem como ponto de partida determinada matéria-prima de base, segundo Batalha (2001), como por exemplo, a partir do suíno pode-se obter carnes “in natura”, semi-pronta, embutidos (lingüiça, salaminho, presunto, etc), bacon, defumados e muitos outros produtos. A formação de um complexo agroindustrial exige a participação de um conjunto de cadeias de produção, cada uma delas associada a um produto ou a uma família de produtos, de acordo com Batalha (2001), como o complexo soja, etc. Desse modo, um complexo agroindustrial pode apresentar operações ou estados intermediários de produção comuns a várias cadeias que o compõe. A busca frenética pela agregação de valor aos produtos agroindustriais resultaram em produtos finais cada vez mais complexos e que colocam em questão a relativa “linearidade” das cadeias agroindustriais (BATALLHA, 2001).

Nesse sentido, para Batalha (2001) e Lazzarini, Chaddad and Cook (2001), entre outros autores, a abordagem em termos de rede é mais apropriada do que a abordagem de cadeias agroindustriais para estudos relacionados ao agronegócio, como é o caso dessa pesquisa, na qual optou-se por adotar a perspectiva utilizada por autores, como Powell (1990), Grandori e Soda (1995) e Geindre (1999), para os quais uma rede é um ‘terceiro tipo’ de arranjo organizacional, com suas próprias características e propriedades qualitativamente diferentes dos mercados e firmas, podendo não ser um arranjo apenas temporário.

Devido a complexidade das relações interorganizacionais e a necessidade de se considerar *simultaneamente* todos os tipos de interdependências dentro da rede, Lazzarini, Chaddad and Cook (2001) introduzem o conceito de *netchains*, à análise de macro-hierarquias (hierarquias envolvendo organizações), como as cooperativas de agricultores organizadas em uma estrutura confederada, e de redes competitivas ou *netchains* competitivas, por exemplo alianças entre empresas aéreas. Essas alianças, para os autores, não deveriam ser definidas apenas em laços horizontais entre as empresas, considerando também seus laços com agentes ‘para cima’ (fornecedores de insumos), e ‘para baixo’ (clientes). A performance relativa dessas *netchains* depende de como resgatam fontes superiores de valor e de como as firmas empregam mecanismos de coordenação adequados para lidar com as interdependências

envolvidas. Seguindo a denominação desses autores, para analisar redes formadas de cooperativas que possuem não somente laços horizontais (interempresas) e, simultaneamente, laços verticais integrando várias cadeias produtivas (intra-empresa) utiliza-se nesse estudo o conceito de *netchains* onde as fontes de valor (variáveis estratégicas) são relatadas por "*social embeddedness*", de acordo com Zylberstajn (2004), para explicar a rede como baseada em valores comuns e confiança relacional.

Nesse sentido, o presente trabalho analisará uma rede formada por sete médias e grandes cooperativas agroalimentares pertencentes ao agronegócio gaúcho, na qual são constituídas relações entre várias organizações, tanto em relacionamentos horizontais, quanto verticais ao longo de uma (ou agrupando mais de uma) cadeia produtiva. As análises apresentadas nesse estudo dizem respeito, em particular, a uma *netchain* do tipo Rede Social Simétrica, na qual os sete participantes tem a mesma importância, cujos principais produtos obtidos são provenientes das cadeias produtivas de grãos, leite, suínos, aves e bovinos. A escolha dessa rede, como objeto de análise, se deve a vários fatores, principalmente porque é uma importante iniciativa que, através do trabalho cooperativo em rede há pouco mais de três anos, já apresenta resultados positivos, podendo servir como exemplo a outras iniciativas semelhantes em sociedades cooperativas.

O agronegócio brasileiro tem enfrentado profundas transformações no seu ambiente competitivo, tais como a globalização, a internacionalização dos mercados, entre outras, que influenciam a forma como as relações entre as sociedades cooperativas pertencentes ao agronegócio são geridas e organizadas. Com o acirramento da concorrência resultante desse processo, as organizações que sobrevivem e prosperam nesse ambiente dinâmico são as que podem tomar decisões mais rápidas, construir relações baseadas em confiança e aprender a como se adaptar a esse novo ambiente hipercompetitivo.

Nesse ambiente em mudança, onde cada vez mais recursos são necessários para competir e, por outro lado, a organização precisa estabelecer uma estrutura interna enxuta, de forma a torná-la ágil para enfrentar e adaptar-se aos eventos externos não controláveis pela cooperativa, torna-se necessário organizar atividades e tarefas de forma interorganizacional, além de suas fronteiras. As sociedades cooperativas atuando isoladamente e, para atender aos interesses de seus associados, geralmente possuem forte diversificação agroindustrial em suas unidades estratégicas de negócio, ou seja, atuam em várias atividades muitas delas fora do foco principal dessas organizações e com baixa lucratividade, não conseguindo ser competitivas em todas essas atividades. No Brasil, em particular no Rio Grande do Sul, em geral, as cooperativas dispõem de poucos recursos técnicos e financeiros (tais como escala de

produção, atualização tecnológica, capacidade financeira e organizacional, entre outros) para enfrentar, de forma isolada, a concorrência das empresas de maior porte.

Segundo Fensterseifer (2000), esse novo ambiente competitivo em constante mudança, ao mesmo tempo que traz riscos para as empresas que não se adaptarem, também abre um significativas oportunidades e vantagens que a cooperação entre as organizações pode trazer para alavancar o desenvolvimento de novas competências. Ao invés de competir individualmente, se cada empresa se concentrar nas suas competências essenciais, unindo-se a outras empresas que detêm competências complementares, elas conseguirão agregar mais valor à cadeia produtiva e às empresas envolvidas, elevando sua competitividade (FENSTERSEIFER, 2000, p.7).

A cooperação interorganizacional pode ser uma estratégia adequada para essas organizações, porque através de ação coletiva por meio da configuração em rede as cooperativas têm maior probabilidade de melhorar sua performance competitiva. Nas sociedades cooperativas, em particular, o comportamento cooperativo faz parte dessas organizações, associado à cultura de cooperação recíproca, aos princípios cooperativos como o princípio de intercooperação entre cooperativas e aos valores morais. No entanto, apesar das evidências teóricas de que a organização em rede pode ser uma alternativa viável de concorrência, será que a estratégia de cooperação interorganizacional através da configuração rede é uma alternativa apropriada à melhora do desempenho competitivo de uma rede formada por sete cooperativas agroalimentares pertencentes ao agronegócio gaúcho?

Na cooperação interorganizacional, um aspecto de grande importância é o papel da confiança. Em Granovetter (1985), a confiança é um valor traçado por normas sociais, ou seja, é um subproduto da inserção (*embeddedness*) das partes que compartilham uma norma cultural e social comum. Além de ser um relevante tema de pesquisa, em autores como Sako (1998), Barney e Hansen (1994), Dyer e Chu (2003), entre outros, a confiança em cooperação interorganizacional também pode ser uma fonte de melhor performance competitiva para as organizações. Isso porque a confiança e a comunicação mais intensa entre as cooperativas, possibilitada pela cooperação interorganizacional em rede, principalmente nas etapas de processamento e na distribuição, pode melhorar a competitividade dessas organizações.

Com base na revisão de literatura realizada, a hipótese orientadora, subjacente à pesquisa, é a de que a confiança pode ser fonte de melhor performance competitiva à redes de sociedades cooperativas, através do melhor desempenho dos participantes, em termos de redução de custos, entre outros benefícios. No entanto, ao vincular confiança à performance, tornou-se necessário avançar da Teoria dos Custos de Transação, na qual se utiliza o

pressuposto do oportunismo, definido como a busca de auto-interesse por Williamson (1985) como comportamento humano universalizado, para outras abordagens teóricas com foco na confiança, no aprendizado, entre outros.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Esse estudo aborda a problemática de como elevar a competitividade (desempenho competitivo) de sociedades cooperativas pertencentes ao agronegócio gaúcho, frente a um ambiente intensamente competitivo. Além de ser um valor, a confiança, é um importante mecanismo de coordenação para tornar redes formadas por sociedades cooperativas mais competitivas, através do melhor desempenho dos participantes. Para sete cooperativas gaúchas, em particular, a confiança, através da cooperação interorganizacional em rede, pode melhorar a performance competitiva dessas organizações, tanto em menores custos de transação quanto em outros resultados obtidos, os quais podem ter importância estratégica às organizações. Além disso, organizadas em rede, essas organizações somam esforços para atingir determinados objetivos estratégicos comuns que dificilmente seriam atingidos se essas organizações competissem de forma individual, uma característica que originou a criação das cooperativas em 1844 com a formação dos pioneiros de Rochdale, na Inglaterra.

Devido a importância da confiança em fortalecer as relações de cooperação, em especial à formação e a consolidação das redes, cabe investigar qual é o papel da confiança, para elevar a competitividade (desempenho) de cooperativas inseridas em um arranjo interorganizacional (rede). Desse modo, para contribuir com essa discussão, o presente trabalho formula as seguintes questões de pesquisa: Quais os mecanismos de coordenação mais importantes para essa rede? Esse é um arranjo interorganizacional temporário ou estável? A confiança (*goodwill trust*) melhora a performance competitiva nessa rede? Quais são os resultados obtidos através da estratégia de cooperação em rede para as sete sociedades cooperativas investigadas? Sem dúvida, estas e outras perguntas devem ser respondidas para avaliar se a estratégia de cooperação interorganizacional (rede) adotada foi adequada ou não.

Na literatura, a confiança, para Child Faulkner (1998), é a base para a formação e a consolidação das redes de empresas o que é ratificado pela experiência internacional (AMATO NETO, 2000), na Alemanha, na Dinamarca, em Portugal, nos Estados Unidos (Vale do Silício), no Japão ("keiretsu") e na "Terceira Itália" (Emilia-Romagna, Vêneto e Lombardia), onde surgiram as primeiras Redes Horizontais de Cooperação, em que se verifica que as relações de confiança são essenciais para o sucesso das redes de pequenas empresas.

Em contraposição ao modelo de organização do fordismo (1900-1970) da grande empresa hierarquizada, verticalmente integrada e voltada à produção em massa de produtos padronizados, no modelo de redes, as empresas têm buscado, em vez de ligações competitivas, relações cooperativas que as unam em redes de interligações laterais e horizontais tanto interna quanto externamente (CABRAL, 2001).

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral analisar o papel da confiança, na cooperação entre cooperativas, para melhorar a performance competitiva de uma rede formada por sete sociedades cooperativas do agronegócio gaúcho.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Caracterizar o processo de formação, desenvolvimento e consolidação da rede e identificar as principais características e os principais fatores motivadores da constituição da rede formada por sete cooperativas gaúchas;
2. Analisar os mecanismos de coordenação utilizados e as propriedades estruturais da confiança na rede pesquisada;
3. Analisar o papel da confiança como fonte de melhor performance competitiva da rede.

1.2.3 Justificativa

Grande parte da literatura sobre confiança em redes interorganizacionais é de origem estrangeira, o que pode não refletir adequadamente a realidade brasileira. Por isso, a realização desse trabalho baseia-se na intenção de contribuir para a compreensão do processo de configuração em redes por sociedades cooperativas no Brasil, além de possibilitar a verificação, na realidade brasileira, de possíveis distorções oriundas da literatura. Além disso, a perspectiva de redes tratada de forma sistêmica e interdisciplinar permite avançar em relação aos postulados tradicionais na formulação da estratégia.

Outro fator importante para justificar a realização dessa pesquisa é a ausência de estudos empíricos sobre redes de sociedades cooperativas no Brasil, já que não foi encontrado nenhum outro estudo sobre a cooperação e o papel da confiança em rede formadas por cooperativas agroalimentares pertencentes ao agronegócio brasileiro. Através do trabalho cooperativo em rede, possibilitado pela confiança, as cooperativas pertencentes ao

agronegócio gaúcho podem melhorar o desempenho competitivo para enfrentar a concorrência das empresas de maior porte.

Considerando a importância econômica e social dessas organizações pertencentes ao agronegócio no Brasil e, especialmente ao agronegócio gaúcho, as cooperativas contribuem na manutenção e geração de emprego e renda e na arrecadação de impostos, gerando efeitos multiplicadores por toda a economia estadual, além de possibilitar que se mantenham em atividade milhares de produtores associados a essas organizações, sobretudo pequenos e médios produtores rurais do Estado do Rio Grande do Sul. Por exemplo, segundo dados da Organização das Cooperativas do Brasil - OCB, em 2003, no Rio Grande do Sul operam 747 cooperativas que congregam 875.810 cooperados gerando 34.454 empregos diretos.

Especialmente no caso de sociedades cooperativas, o princípio da intercooperação poderia favorecer a essa finalidade, além de ser um princípio pouco trabalhado teoricamente na literatura brasileira, pois, conforme Pinho (1982), são poucos os estudos no sentido de analisar a atividade cooperativa e sua necessidade e urgência são inegáveis para a compreensão do papel do cooperativismo no contexto das economias nacionais. No presente estudo associa-se a cooperação interorganizacional entre as cooperativas, por intermédio da confiança, a um dos princípios do cooperativismo (princípio da intercooperação), fornecendo-se alguns indicativos que podem ser exploradas futuramente em novas pesquisas.

A justificativa para a elaboração dessa pesquisa, portanto, se deve a que, mesmo com evidências teóricas de que a cooperação interorganizacional através da confiança em rede poderia elevar a competitividade e melhorar o desempenho das empresas participantes, o valor estratégico da confiança para as sociedades cooperativas ainda não foi investigado, devido a ser um tema recente, inédito e em razão das dificuldades envolvidas principalmente na sua mensuração. Espera-se que esse trabalho possa trazer contribuições ao agronegócio, tanto do ponto de vista prático quanto do ponto de vista teórico e científico. No setor público, esse estudo pode contribuir como embasamento a gestores públicos para a formulação de políticas específicas a esse tipo de organização, facilitando a formação de novas redes de sociedades cooperativas no Brasil e, em especial no Rio Grande do Sul. Do ponto de vista teórico e científico, esse estudo pode propiciar a novas análises aprofundadas sobre o tema em questão, principalmente se a confiança é (ou não) a responsável por um melhor desempenho competitivo quando as sociedades cooperativas estão atuando conjuntamente em rede.

1.2.4 Estrutura do Trabalho

Seguindo a classificação de Fensterseifer (2000) às questões analíticas básicas de redes de empresas e, no atendimento dos objetivos estabelecidos neste estudo, além da presente

introdução, a revisão de literatura será dividida em três capítulos, nos capítulos dois, três e quatro, respectivamente. No capítulo dois, considerando redes como modos de organizar atividades econômicas através da coordenação interfirma e cooperação, será apresentada as redes de empresas como arranjos interorganizacionais, incluindo os elementos e as características estruturais, os tipos de redes, os mecanismos de coordenação organizacional e os resultados estratégicos que podem ser obtidos através da participação nesses arranjos incluindo um quadro resumo sobre as principais abordagens teóricas para o estudo de redes.

No capítulo três, na primeira parte, voltada às relações entre os atores, será desenvolvida uma discussão mais ampla sobre a confiança nas relações de cooperação interorganizacionais, na qual se apresenta as três fases da rede (formação, desenvolvimento e consolidação), a evolução da confiança em cada uma dessas três fases e as propriedades estruturais da confiança. Na segunda parte do capítulo três, voltada a estratégia de cooperação entre os atores, será desenvolvida a temática da cooperação interorganizacional como uma estratégia em arranjos interorganizacionais e a confiança como fonte de melhor desempenho competitivo de organizações inseridas em redes no qual se apresenta os três tipos de confiança e as três formas pelas quais a confiança pode ser fonte de melhor performance competitiva.

Posteriormente, no capítulo quatro serão apresentadas as teorias sobre o cooperativismo e a sociedade cooperativa, bem como o princípio da intercooperação.

A metodologia de trabalho do ponto de vista dos resultados estratégicos que poderão ser obtidos através da confiança e da atuação conjunta em rede será abordada no capítulo cinco, no qual também será apresentado um resumo esquemático das etapas de desenvolvimento de toda a pesquisa.

Visando a facilitar a compreensão, a análise do processo de formação, desenvolvimento e consolidação da rede pesquisada será apresentada em dois capítulos.

No Capítulo 6, além de investigar a importância econômica e social das sociedades cooperativas ao agronegócio brasileiro, será descrito o perfil de cada uma das sete sociedades cooperativas antes da constituição da rede, suas características e particularidades, bem como a sua atuação de forma individual antes da constituição da rede em estudo.

Na seqüência, o Capítulo 7, será analisado o processo de formação, desenvolvimento e consolidação da rede investigada de acordo com a caracterização de Child e Faulkner (1998) apresentada no capítulo três. Por fim, serão expostas as considerações finais do estudo, além de sugestões de futuras pesquisas.

2. REDES DE EMPRESAS

Para Fensterseifer (2000), uma rede de empresas pode ser classificada, quanto às questões analíticas básicas a que se voltam, em três classes: (1) voltada à rede como um modo de organização da atividade econômica; (2) voltada às relações entre os atores da rede; e (3) voltada à estratégia de cooperação das empresas. Seguindo a classificação desse autor, utilizaremos nesse capítulo apenas a primeira classe, ou seja, as redes de empresas como arranjos interorganizacionais sob ponto de vista de várias abordagens teóricas, os elementos e as características estruturais das redes, os tipos de redes, os mecanismos de coordenação organizacional e os resultados estratégicos que podem ser obtidos através da participação em redes interorganizacionais e, no terceiro capítulo, será utilizada a segunda e a terceira classes.

2.1 REDES DE EMPRESAS COMO ARRANJOS INTERORGANIZACIONAIS

A palavra rede remete a noção de interdisciplinariedade, pois tem várias definições em diversos campos de aplicação, segundo Batalha (2001, p.51), “*desde a computação, passando pela teoria das organizações até a teoria da comunicação*”. Para esse autor, a utilização mais geral do termo redes de empresas refere-se a uma estrutura de ligações entre atores de um sistema social qualquer. No entanto, para Fensterseifer (2000), uma rede de empresas pode ser definida como um complexo de relações cooperativas que dinamizam a ação de seus agentes em torno de objetivos comuns ou complementares.

Esta definição coloca a cooperação interorganizacional como o conceito central na formação de uma rede de empresas. Para esse autor, a busca de competitividade está ligada a quatro objetivos estratégicos: (1) vantagens baseadas na busca de complementariedade, por exemplo, em rede de vendas conjuntas para aumentar a penetração em novos mercados ou ampliação dos mercados atuais, acordos de produção, etc.; (2) criação de poder de compra, por exemplo, em acordos de redução de custos de suprimentos ou de aumento de poder de mercado, em função do peso econômico, da imagem e da reputação; (3) ampliação de base técnica, como atividades de P&D; (4) ampliação dos conhecimentos: redes de cooperação podem, através de aprendizagem coletiva, gerar os conhecimentos e as informações necessárias a cada membro.

Em relação a vantagens competitivas, Ebers e Jarilo (1998) destacam que uma empresa poderá alcançar e sustentar vantagem competitiva, através de redes interorganizacionais, a partir das seguintes origens: (1) Co-especialidade: novos nichos de mercado e de produtos; (2) Fluxo de Informação: reduzindo a incerteza e os custos de transação; (3) Economias de

Escala: através de investimentos conjuntos; (4) Aprendizado mútuo. São três os fatores que explicam o sucesso das redes, segundo Perrow (1992): as economias de escala por meio das redes; a confiança e a cooperação que coexistem com a competição e o estado de bem-estar social causado pelo aumento da eficiência coletiva de setores industriais regionais.

Em relação a redes como modo de organização da atividade econômica, Marcon e Moinet (2000) destacam quatro atributos que fazem das redes a configuração organizacional adequada para determinados objetivos estratégicos organizacionais: (1) Fluidez: capacidade de flexibilidade e adaptabilidade; (2) Finalidade: razão de ser da rede; (3) Capacidade de realizar economias relacionais: pela interconexão entre atores da rede; (4) Capacidade de Aprendizagem coletiva.

Pesquisando os resultados que as firmas obtiveram através da participação em redes interorganizacionais, Human e Provan (1997) encontraram benefícios (econômicos e não-econômicos) em quatro categorias de resultados: (1) transação interorganizacional, com benefícios são obtidos através de transações diretas e trocas entre as firmas da rede, em quatro grupos: negócios, informação, amizade ou relacionamentos pessoais e competências (habilidades), por exemplo, em compras e vendas, produção, serviços e marketing em conjunto, compartilhamento de informações e de boas idéias; (2) credibilidade interorganizacional: que se refere a percepção de que externamente a legitimidade da firma foi melhorada, pois incrementou a visibilidade e a credibilidade dos membros da rede; (3) acesso a recursos: onde os benefícios são obtidos através de acesso a novos mercados, criação de novas idéias para novos produtos e processos, e outros recursos valiosos para as firmas, como tornar-se um cliente e/ou um fornecedor para as firmas membros da rede, entre outros; (4) melhor performance financeira, com benefícios econômicos, como aumento de vendas e de rentabilidade, a confiança e o comprometimento que estão embutidos no pensamento da rede.

Segundo Batalha (2001, p.61), “uma cadeia agroindustrial pode ser vista como uma rede de empresas” e “a discussão sobre redes de empresas como novo paradigma organizacional é extremamente útil e atual para compreender e prever novas formas de organização para as cadeias agroindustriais”. Nesse sentido, Brito (2002) argumenta que o conceito de redes de empresas refere-se a um tipo particular de estrutura em rede de arranjos interorganizacionais baseados em vínculos sistemáticos, muitas vezes, de caráter cooperativo, entre empresas formalmente independentes, que dão origem a uma forma particular de coordenação das atividades. Geindre (1999), destacando o papel central da confiança como um mecanismo de coordenação das redes, argumenta que uma rede é uma forma de

organização entre empresas em que a coordenação e o controle são facilitados pela confiança partilhada entre os parceiros.

Como modo de organizar as atividades econômicas através da coordenação interfirmas e cooperação, as redes interfirmas são definidas como uma forma intermediária ou híbrida de organização das atividades econômicas entre mercado ou integração vertical (Williamson, 1991). Outros, como Powell (1987), sustentam que uma rede é um ‘terceiro tipo’ de arranjo organizacional, com suas próprias características e propriedades, qualitativamente diferentes dos mercados e firmas, a qual é a abordagem adotada nesse estudo.

Nesse sentido, serão analisados, a seguir, os elementos e as características estruturais das redes, buscando identificar padrões e propriedades desses arranjos interorganizacionais. Posteriormente, serão analisados os quatro tipos de redes e as principais características associadas a cada um desses tipos e os mecanismos de coordenação mais presentes nas redes.

2.1.1 Elementos Estruturais e Características de Redes de Empresas

A utilização do conceito de rede como um artifício analítico na compreensão de múltiplos fenômenos, segundo Britto (2002), pode ser correlacionada a quatro elementos morfológicos genéricos - nós, posições, ligações e fluxos - como partes constituintes das estruturas em rede. O Quadro 2.1, a seguir, apresenta, de modo sucinto, os elementos morfológicos e seus elementos constitutivos facilitando o entendimento.

Elementos Morfológicos Gerais de Redes	Elementos Constitutivos
Nós	Empresas ou Atividades
Posições	Estrutura da Divisão do Trabalho
Ligações	Relacionamentos entre as Empresas(aspectos qualitativos)
Fluxos	Fluxos de Bens (tangíveis) e de Informações (Intangíveis)

Quadro 2.1. Elementos Estruturais das Redes de Empresas

Fonte: BRITTO, Jorge. Cooperação Interindustrial e Redes de Empresas. In: KUPFER, David e HASENCLEVER, Lia. (Coords.). Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticos no Brasil, Rio de Janeiro, Editora Campus, 2002, p.351-359.

Na caracterização dos nós ou pontos focais há duas perspectivas de análise, de acordo com Britto (2002). A primeira identifica as empresas inseridas nestes arranjos como os nós fundamentais das redes, ou seja, as empresas como as unidades básicas a serem investigadas. Assim, as redes são concebidas como o produto das estratégias dessas empresas nelas inseridas, tornando possível captar a conformação da estrutura a partir da análise das estratégias de relacionamento dessas empresas, e que é opção adotada nesse estudo. Na segunda, a unidade de análise refere-se a uma determinada atividade produtiva ou a uma

determinada indústria associadas a uma determinada divisão do trabalho na rede que conecta os agentes para atingir objetivos comuns. Os fluxos internos podem ser fluxos tangíveis, baseados em transações recorrentes como fluxos de insumos e produtos, e fluxos intangíveis, como fluxos de informações as quais apresentam um caráter tácito e baseadas em padrões cognitivos idiossincráticos retidos pelos agentes (BRITTO, 2002). Para Dussuc (2000), contudo, os nós da rede podem representar, além de empresas e atividades, indivíduos, grupos, coletividades, governos, etc; os fluxos podem ser informações, recursos, e relações de amizade, de respeito, de poder e de dominação.

As características estruturais das redes, como a centralidade, autonomia estrutural, equivalência estrutural e densidade, são apresentadas a seguir.

O conceito de centralidade, segundo Britto (2002) refere-se à definição de uma determinada medida que expresse o grau de "centralização" da estrutura, considerando dois aspectos: o primeiro refere-se ao número de ligações que podem ser associadas a um ponto particular, sendo que estruturas nas quais determinados pontos concentram um grande número de ligações são mais centralizadas; o segundo refere-se ao número de pontos que constituem passagem necessária entre as ligações entre dois pontos quaisquer da estrutura e, desde que seja possível identificar um grande número desses pontos de passagem, a estrutura como um todo pode ser associada a um maior grau de centralização.

Em relação a autonomia estrutural, para Gnyawali et Madhavan (2001, p.436), um ator estruturalmente autônomo se aproveita de "buracos" estruturais ("structural holes") em relação aos demais atores com os quais está conectado. Em outras palavras, os atores aos quais esse autor se relaciona não se relacionam entre si, mas todos se relacionam com ele. Firms com maior autonomia estrutural, como nas redes em que a empresa mãe é o agente central como nas redes "topdown" na indústria automotiva e redes japonesas ("keiretsu"), possuem maior assimetria de recursos e vantagem competitiva, porque têm mais efetivo e eficiente fluxos de ativos, informação, status e poder. Assim, redes mais interconectadas, segundo Ahuja (2000), facilitam a confiança e a cooperação, mas limitam a entrada de informações mais diversificadas e novas perspectivas, enquanto as redes com mais "buracos estruturais" fornecem maior velocidade e diversidade de informações, porém inibem a confiança.

Para Gnyawali e Madhavan (2001), a equivalência estrutural se refere ao padrão similar de relações com outros atores dentro da rede, com três implicações em termos de competição: (1) a assimetria de recursos favorece a ações competitivas; (2) há mútua dependência e tendência a evitar conflitos; (3) a capacidade de resposta das firmas com alta equivalência estrutural (simétricas) é alta, quando atacada. Quanto maior for a equivalência

estrutural, maior a semelhança e a tendência a ter perfis e comportamentos similares, o que proporciona maior simetria, coesão e alinhamento de objetivos dentro da rede.

O conceito de densidade pode ser associado à relação existente entre o número efetivo de ligações observadas na estrutura e o número máximo de ligações que poderiam ocorrer no interior da rede (BRITTO, 2002, p.351) e refere-se a conexão ou ligação entre os atores da rede, ou seja, quanto maior a densidade maior é a conectividade. Uma rede onde todos se conhecem é uma rede densa que tem características especiais que impactam nos comportamentos e resultados obtidos: (1) facilitam fluxos mais rápidos e eficientes de informação e outros recursos; (2) funcionam como sistemas fechados onde a confiança, normas compartilhadas e padrões de comportamentos comuns se desenvolvem mais facilmente; (3) facilitam sanções mais efetivas; (4) as firmas têm acesso as mesmas informações; (5) e têm acesso a ativos únicos ou outros recursos. Redes densas poderão ser associadas com menos variação competitiva entre seus membros.

Em relação ao papel da densidade, comparativamente às demais características da rede, são três: (1) a densidade da rede diminui os efeitos da centralidade: devido ao rápido fluxo de recursos numa rede densa, os benefícios da empresa central são minimizados e permite as empresas menos centrais acesso a recursos por meio dos seus laços; (2) a densidade da rede aumenta os efeitos (benéficos) da autonomia estrutural na medida em que uma empresa obtenha vantagem em manter ou reduzir o seu nível de contatos redundantes e acessar mais informações e recursos fornecidos pela rede; (3) a densidade da rede diminui os efeitos da equivalência estrutural: o monitoramento dos parceiros e a coordenação para evitar conflitos leva as empresas, em redes com equivalência estrutural, a evitar ações competitivas entre si, mas, na medida em que a rede se torna mais densa, aumenta a coesão e a comunicação entre essas empresas e, se aumenta o número de empresas, tornam-se mais difíceis o monitoramento e a coordenação, devido a sobrecarga de informações, dificultando o processo decisório e a coordenação, o que pode gerar sérios conflitos na rede (GNYAWALI E MADHAVAN, 2001).

2.1.2 Tipos de Redes de Empresas e Principais características

No trabalho de Batalha (2001) encontramos dois tipos de redes: (1) intra-empresa, onde existem laços entre os gerentes e/ou altos executivos originários de diferentes áreas dentro da empresa; (2) interfirmas, com coordenação entre unidades organizacionais especializadas de empresas diferentes representadas por seus proprietários ou executivos-chefe. Nas redes formadas por pequenas e médias empresas que, conforme Perrow (1992),

existem características que formam um ambiente favorável a geração de confiança às empresas participantes: (1) existe pouca diferença entre tamanho, poder ou posição estratégica das firmas; (2) há periódica rotação de lideranças; (3) as relações são estabelecidas a longo prazo; (4) há semelhanças entre processos e técnicas das firmas; (5) as firmas compartilham informações sobre mercados, tecnologias, lucratividade; (6) há similar recompensa financeira para as firmas participantes; (7) há vantagem econômica devido a experiência coletiva, ao aumento das vendas, aos ganhos marginais das firmas gerando aumento da confiança.

Para se compreender as características e especificidades das redes é necessária uma distinção entre redes como arranjos interorganizacionais e outros arranjos, como *joint-ventures*, alianças estratégicas e consórcios. Lorange e Ross (1996) argumentam que acordos provisórios e *joint venture baseada em projeto* seriam alocações de recursos em operações a curto prazo para aproveitar uma posição apenas temporária, enquanto consórcio e *joint venture plena* em operações a longo prazo. Na *joint venture*, contudo, a recuperação ou retenção dos recursos empregados conserva-se na nova empresa constituída de forma autônoma, em geral, não sendo revertido às empresas formadoras com exceção de resultados financeiros. E, segundo Apex (1999), no consórcio a recuperação dos recursos empregados seriam divididos proporcionalmente a cada empresa integrante. Em ambos os casos, contudo, necessariamente deveriam ser constituídas novas entidades jurídicas.

Entretanto, para analisar redes formadas por sociedades cooperativas que possuem não somente laços horizontais mas, simultaneamente, laços verticais integrando várias cadeias produtivas torna-se necessário, na análise de relações interorganizacionais complexas, considerar *simultaneamente* todos os tipos de interdependências que ocorrem em um dado conjunto interorganizacional (LAZZARINI, CHADDAD AND COOK, 2001). Para essa análise, segundo Zylberstajn (2004), utiliza-se o conceito de *netchain*, onde as forças de valor são relatadas por *social embeddedness* para explicar a rede como baseada em valores comuns e confiança relacional.

Para Lazzarini, Chaddad and Cook (2001), as redes são: (1) quanto ao propósito, as *netchains* são geralmente criadas para fornecer atividades e relações entre seus membros os quais permanecem independentes mesmo trabalhando juntos para atingir mútuos objetivos, através de interações coordenadas de 10 ou mais firmas individuais em rede; (2) quanto a interdependência, essas redes promovem complexas e recíprocas interdependências (nas quais os membros fornecem *inputs* e recebem *outputs* uns dos outros), as quais são usualmente coordenadas pelas próprias firmas da rede e os mecanismos de coordenação são pouco formais e facilitados pela interação entre os membros da rede; (3) quanto ao critério para

participação na rede, a ênfase é pela proximidade geográfica para que as firmas-membros possam combinar competências centrais para alcançar objetivos organizais comuns que não alcançariam de forma individual. Segundo Lazzarini, Chaddad and Cook (2001), a análise de *netchain* considera, simultaneamente, os três tipos existentes de interdependências relevantes em cooperação interorganizacional e propõe uma análise combinada de laços horizontais e verticais, sendo necessário conhecer a natureza da interdependência entre agentes.

O Quadro 2.2 sintetiza os três tipos de interdependências, interdependência de grupo ("*pooled*"), seqüencial e recíproca, as quais correspondem a distintos mecanismos de coordenação associados a cada interdependência, que são a padronização, o planejamento e o ajustamento mútuo, respectivamente, de acordo com a abordagem de *netchain*.

Três Tipos de Interdependência e Características	Mecanismos de coordenação
Interdependência de grupo (" <i>pooled</i>):	Padronização
"Ocorrem, por exemplo, quando membros individuais mantêm sua autonomia de tomar decisões, mas decidem em grupo os recursos financeiros e produtivos para criar uma estrutura de mais alto nível, a qual define regras comuns e padronizadas para comercializar produtos, negociar insumos, transferir informação e dividir os direitos entre os membros".	Por exemplo, contratos e regras padronizados; plataforma tecnológica padronizada; difusão de informações, compartilhar conhecimento e transferir tecnologias por internet.
Interdependência seqüencial	Planejamento
"Ocorrem, em cooperativas de produtores rurais, por exemplo quando os agricultores vendem sua produção à cooperativa (como o leite) e, em outras ocasiões, eles adquirem matérias primas da cooperativa (sementes e fertilizantes). Outro exemplo é quando os produtores possuem direitos de propriedade sobre a cooperativa podendo planejar e/ou controlar a alocação de recursos através de sucessivos estágios da cadeia de suprimento".	Há um Planejador Central por um agente coordenador, como nos serviços de correio (Federal Express) e em cooperativas de produção. Na Administração de estoques e logística; otimização dos processos e operações de produção.
Interdependência recíproca	Ajustamento Mútuo
"Ocorrem quando transações são necessariamente concluídas em conjunto, por exemplo, quando a cooperativa 'empacota' serviços (como aquisição de produtos e apoio técnico) e produtos (como insumos agropecuários)". "Entre produtores rurais, em cooperativa local, devido ao conhecimento pessoal íntimo e de laços sociais fortes, uma característica distintiva de comunidades rurais, onde os membros usam a tomada de decisões e solução de problemas em conjunto para coordenar suas atividades por ajustamentos mútuos".	"A resolução de problemas e a tomada de decisões são em conjunto sendo necessários mecanismos de coordenação pessoal ou baseado em grupo. As transações ocorrem através de redes de indivíduos em ações recíprocas, preferenciais e mutuamente sustentadoras".

Quadro 2.2. *Netchain*: Interdependência, características e mecanismos de coordenação.

Fonte: LAZZARINI, Sergio; CHADDAD, Fabio R.; COOK, Michael L. Integrating Supply Chain and Network Analysis: The Study of *Netchains*. Center of Wageningen Agricultural University. Journal of Chain and Network Science. Wagening Academic Publishers, V1, p. 12-19, junho/2001.

Para esses autores, laços sociais fortes e redes densas facilitam a cooperação reduzindo os custos de transação, mas a minimização de custos de transação não é o único motivo para esses relacionamentos, pois podem envolver criação de valor (como o desenvolvimento de conhecimento em conjunto) e outras conseqüências que transcendem a simples vontade de reduzir custos de transação.

Em relação aos diferentes tipos de rede, existem várias tipologias de redes de empresas descritas na literatura, tais como redes de subcontratação com a presença de uma empresa principal responsável pela coordenação dos fluxos internos à rede; redes baseadas na aglomeração espacial de agentes em distritos industriais; redes tecnológicas, nas quais é possível a introdução de inovações no mercado (BRITTO, 2002, p.365), entre outras.

No entanto, Grandori e Soda (1995) desenvolvem uma classificação abrangendo quatro diferentes formas de rede, a qual está apresentada no quadro 2.3, a seguir, como uma base para melhor classificar o tipo de rede que mais se assemelha a rede formada por sete sociedades cooperativas pertencentes ao agronegócio gaúcho.

Tipos de Redes	Principais características
Redes Sociais Simétricas	<ul style="list-style-type: none"> • Baseadas em paridade, reciprocidade, laços pessoais (redes de pessoas ligando as firmas através de seus empreendedores e administradores como uma forma institucionalizada de rede social, baseado não apenas em comunicação, mas em tomada de decisão conjunta). • Como ligação interfirmas elas são com frequência redes ‘exploratórias’ para a troca de informação confidencial na qual existe valor econômico. • Utilização de comunicação e mecanismos de tomada de decisão em conjunto, essas redes são caracterizadas por forte compartilhamento de normas e valores culturais e utilização de mecanismos de controle social entre o grupo, como a reputação, sanções do grupo ao comportamento oportunista. • Nos distritos industriais (no distrito marshalliano de redes horizontais de pequenas e médias empresas com especialização de recursos horizontal e vertical, segundo BRITTO (2002) e também nos pólos de alta tecnologia).
Redes Sociais Assimétricas	<ul style="list-style-type: none"> • Assimétrica ou Centralizada: presença de um agente central ou empresa-mãe. Ex. redes de subcontratação na indústria automobilística e Redes Japonesas (<i>keiretsu</i>). • São redes que coordenam interdependências verticais do tipo cliente-fornecedor (cadeias de suprimento) ou com firmas transacionais. • As firmas serão ligadas por contratos que apenas especificam os termos de troca de bens e serviços e não a organização do relacionamento entre firmas.
Redes Burocráticas	<ul style="list-style-type: none"> • É importante para os parceiros otimizar o processo de cooperação por ajuste cultural. • São modos de coordenação interfirmas formalizados por acordos contratuais de troca ou de associações. • O acordo formal especifica o relacionamento organizacional entre as partes. O grau de formalização pode variar e nunca é completo, isto é, os contratos organizacionais complexos que constituem as redes burocráticas nunca são completos e não substituem a presença de uma rede social. • Ex: consórcios, franquias, licenças.
Redes Proprietárias	<ul style="list-style-type: none"> • A participação societária interfirma e direitos de propriedade não são mecanismos de coordenação organizacional <i>per se</i>. Essas operações podem ter exclusivamente propósitos financeiros. • Direitos de propriedade de ativos econômicos são usualmente formalizados em redes formalizadas que são fundadas em algum compromisso do proprietário, como em <i>joint ventures</i>, <i>capital ventures</i>.

Quadro 2.3. Principais características dos tipos de rede.

Fonte: GRANDORI, Anna e SODA, Giuseppe. Inter-firm network: antecedents, mechanisms and forms. Organization Studies, p.183-214, 1995. BRITTO, Jorge. Cooperação Interindustrial e Redes de Empresas. In: KUPFER, David e HASENCLEVER, Lia. (Coords.). Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticos no Brasil, Rio de Janeiro, Editora Campus, 2002, p.351-359.

Desse modo, a rede analisada é uma "*netchain*" do tipo rede social simétrica, porque é uma rede baseada em paridade, reciprocidade e fortes laços pessoais; há intensa troca de informações, algumas de caráter confidencial nas quais existe valor econômico, utilizam mecanismos de tomada de decisão em conjunto, há forte compartilhamento de normas e valores culturais, além da utilização do princípio de intercooperação e de mecanismos de controle social entre o grupo, como a reputação e sanções do grupo ao comportamento oportunista.

Em relação aos mecanismos de coordenação, no presente estudo, optou-se em utilizar a sistematização dos estudos sobre os mecanismos de coordenação mais presentes nas organizações em rede, de Grandori e Soda (1995), por ser mais completa e abrangente, os quais serão descritos a seguir.

2.1.3 Mecanismos de Coordenação de Redes de Empresas

Para Lazzarini, Chaddad and Cook (2001), a análise de *netchain* considera três tipos de mecanismos de coordenação, qual sejam a padronização, o planejamento e ajustamento mútuo, os quais são associados a três tipos de interdependências da abordagem de *netchains*, respectivamente, a interdependência de grupo, seqüencial e recíproca. Entretanto, de acordo com pesquisadores de rede social, a formação de relações interorganizacionais tende a surgir por *feedback* de transações passadas que revelam a performance e a conduta dos sócios, fomentam o aprendizado e reforçam normas sociais e mecanismos de aprovação informais.

Nessa visão, Grandori e Soda (1995) elaboraram uma sistematização mais completa e abrangente do que a abordagem de *netchain* sobre os mecanismos de coordenação mais presentes nas organizações em rede, elencados a seguir, para entender: (1) a natureza e a variedade dos mecanismos de coordenação empregados em coordenação interfirmas; e (2) a especificidade de cada rede em termos do mix de mecanismos empregados.

2.1.3.1) Mecanismos de Comunicação, Decisão e Negociação: esses são os mecanismos menos caros e mais presentes pelos quais redes são formadas. Eles estão sempre presentes, com intensidade maior ou menor, em todos os tipos de rede. Para manter a cooperação no longo prazo, comunicação seqüencial, decisões e negociações devem ser feitas. Algumas relações interempresariais são mantidas apenas por esse mecanismo, como por exemplo, as redes interpessoais para troca de informações e cultivar contatos úteis;

2.1.3.2) Coordenação Social e Controle: todos os tipos de sistemas estáveis de cooperação têm um 'lado social'. A coordenação social e o controle social são entendidos como relações profundas e estáveis, baseadas sobre normas de grupo, reputação e mútuo

controle como por exemplo as estruturas interempresariais de gestão de projetos e associações no caso das redes burocráticas simétricas;

2.1.3.3) Regras e Unidades de Integração e Ligação: a responsabilidade e as funções horizontais são mecanismos-chave para criar um projeto de organização de rede, tanto interna quanto externa às firmas. Por exemplo, a figura clássica de administração da produção pode também ser empregado em redes interfirma: por exemplo, na rede de confecções italiana de Versace, relacionamentos qualificados com poucos produtos confiáveis têm recentemente tomado a forma de uma constelação de sub-contratados de pequeno tamanho, e nos consórcios interfirmas para a realização de complexas plantas;

2.1.3.4) Equipe Comum: quando o escopo de cooperação interfirma é grande e/ou o número de firmas em cooperação é alto, atividades de coordenação tornam-se significativas e equipe específica pode ser necessária. As formas de rede regulam a cooperação entre muitas firmas, que montam uma central de coordenação, por exemplo em *franchising* e associações, e uma relação positiva tem sido encontrada entre o número de firmas afiliadas e o tamanho da equipe central. Os consórcios, *joint ventures* e *franchising* são caracterizados pela presença de centrais de coordenação, por outro lado, relações de cooperação mais específicas, envolvendo informações e conhecimentos, tais como circulação, discussão de idéias e desenvolvimentos entre engenheiros de indústrias de alta tecnologia podem ocorrer com as partes diretamente e efetivamente envolvidas, não havendo necessidade de uma central de coordenação;

2.1.3.5) Hierarquia e Relações de Autoridade: a firma pode empregar outros mecanismos de coordenação, além de hierarquia, por exemplo, comunicação lateral e negociações, grupos de trabalho e decisão, objetivos e incentivos, etc. Dado que firmas são instituições complexas que fazem uso extensivo de hierarquia, as redes formadas por essas organizações podem fazer uso de relações hierárquicas e de autoridade entre firmas, em adição a outros mecanismos de coordenação mais baseadas em paridade das redes sociais simétricas. Esses mecanismos de coordenação podem incluir supervisão hierárquica, por exemplo em *franchising*, através de sistemas de planejamento e programação formais, sistemas de informação, de treinamento e de contabilidade que são muito similares aos encontradas nas empresas, como o sistema de contabilidade da Rede Agafarma de farmácias. Outro exemplo é a criação de autoridade num consórcio formado por *cluster* de firmas (calçados, vinhos) com diferentes competências de cooperar para a realização de uma grande planta, por exemplo, concedendo a uma firma o direito de determinar o comportamento das outras firmas dentro de uma zona de aceitação, ou seja, coordenar as ações da rede, falar em nome de todos e exercer a liderança técnica;

2.1.3.6) Sistemas de Planejamento e Controle: a cooperação gera o problema de controlar os comportamentos corporativos. Sistemas de controle baseados em resultados são mais efetivos do que supervisão de comportamento por hierarquia, na maioria das vezes, envolvendo comportamentos não observáveis na origem e a incerteza. Várias formas de redes interfirma empregam sistemas de planejamento e controle baseado em resultado similares aos encontrados em firmas, como em *franchising* onde há maior intensidade de planejamento e controle; em cadeias de *fast-food* onde a produção é programada e monitorada; em cadeias de hotéis onde os funcionários são treinados e a satisfação dos consumidores é monitorada;

2.1.3.7) Sistemas de Incentivo: mecanismos de realinhar objetivos tornam-se um modo central de coordenação em complexas atividades, nas quais a performance é de difícil mensuração. Contratos de agência são, por exemplo, uma forma de contratação obrigatória, amplamente usada em relação produtor-distribuidor, que são baseados sobre o emprego de esquemas de incentivo como um mecanismo de coordenação. Um mecanismo de coordenação que pode prover fortes incentivos para iniciar e manter relações cooperativas entre firmas é aquele dos *direitos de propriedade* sobre os resultados da ação coletiva e pode ser ainda um mecanismo efetivo para a justa divisão. Muitas formas importantes de cooperação interfirma fazem uso central dos direitos de propriedade, como *joint venture* e consórcios, entre outros;

2.1.3.8) Sistemas de Seleção: uma distinção entre as formas de rede tem a ver com a ‘especificidade de acesso’ à rede. Um meio é a seleção de parceiros com base de alguns comportamentos importantes para a cooperação. Quanto mais amplo for o escopo da cooperação mais rigoroso deve ser o processo de seleção dos parceiros. Por exemplo, em uma associação comercial apenas algumas características e a conformidade geral com as leis são requeridas, mas em *franchising* um conjunto de características econômicas, sociais e organizacionais do candidato a são importantes;

2.1.3.9) Sistemas de Informação: sistemas de informação têm sido considerados importantes mecanismos de integração vertical nas firmas e como poderoso integrador horizontal para administrar as interdependências dentro e entre as firmas. A tecnologia da informação em redes destaca-se como mecanismo de coordenação, pela redução de custos em comunicação tornando muitas formas de redes possíveis, inclusive a formação de redes distantes e porque constituem mecanismos de coordenação autônomos.

2.1.3.10) Apoio Público e Infra-estrutura: existem casos nos quais a cooperação seria altamente benéfica, mas muito difícil para ser concluída e mantida: essas situações têm sido analisadas como situações de ‘tragédia dos comuns’ ou ‘dilema do prisioneiro’. Nesses casos, alguma forma de apoio direto das agências públicas governamentais pode se crítico. O

envolvimento de agência de governo na criação de infra-estrutura para fomentar ‘pólos’ ou ‘parques’ pode ser um exemplo. Os diferentes mecanismos de coordenação são empregados em redes interfirmas em várias combinações e degraus (mix de mecanismos de coordenação empregados e os degraus de formalização em contratos) dependendo do tipo de rede.

O funcionamento dos mecanismos de coordenação e a estabilidade do arranjo interorganizacional estão relacionados com a confiança nas relações interorganizacionais, pois deve haver confiança tanto na seleção dos parceiros, quanto nas questões contratuais, devido a incompletude contratual (Teoria dos Custos de Transação - ECT) não se pode prever todos os desdobramentos do comportamento futuro das empresas participantes da rede, como o comportamento oportunista por exemplo, e na própria formação e operacionalização da rede.

Com maior nível de cooperação, caracterizado pela intensa troca de informação e partilha de conhecimento, a confiança funciona como um mecanismo de coordenação central e, na cooperação entre empresas, segundo Sydow (1998), a confiança é tanto resultado como meio da interação cooperativa. Para Luhmann (1987), a confiança é um exemplo de mecanismos mais básicos de coordenação, capaz de reduzir a incerteza e a complexidade, permitindo expectativas comuns sobre o comportamento futuro dos atores sociais. A confiança surge como um mecanismo mais apropriado para controlar a vida organizacional do que o poder hierárquico e a supervisão direta, dada a racionalidade dos agentes.

Em cooperação interorganizacional, a confiança pode contribuir com a formação de estratégias coletivas, facilitar a coordenação de atividades econômicas, promover a troca aberta de informações e a aprendizagem organizacional, e contribuir, enfim, para a redução dos custos de transação, segundo Sydow (1998). Vale dizer que esta afirmação de Sydow desconsidera a contribuição da confiança para a sustentabilidade do tecido social de uma região, reforçando os laços de solidariedade entre os atores sociais e econômicos. Em outras palavras, regiões com um maior nível de confiança têm melhores condições de um desenvolvimento sustentável (MESQUITA E BALESTRO, 2002).

Nas relações interorganizacionais, segundo Lane e Bachmann (1996), há dois tipos de confiança: (1) a confiança baseada em processo, onde a duração de uma relação tem forte influência na freqüência da interação e há maior probabilidade de formação de conhecimentos e expectativas partilhadas, e (2) a confiança baseada em instituições, na qual a capacidade de construção de confiança difere entre países e regiões. Com enfoque na teoria da escolha racional, Zucker (1986) examina a confiança como um mecanismo de coordenação e conclui que a produção de confiança é uma pré-condição ao desenvolvimento de sistemas sócio-econômicos complexos, argumentando que a confiança pode ser construída por regras formais

(presente na confiança baseada em instituições) ou por meio de mecanismos informais (presentes na confiança baseada em processo) envolvendo fortes relações pessoais (MESQUITA E BALESTRO, 2002).

A confiança, entre os mecanismos básicos de coordenação, contudo, não é um mecanismo de coordenação como os outros, porque os agentes podem estar confiantes que outros agentes agirão no interesse do sistema de cooperação ao qual pertencem, pois há interesses convergentes e, mesmo quando há conflitos de interesse, eles podem confiar um no outro, sem nenhum controle ou salvaguarda, com base em outro mecanismo de integração, como normas sociais e identificações (confiança não calculável) ou reputação e controle social (confiança calculável). Para Sako (1998), a confiança é uma característica do surgimento e da formação do relacionamento e é um resultado que necessita ser explicado. No entanto, para outros autores, a confiança é mais do que um mecanismo de coordenação, é uma construção social muito mais do que um resultado de um cálculo da racionalidade econômica em busca de vantagens competitivas (MESQUITA E BALESTRO, 2002).

A seguir será apresentada uma breve síntese de abordagens teóricas associáveis a redes de empresas como arranjos interorganizacionais, em teorias que possam analisar, sobretudo, o aspecto dinâmico dos arranjos cooperativos interorganizacionais.

2.2 PRINCIPAIS ABORDAGENS TEÓRICAS SOBRE REDES DE EMPRESAS

Na literatura de redes interorganizacionais, a análise de redes é desenvolvida em dois extremos: de um lado, a perspectiva de redes sociais e, em outro, a perspectiva de governança (OLIVER E EBERS, 1998, p. 568). A perspectiva de redes sociais está relacionada aos laços sociais e tipos de interações sociais, às propriedades estruturais (a caracterização da estrutura da rede), ao controle interorganizacional podendo ser acrescentadas a questão do imbricamento ("embeddedness") de Granovetter (1985) e aspectos do capital social, o que foge ao escopo desse trabalho.

Na perspectiva da governança, o foco é sobre as abordagens teóricas dos mecanismos institucionais e inclui a Teoria Institucional e a abordagem da Nova Economia Institucional. Assim, a governança se concentra nos atributos dos atores em rede e na forma e conteúdo dos seus relacionamentos dentro de um contexto institucional particular. A Teoria Institucional foca nas redes interorganizacionais e suas relações com as particularidades do ambiente institucional com suas instituições sociais dominantes, por exemplo, como certas condições legais, políticas, culturais, industriais e regionais contribuem para a formação e as formas das redes interorganizacionais. As abordagens da Economia Institucional e da Estratégia focam na

formação e organização das relações da rede, e naqueles atores que ganham acesso para recursos que possam reduzir a sua dependência ou poderão melhorar a sua posição competitiva, preocupam-se com os recursos e suas características e conceituam os laços ou ligações das redes em organizacional, contratos ou termos de propriedade (OLIVER E EBERS, 1998, p. 570). Assim, segundo Grandori (1997), o sistema institucional desempenha um papel de destaque na formação e na configuração das redes, da mesma forma que a complementariedade de recursos pode ser também um fator responsável pelo surgimento das redes. A perspectiva da Economia Industrial, por sua vez, faz uma crítica à divisão artificial entre a empresa e o ambiente externo no qual a rede se insere, pressupõe que este ambiente se encontra institucionalmente estruturado.

Para ajudar a compreender como a rede pode ser uma resposta estratégica para incerteza competitiva, Child e Faulkner (1998) identificam quatro diferentes grupos de teorias em estratégia cooperativa: (1) Teorias Econômicas: Poder de Mercado; Economia dos Custos de Transação; Teoria da Agência e Teoria dos Lucros Crescentes; (2) Teoria dos Jogos; (3) Teoria da Escolha Estratégica e (4) Teoria da Organização, englobando a Visão Baseada em Recurso (VBR), Organização de Alianças (Teoria das Redes ou Teoria das Redes de Empresas) e a Confiança em Cooperação Interorganizacional. No entanto, para Barringer e Harrison (2000, p.369) os seis paradigmas teóricos mais extensivamente utilizados no estudo de redes interorganizacionais incluem a Teoria dos Custos de Transação (ECT), a Visão Baseada em Recursos (VBR), a Teoria da Escolha Estratégica, a Teoria dos *Stakeholders*, a Teoria do Aprendizado Organizacional e Teoria Institucional.

O quadro 2.4, a seguir, apresenta uma síntese das principais abordagens teóricas utilizadas para o estudo das redes de empresas.

2.2.1 Síntese das Abordagens Teóricas

Teorias	Principais abordagens teóricas e principais características
Teoria Dos Custos De Transação	<ul style="list-style-type: none"> • Foco na avaliação comparativa dos custos de transação em diferentes arranjos institucionais os quais são uma das considerações na escolha da opção de cooperar (ou não cooperar) com outras firmas e a forma de cooperação adotada; • Identifica as estruturas mais eficientes de governança: formas "híbridas" são mais eficientes do que mercado e hierarquia quando reduzem os custos de transação, mas há racionalidade limitada (contratos são incompletos e há renegociações futuras), custos burocráticos e oportunismo.
Teoria Da Agência	<ul style="list-style-type: none"> • A teoria da agência analisa decisões referentes ao tipo de acordo (contratos) e o tipo escolhido de sistema de controle. • Foco nos arranjos institucionais que os atores criam para suas relações de agência seguindo seu interesse próprio em condições de interesses divergentes e informação assimétrica.
Teoria Dos Jogos	<ul style="list-style-type: none"> • Há necessidade de balancear cooperação e competição entre partes. • Preponderância do comportamento de alto interesse próprio. • A confiança se baseia em reciprocidade: na idéia de um jogo de soma positiva em que todos ganham, ao contrário dos tradicionais jogos soma zero em competição.
Teoria Da Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Como as estratégias das firmas impactam sobre os relacionamentos e as redes interorganizacionais ou como resultados dos relacionamentos e redes interorganizacionais afetam a posição estratégica da firma e sua vantagem comparativa.
Teoria Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Foco, entre outros, sobre processos isomórficos que levam a uma conformidade, a ordens institucionalizadas ou semelhanças entre firmas legitimando-as.
Teoria da Ecologia Populacional	<ul style="list-style-type: none"> • Foca como a seleção do ambiente resulta na extinção de certas formas organizacionais ou como as oportunidades do ambiente permitem o surgimento de novas formas organizacionais.
Teoria Da Dependência de Recurso (VBR)	<ul style="list-style-type: none"> • Foco no processo através do qual as organizações reduzem sua dependência em relação ao ambiente usando várias estratégias que melhoram seu próprio poder dentro do sistema interorganizacional. • A habilidade para exercitar controle pode ser determinada pela dependência para provisão de recursos cruciais para a operação da aliança. Isto implica em que a equidade formal de compartilhar ou contratos podem não ser suficientes para garantir o controle.
Teoria das Redes	<ul style="list-style-type: none"> • Foco em como a posição dos atores dentro da rede de relações e o conteúdo dessas relações afetam as suas oportunidades de ação.
Teoria da Organização Industrial	<ul style="list-style-type: none"> • Foco em como a estrutura de mercado (número de compradores e vendedores, diferenciação da produção, barreiras à entrada) afetam a formação e o padrão das relações interorganizacionais e vice-versa
Teoria das Trocas	<ul style="list-style-type: none"> • Foco em como a características do processo de troca são relacionados com o conteúdo e a estrutura das relações interorganizacionais.
Teoria Evolucionária	<ul style="list-style-type: none"> • Foco no processo através do qual os padrões de relacionamentos interorganizacionais evoluem, são mantidos e solidificados.
Teoria do Poder	<ul style="list-style-type: none"> • Foco em como as relações interorganizacionais favorecem ou impedem o uso do poder ou vice-versa.

Quadro 2.4. Principais abordagens teóricas para o estudo de redes de empresas

Fonte: adaptado de Child e Faulkner (1998); Ireland, Hitt e Vaidyanath (2002); Oliver e Ebers (1998).

No presente estudo optou-se por combinar várias perspectivas teóricas, descritas a seguir, as quais são oriundas da: Teoria Econômica, como a Teoria dos Custos de Transação (ECT); Teoria Organizacional, englobando a Visão Baseada em Recursos (VBR), a Confiança em Cooperação Interorganizacional e da Teoria das Redes. Devido a essa rede ser constituída unicamente por sociedades cooperativas tornou-se necessário utilizar também a abordagem teórica de cooperativismo, o qual será apresentado no capítulo 4, visando a melhor compreensão das particularidades da rede em estudo.

2.2.2) A Teoria dos Custos de Transação (ECT)

Para a ECT, há diferentes estruturas de governança que regem cada transação, como mercado, formas "híbridas" (contratos) e integração vertical. Para autores, como Williamson (1985) e Farina et al. (1997), entre outros, as transações são caracterizadas por sua frequência, incerteza e especificidade de ativos; e quanto maiores os níveis desses atributos, maior será a propensão de constituição de estruturas de governança híbridas ou hierárquicas.

Segundo Williamson (1985), a especificidade de ativos se refere a recursos humanos, financeiros e tecnológicos e habilidades gerenciais empregados especificamente na transação. Um ativo é dito específico quando está sujeito a perda de valor se utilizado fora da transação que suscitou o investimento nesse ativo, ou seja, é um ativo não reempregável a não ser com perdas de valor. Quanto maior a especificidade de ativos maior será o risco do comportamento oportunista e os custos de transação. Com ativos específicos e elevada frequência de transações, é necessária uma estrutura de governança hierárquica gerando pouca flexibilidade e elevados custos. Para a ECT, a busca de formas intermediárias de governança (híbridas) está relacionada à redução dos custos de transação.

Ireland, Hitt e Vaidyanath (2002) destacam a contribuição da ECT no sentido de identificar as estruturas mais eficientes de governança, partindo do pressuposto de que as alianças são mais eficientes que mercados e hierarquias quando reduzem os custos de transação da organização e de que as alianças bem sucedidas resultam de uma configuração que reduz a soma dos custos de transação e produção.

Conforme Pessali (1998, p.37), os custos de transação procedem de: a) custos de coleta de informação, o qual irá variar para cada empresa, sendo o custo de ir ao mercado; b) custos de negociação e estabelecimento de um contrato, no qual entende-se como custos de negociar e monitorar contratos. Nesse sentido, Azevedo (1996, p. 24) define os custos de transação como aqueles incorridos na: a) elaboração e negociação dos contratos, b) mensuração e fiscalização de direitos de propriedade, c) monitoramento do desempenho e d) organização de

atividades. Desse modo, o principal objetivo das instituições econômicas (firmas, mercados e contratos) é economizar os custos de transação. Na verdade, o que se busca é a redução da soma de custos de produção e de transação (PESSALI, 1998, p.37).

Para o estudo de estratégias, contudo, os custos de transação devem ser avaliados numa perspectiva dinâmica, visto que existem custos associados à incapacidade de dominar as competências necessárias, por exemplo: desenvolver e treinar fornecedores. Farina et al. (1997), acreditam que, dada a incompletude contratual, os custos de transação vão além da elaboração do contrato, devendo-se incluir os custos de governança verificados *ex-post*. Porém em um ambiente de cooperação onde prevaleça a confiança pode, inclusive, tornar desnecessários contratos formais (FARINA ET AL., 1997, p.146-148).

Os pressupostos da ECT (racionalidade limitada e oportunismo) são as bases para explicar a existência de dependência entre agentes envolvidos em trocas econômicas e expor o risco do oportunismo, segundo Mighels (2002), pois os custos de transação tornam-se elevados diante da exposição ao comportamento oportunista e os indivíduos são racionais, mas apenas limitadamente e são, todos eles oportunistas (FARINA ET AL.1997, p.80). Na perspectiva cooperativa, oportunismo e confiança não são pressupostos comportamentais incompatíveis. Oportunismo e confiança são variáveis comportamentais geralmente coexistindo no mesmo contexto, em vários degraus (DAGNINOE PADULA, 2002, p.10).

Para Farina et al. (1997) estudos sobre relações entre firmas no agronegócio são fortemente influenciados pelo paradigma dos custos de transação. Williamson (1991, p.291) define as redes interfirmas como "uma forma de mecanismo de governança intermediária entre mercado e hierarquia". Nesse estudo, optamos por adotar a perspectiva utilizada por autores, como Powell (1990), Grandori e Soda (1995) e Geindre (1999), que criticam esse conceito argumentando que uma rede é um 'terceiro tipo' de arranjo organizacional, com suas próprias características e propriedades qualitativamente diferentes dos mercados e firmas. Nessa visão, redes não são arranjos interorganizacionais apenas temporários.

Nesse sentido, Wildeman (1998) diferencia os critérios de seleção dos parceiros e critérios de seleção dos parceiros para relacionamentos de cooperação. Para esse autor, os critérios para seleção dos parceiros são a complementariedade de habilidades, posição de mercado, solidez financeira, tamanho e filosofia de gestão. Por sua vez, os critérios de seleção dos parceiros para relacionamentos de cooperação, segundo esse autor, são química, complementariedade, cultura, confiança, comprometimento e posição financeira.

2.2.3) A Visão Baseada em Recursos (VBR)

A visão da firma baseada em recursos (VBR) também chamada Teoria dos Recursos Internos (TRI), em análise estratégica tem como foco a aquisição recursos e capacitações que dão sustentação às estratégias competitivas da firmas.

Para Wilk e Fensterseifer (2003), cada firma que atua no mercado pode ser vista como uma coleção de recursos e, se esses recursos são raros, escassos, especializados, complementares e capazes de adicionar valor efetivo aos produtos ou serviços, eles podem ser utilizados como fontes de vantagem competitiva, conduzindo as empresas que os utilizam a uma performance competitiva superior. Este é o princípio central da Visão da Firma Baseada em Recursos. Recursos caros à imitação e sem substitutos estratégicos próximos estimulam a cooperação como forma de obter esses recursos e vantagens competitivas, conforme Barney e Hesterly (1996). Para Migeheles (2002), a VBR, além de examinar os recursos e capacidades que permitem a firma desenvolver e sustentar uma vantagem competitiva, permite que sejam reconhecidas competências únicas e capacidades específicas das firmas (*core competences*). A preservação desta heterogeneidade impõe limites à mobilidade e à imitabilidade dos recursos, o que constitui uma vantagem competitiva sustentável. Contudo, se, de um lado, a cooperação excluiria entrada de outros no mercado, por outro lado, empresas que estão amarradas ao uso de fatores especializados poderiam compartilhar seus ganhos e utilizar-se da base de recursos de outras empresas.

O conceito de *core competence* surgiu em 1990, em um artigo intitulado “*The Core Competence of the Corporation*”, da autoria de Gary Hamel e C. K. Prahalad para designar as competências estratégicas, únicas e distintivas de uma organização, por exemplo, um conhecimento técnico ou uma tecnologia específica que é suscetível de oferecer um valor único para os clientes e que distingue a empresa das rivais (como a competência da Honda na criação de motores).

Wilk e Fensterseifer (2003) argumentam que a VBR impõe dois novos desafios estratégicos às firmas que atuam em ambientes dinâmicos: primeiro, as firmas têm de renovar constantemente o seu estoque de conhecimentos e habilidades, tanto aprendendo novos como reconfigurando os antigos, adquirindo capacitações dinâmicas e, segundo, tanto firmas individuais quanto parceiras têm de fazer comprometimentos em trajetórias tecnológicas e projetos de desenvolvimento de recursos muito antes de terem informações adequadas sobre os potenciais retornos econômicos esperados desses recursos, os quais podem vir a não se realizar conforme o esperado.

Para esse autor, a aquisição de flexibilidade em recursos por uma rede ao mesmo tempo em que reduz o impacto potencial das incertezas em virtude da ampliação de suas possibilidades estratégicas, aumenta a incerteza do ambiente competitivo para seus concorrentes, que atuam com *portfolios* de recursos mais “estritos” e rígidos.

A abordagem da VBR enfatiza a relevância da vantagem competitiva como causadora de ambigüidades e recursos específicos às firmas que diminuem o valor quando eles são compartilhados com outras firmas, e sugerem que os lucros também resultam de infinitos, simbólicos e idiossincráticos recursos, tais como altruísmo, confiança e reciprocidade nas transações que fazem incremento de valor quando eles são compartilhados com firmas selecionadas numa rede de cooperação (DAGNINO E PADULA, 2002, p.24).

No tópico seguinte será apresentada a revisão de literatura especializada em relação à confiança nos relacionamentos interorganizacionais.

3. A CONFIANÇA NAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

Na primeira parte desse capítulo, focando às relações entre os atores, será realizada uma discussão sobre a confiança nas relações de cooperação interorganizacionais, na qual se apresenta as três fases da rede e a evolução da confiança em cada uma dessas fases, as propriedades estruturais da confiança. Na segunda parte, voltado a estratégia de cooperação entre os atores, será realizada uma revisão de literatura sobre a cooperação interorganizacional como estratégia em arranjos interorganizacionais, contendo a temática da confiança como fonte de melhor desempenho competitivo de organizações inseridas em rede.

3.1 A CONFIANÇA NAS RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAIS

A confiança tem sido vista, além de um resultado e de um meio da interação cooperativa, como um aspecto do contexto organizacional e um antecedente da cooperação. Para alianças estratégicas de sucesso, segundo Das e Teng (1998, p.492), é fundamental que exista confiança na cooperação dos parceiros definida como a "*certeza percebida pela firma sobre a cooperação satisfatória do parceiro*", sendo que a cooperação entre os parceiros é caracterizada por relações honestas, comprometimento, "jogo limpo". Nos arranjos cooperativos interorganizacionais, confiança, como definida por Barney e Hansen (1994), é a segurança mútua de que nenhum agente irá explorar as vulnerabilidades dos demais.

Segundo Bachmann (2001), a confiança nas relações interorganizacionais, na perspectiva da economia institucional, é o mecanismo central que permite uma solução

eficiente do problema da coordenação das expectativas e das interações entre os agentes econômicos. A confiança se refere à disposição de uma parte de se relacionar com outra na crença de que as ações dos outros serão benéficas e não prejudiciais a uma das partes, embora isso não possa ser garantido (CHILD E FAULKNER, 1998, p.45). Assim, a confiança é a base das relações interorganizacionais de cooperação e não pode ser encontrada nem nas relações de mercado *stricto sensu e* nem nas relações hierárquicas dentro das empresas, pois são arranjos intermediários chamados “híbridos” (WILLIAMSOM, 1991, p. 292).

A cooperação através de relações interorganizacionais significa ter confiança suficiente nos parceiros para compartilhar seus recursos (tangíveis e intangíveis) nas transações, mesmo com o risco de o parceiro tirar vantagem desta confiança. Confiança é arriscado por definição, assim, em rede, as ações e reações se coordenam a partir de expectativas futuras de que a outra parte irá se comportar conforme o acordado, mesmo sem garantia (Child e Faulkner, 1998) sem supervisão direta como em relações de hierarquia, baseado apenas na reputação do parceiro pela frequência de realização das transações.

Sydow (1998) argumenta que, no caso das redes de empresas, a confiança pode contribuir na formação de estratégias coletivas, facilitar a coordenação das atividades econômicas, promover a troca aberta de informações e a aprendizagem organizacional e reduzir os custos de transação. Ainda mais, a confiança também pode contribuir para a sustentabilidade do tecido social de uma região, reforçando os laços de solidariedade entre os atores sociais e econômicos. Em outras palavras, segundo Mesquita e Balestro (2002), regiões com um maior nível de confiança têm melhores condições de um desenvolvimento sustentável.

Para autores da Teoria da Escolha Racional, com influência da Teoria dos Jogos como Coleman, a decisão de confiar (ou não) é feita através de um cálculo racional (o ganho deve superar a perda) para investir em confiança e o risco de confiar relacionado ao retorno obtido de quem confia. Do ponto de vista do Novo-Institucionalismo, do Estruturalismo e da Teoria de Sistemas, como em Luhmann, ao contrário, as crenças e o conhecimento tácito são mais importantes para determinar o comportamento de atores sociais do que cálculos explícitos sobre ganhos e perdas potenciais. Nessas três perspectivas, confiança é baseada na lógica não clara de crenças compartilhadas, e não como um resultado potencial de cálculo racional, sendo um mecanismo que possibilita a interação social (BACHMANN, 2001, p. 346).

A confiança sistêmica (*system trust*) ou confiança de base institucional (*institutional-based trust*), para Bachmann (2001, p.347), pode ser produzida em uma base institucional. A confiança pessoal (*personal trust*) ou confiança baseada em processos (*process-based trust*)

ainda desempenha um papel importante nas relações de negócios, contudo, a confiança pessoal não é suficiente para produzir a quantidade de confiança necessária em ambientes sócio-econômicos altamente diferenciados, para esse autor.

Embora a confiança sistêmica pudesse ser o resultado de confiança de formas avançadas de produção, para esse autor, a confiança pessoal ou confiança baseada em processo ainda seria essencial como um início nas relações. São exemplos de confiança sistêmica os Programas de Redes do Governo Estadual do Rio Grande do Sul bem como as sociedades cooperativas, nas quais o comportamento cooperativo faz parte do princípio de intercooperação dessas organizações (será examinado no capítulo quatro), associado à cultura de cooperação recíproca, ou seja, aos princípios do cooperativismo e aos valores morais.

A confiança não é a única maneira de reduzir complexidade e incerteza, pois há um mecanismo para coordenar expectativas e para controlar a dinâmica de uma relação social que é o poder. Segundo Bachmann (2001), ambos os mecanismos (confiança e poder) permitem a atores sociais ligar suas expectativas mútuas e coordenar reações entre eles, já que ambos os mecanismos são limitados em sua capacidade de controlar a estrutura e a dinâmica de relações, a combinação parece ser o único meio de assegurar que a coordenação de expectativas e interações seja alcançada satisfatoriamente. Para esse autor, como confiança e poder podem produzir inúmeras qualidades de relacionamentos nos quais os benefícios não são os mesmos, é importante conhecer sobre qual desses mecanismos um relacionamento específico é *predominantemente* baseado.

O risco associado à confiança (o risco de ser desleal), para esse autor, pode ser reduzido por arranjos institucionais coerentes e fortes, o que torna mais fácil aos potenciais confiadores em se decidir pela confiança como mecanismo de coordenação, contudo, se a ordem institucional de um sistema de negócio for irregular ou não pode ser julgado muito confiável, os potenciais confiadores são mais inclinados a usar o poder como um mecanismo primário de coordenação, dentro de suas relações interorganizacionais. Assim, confiança e poder podem ser vistos como meios alternativos de preencherem a mesma função social, os quais não excluem um ao outro, mas podem ser combinados.

Em sistemas sociais os quais estão baseados em baixo nível de regulação institucional, o poder é mais freqüentemente escolhido como o mecanismo dominante de coordenar expectativas e controlar relacionamentos sociais entre indivíduos e organizações. Mas, com uma estrutura institucional forte e coerente, onde a confiança é produzida sobre uma base institucional, isto é, na forma de *system trust* (confiança sistêmica), e o risco de ser desleal é

relativamente baixo, o poder individual terá um valor relativamente baixo e não será usualmente empregado (BACHMANN, 2001, p.352).

As propriedades estruturais, as quais podem promover o desenvolvimento da confiança nas relações interorganizacionais, segundo Sydow (1998), são o assunto do tópico seguinte.

3.1.1 Propriedades Estruturais da Confiança em Relações Interorganizacionais

Existem seis propriedades estruturais que podem promover o desenvolvimento da confiança e a cooperação nas relações interorganizacionais, segundo Sydow (1998).

A primeira propriedade estrutural se refere a frequência da comunicação (depende da interdependência de tarefas e interesses comuns e da proximidade espacial das empresas) e da abertura da comunicação interorganizacional (importante na definição de regras que dão legitimidade ao comportamento dos atores na rede).

A multiplexidade das relações, segunda propriedade estrutural, se refere a variedade de conteúdos (ou fluxos) tangíveis e intangíveis (produtos, informações, conhecimentos, serviços) que são trocados entre os atores numa rede e, quanto maior essa variedade de conteúdos, maior será a multiplexidade das relações.

A terceira propriedade estrutural é o caráter de longo prazo (não-finitude) da relação, e quanto mais duradouro for o caráter da relação, maior será a possibilidade de cooperação e confiança. O equilíbrio entre a autonomia e a dependência é a quarta propriedade estrutural, e se refere a um estágio intermediário entre a hierarquia (completa dependência) e o mercado (completa autonomia) em relações baseadas em confiança.

A quinta propriedade estrutural se refere ao número e homogeneidade das firmas participantes da relação interorganizacional. Em redes, um número menor de empresas facilita a constituição de relações de confiança que, por sua vez, são facilitadas pela presença de propriedades estruturais comuns nas firmas da rede.

A sexta propriedade estrutural, segundo Piore e Sabel (1984) e Sydow (1998), se refere a estrutura do campo interorganizacional, ou seja, quanto maior a reputação e a proximidade dos atores que integram o campo interorganizacional maior a probabilidade de constituição de relações de confiança, isso porque em redes regionais com empresas mais próximas a confiança interorganizacional emerge a partir da intensidade da comunicação entre as empresas da rede, de esquemas de interpretação partilhados, normas e laços regionais.

3.1.2 Evolução da Confiança nas Relações Interorganizacionais

Para Zucker (1986) a confiança é socialmente produzida em três tipos: confiança baseada em processo, em compartilhamento de características comuns e baseada em instituições. No primeiro tipo, a confiança é baseada em processo e surge quando as relações se mostram estáveis ao longo do tempo, sendo desenvolvida com base na experiência de trocas passadas (porque quem confia acredita que o parceiro continuará o seu comportamento como sempre fez e porque a produção de confiança surge através de esforço mútuo de investimento em confiança) ou de expectativas ligadas as trocas futuras, por ser uma estimativa probabilística de que as mesmas ações serão empreendidas.

No segundo tipo a confiança é baseada sobre o compartilhamento de características comuns, como laços familiares, religião, ética e cultura, para esse autor, esse tipo de confiança existe a partir de questões de identidade em sociedades menos industrializadas em que o costume desempenha um papel mais relevante e a cooperação será provavelmente mais fácil entre pessoas que tenham as mesmas normas culturais.

Para Child e Faulkner (1998, p.52) há razões para isso: as pessoas confiam mais naqueles que compartilham os mesmos valores e diferenças entre culturas em línguas, símbolos e significados podem tornar mais difícil uma base comum sobre a qual a confiança deva ser construída. Nas relações de cooperação interorganizacionais, a confiança baseada em processo pode ser estimulada por estabilidade de propriedade, proximidade geográfica das empresas e longevidade das relações empresariais, pois a duração das relações tem forte influência na frequência das interações com maior probabilidade de aumentar o conhecimento e expectativas partilhadas. As relações baseadas em parceria não surgem espontaneamente, de acordo com Lane e Bachmann (1996), ao contrário, tendem a ser construídas pelo ambiente institucional no qual os atores estão imbricados.

A confiança, no terceiro tipo, é baseada nas instituições onde os mecanismos institucionais formais fornecem códigos (por exemplo, na medicina) ou garantias (como nos mercados financeiros) de que as transações acontecerão como prometidas, conforme Child e Faulkner (1998), os mecanismos institucionais incluem leis para efetuar contratos, supervisão de agencias governamentais, e sanções por violação de normas sociais e a existência de instituições e agentes com forte credibilidade junto às empresas contribui para o desenvolvimento desse tipo de confiança.

Child e Faulkner (1998) apresentam a evolução das bases da confiança (cálculo, cognição e normas) durante as fases de formação, implementação e evolução das redes de empresas que são relevantes ao entendimento das relações cooperativas, já que a primeira e a

segunda base contribuem para um entendimento da cooperação na forma de alianças, enquanto a terceira é particularmente importante no caso de alianças internacionais.

A primeira perspectiva está contida na distinção entre cálculo, entendimento, e identificação pessoal como as bases da confiança. Na segunda é uma apreciação de que relações cooperativas podem desenvolver-se no tempo e que esse desenvolvimento pode ser associado com o aprofundamento da confiança baseada sobre uma evolução de seus fundamentos. A terceira perspectiva é o reconhecimento de que a confiança é constituída socialmente e tende a ser fortalecida por afinidade cultural entre pessoas, apoiada por normas e sanções institucionais.

Na primeira fase da evolução da confiança ocorre o processo de formação da cooperação interorganizacional em rede, estando relacionado aos motivos pelos quais as empresas adotam a estratégia de cooperação (por exemplo, a redução dos custos de transação e a complementariedade de ativos) e selecionam os parceiros para essa cooperação. Nessa primeira fase, a confiança é calculada e envolve expectativas sobre o outro, baseada em um cálculo racional dos custos e benefícios, em que os benefícios da decisão de confiar devem ser maiores do que os custos (e os riscos). A confiança baseada em cálculo depende de um importante montante de informações disponíveis, mas há limites para isso.

Na segunda fase da evolução da confiança ocorre o processo de implementação da rede, onde a confiança é sustentada no compartilhamento da cognição incluindo modos comuns de pensar entre as partes e que provê a compreensão mútua para entender o pensar de um parceiro e predizer seu comportamento. Nessa segunda fase, para Child e Faulkner (1998), inicialmente, a confiança se desenvolve com base em cálculo no qual as pessoas estão preparadas para assumirem algum risco ao entrarem em relacionamentos de negócios e as transações são geradas por confiança baseada em compreensão, na qual uma pessoa sente-se confortável com os parceiros e compartilham expectativas sobre o relacionamento.

Na terceira fase ocorre a consolidação da rede, na qual a confiança é normativa e está baseada no compartilhamento pessoal, uma identidade pessoal, ou seja, que as pessoas mantenham normas e valores comuns. Por valores, segundo Hofstede (2001, p.05) entende-se uma ampla tendência em preferir certos estados de coisas em relação a outros, sendo um valor, um conceito que influencia a seleção de modos, meios e finalidades de ação disponíveis a indivíduos e grupos sociais. Essenciais para a reprodução de uma dada ordem social ou organização, de acordo com Hofstede (2001, p.05), as normas constituem uma aprendizagem social das práticas necessárias à manutenção da organização ou arranjo interorganizacional.

Na fase de consolidação da rede, os laços entre os atores são acompanhados de relações interpessoais com uma dimensão emocional. Isso porque, nessa fase, ocorre um tipo de confiança que é desenvolvida ao longo de reputação nos relacionamentos, onde a confiança é criada e incrementada mais a nível interpessoal (CHILD E FAULKNER, 1998, p.47-49). Além disso, para Child (1998 p.253) “a confiança é de fato um fenômeno interpessoal sobre o qual a qualidade das relações interorganizacionais está fundamentada”.

Nesse sentido, conforme Tsai e Ghoshal (1998), a medida que relacionamentos de confiança desenvolvem-se dentro da rede, os atores constroem a reputação de confiabilidade que pode tornar-se uma importante informação para outros atores na rede e, desse modo, a confiança é constituída socialmente, é necessariamente percebida e fortalecida, por interação social, afinidade cultural entre pessoas e apoio de normas e sanções institucionais.

Adaptada de Child e Faulkner (1998) e de Child (1998) através do acréscimo da evolução das bases da confiança, o quadro 3.1 mostra as três fases do desenvolvimento das redes (formação, desenvolvimento e consolidação), a evolução das bases da confiança com os três estágios de confiança (cálculo, cognitiva e normativa) encontrada em cada etapa da rede e o elemento chave no desenvolvimento dessa confiança.

Fase de desenvolvimento da Rede	FORMAÇÃO	DESENVOLVIMENTO	CONSOLIDAÇÃO
Evolução das bases da confiança	Confiança como Cálculo	Confiança Como Cognição	Confiança como Normas
Elemento chave no desenvolvimento da confiança	Escolha Racional	Compreensão Mútua Predição	Laços União

Quadro 3.1: Fases do desenvolvimento da rede e a evolução da confiança

Fonte: Adaptado de CHILD, J. e FAULKNER, D. (1998).

A cooperação pode ser uma importante estratégia visando a melhoria da eficiência e eficácia de organizações inseridas em arranjos interorganizacionais, o que será apresentado no tópico seguinte, especialmente no caso de sociedades cooperativas, nas quais já existe potencialmente uma cultura de cooperação recíproca (o que será melhor examinado no capítulo quatro) incluindo o princípio de intercooperação em nível local, nacional e internacional.

3.2 A COOPERAÇÃO COMO ESTRATÉGIA EM ARRANJO INTERORGANIZACIONAL

As estratégias competitivas e cooperativas estão ligadas à melhoria da eficiência e da eficácia das organizações visando à elevação da competitividade. No caso das estratégias cooperativas, contudo, esta busca pela eficiência pode ultrapassar os limites das organizações individuais, através dos acordos de cooperação, por exemplo, como em redes de empresas.

Quando a cooperação entre firmas é reconhecida como uma estratégia, para Barney (1991), isto pode ser analisado em termos das suas habilidades para resolver problemas competitivos e gerar vantagens competitivas sustentáveis. Desse modo, a cooperação pode se tornar um importante fator de competitividade setorial quando há externalidades significativas na atividade produtiva e inovativa, com importância a rede de informações como fator de competitividade adquirida decorrente do processo de cooperação horizontal entre formas rivais. No agronegócio, por exemplo, segundo Farina et al. (1997), compartilhando informações, as firmas podem melhorar a capacidade de prever o futuro e planejar seus investimentos e operações com maior confiança e eficiência, reduzindo custos de longo prazo, com um repasse do ganho de eficiência ao consumidor, reduzindo o nível de preços.

Para Amato Neto (2000), a cooperação interempresarial pode viabilizar o atendimento de necessidades das empresas, que seriam de difícil satisfação se elas atuassem de forma isolada, tais como: combinar competências e utilizar *know-how* de outras empresas; dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos; partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades realizando experiências em conjunto; oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e diversificada; exercer uma pressão maior no mercado aumentando a força competitiva em benefício do cliente; compartilhar recursos com destaque aos subutilizados; fortalecer o poder de compra e obter mais força para atuar nos mercados internacionais.

Para se ter uma idéia do potencial de benefícios que a cooperação entre as sete sociedades cooperativas estudadas pode alcançar, apresenta-se uma classificação, de acordo com Fierro (2001), dos motivos que levam as empresas em geral a cooperarem entre si para melhorar a competitividade, organizada em três grupos. No primeiro, as razões são internas, relacionadas às intenções de reduzir as incertezas e debilidades internas, e incluem: redução de riscos de assumir custos para a realizar inversões e entrar em novos negócios e mercados; aquisição de recursos e capacitações; compartilhar rede de distribuição; aquisição de novas tecnologias, de conhecimento e de capital. As razões competitivas, no segundo grupo, têm por objetivo reforçar as oportunidades competitivas às sociedades cooperativas: alcance de vendas competitivas; integração de processos produtivos; aproveitamento dos excessos de capacidade

para não perder posição competitiva; evitar a perda de capacidade competitiva. No terceiro grupo, as razões estratégicas, são as que facilitam novas posições estratégicas aos membros da rede: penetração em novos mercados; criação e exploração de novos negócios; integração (vertical/horizontal), pesquisa e desenvolvimento.

Desse modo, a partir dos acordos de cooperação, os seguintes resultados genéricos podem ser conseguidos pelas empresas membros: aumento da forças internas da empresa, economias externas, sinergias, efeito de aprendizagem, melhor utilização de equipamentos para alcançar melhor eficácia, colocar em operação técnicas de gestão mais modernas, economias de escala e redução do risco, de acordo com Fierro (2001).

Em relação a confiança, para autores da Visão Baseada em Recursos tais como Barney e Hansen (1994), Sako (1998), entre outros, além de fonte de sustentabilidade às relações interorganizacionais, a confiança em relações interorganizacionais de cooperação pode ser fonte de melhor desempenho à organizações inseridas em arranjos interorganizacionais e de vantagens competitivas sustentáveis às organizações participantes, o que será apresentado no tópico seguinte.

3.3 A CONFIANÇA COMO FONTE DE MELHOR DESEMPENHO EM REDES

Nos arranjos cooperativos interorganizacionais a confiança, como definida por Barney e Hansen (1994), é a segurança mútua de que nenhum agente irá explorar as vulnerabilidades (seleção adversa, risco moral e *hold-up*) dos demais. A confiabilidade é um atributo da parte individual de uma transação, com base no agente ou indivíduo, enquanto a confiança é um atributo de um relacionamento entre partes de uma transação (é relacional). Assim, para Barney e Hansen (1994), há três distintos tipos de confiança, que serão examinados a seguir.

No entanto, para Sako (1998), a confiança contribui para um melhor desempenho empresarial, na redução dos custos de transação porque menos salvaguardas são necessárias em estruturas de governança; proporciona uma predisposição a realizar investimentos em ativos específicos para melhorar o relacionamento com os clientes e aumentar os retornos futuros, além de possibilitar a aprendizagem contínua das empresas através do aumento da troca de informações e da motivação para soluções de problemas conjuntos.

3.3.1 As Três Formas de Confiança

Para Barney e Hansen (1994) há três tipos de confiança: a forma fraca, semi-forte e forte de confiança.

Desse modo, o Quadro 3.3, a seguir, traz um comparativo entre as características dos três diferentes tipos de confiança, conforme esses autores.

Tipos de Confiança	Características de cada um dos tipos de confiança
Forma "Fraca" de Confiança	A forma fraca de confiança é possível porque não existem vulnerabilidades; emerge porque existem oportunidades limitadas ao oportunismo. É encontrada nos mercados competitivos, como no mercado de <i>commodity</i> (leite, soja), e sempre que a qualidade dos bens ou serviços transacionados pode ser avaliada a baixo custo.
Forma "Semi-forte" de Confiança	Essa forma de confiança é possível, apesar das vulnerabilidades na transação, porque usam mecanismos de governança que impõem custos ao comportamento oportunista. Mecanismos de governança sociais (menor custo) podem ser utilizados no lugar de mecanismos econômicos (maior custo): firmas que obtêm a forma semi-forte de confiança através de formas intermediárias de governança podem ter uma vantagem competitiva (menor custo) sobre as firmas com forma hierárquica de governança. Por exemplo a GM e a Toyota que usam governança social para gerar formas semi-fortes de confiança tem vantagem competitiva de custo sobre concorrentes.
Forma "Forte" de Confiança	Há vulnerabilidades que não são exploradas pelos parceiros existindo (ou não) mecanismos de governança social ou econômica, porque a confiança emerge dos princípios individuais (confiança de princípio) e o comportamento oportunista violaria os valores, princípios e padrões de comportamentos. Nas firmas é associada à cultura organizacional e a indivíduos (ou grupos). A forma forte depende de que todos se comportem de modo confiável, senão é necessário criar mecanismos de confiança. Agentes envolvidos num contexto de alta confiabilidade terão vantagem de custos sobre aqueles em meio a um contexto de confiabilidade intermediária.

Quadro 3.3. Três tipos de confiança e as características de cada um dos tipos de confiança.

Fonte: BARNEY, Jay e HANSEN, Mark H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, vol. 1, 1994, p. 175-190.

A forma forte de confiança pode também ser chamada de confiança de princípio, pois o comportamento confiável emerge em resposta a um conjunto de princípios e padrões que guiam o comportamento dos participantes da transação. Nesse sentido, a forma forte é exógena a uma estrutura particular de transação, pois não emerge dessa estrutura, ao contrário, reflete os valores, princípios e padrões que os participantes trazem à transação, sendo associada à cultura organizacional e a indivíduos (ou grupos) e os agentes se comportam de forma confiável porque, ao contrário, violariam valores, padrões, regras, normas e princípios de comportamento que são reflexo da sua história, associado à cultura, crenças pessoais e valores que eles usam para guiar suas escolhas e comportamentos.

No entanto, confiança pode ser uma fonte de vantagem competitiva temporária ou sustentável. Entretanto, lucros sustentados acima dos normais, em cooperação interfirmas, são usualmente recebidos quando a confiança tende a ser mais estável no tempo e mais forte em forma (DAGNINO E PADULA, 2002, p.11).

A Figura 3.1, a seguir, apresenta uma comparação entre os três tipos de confiança anteriormente apresentados e quando cada um dos três tipos poderá ser uma fonte de vantagem competitiva aos competidores.

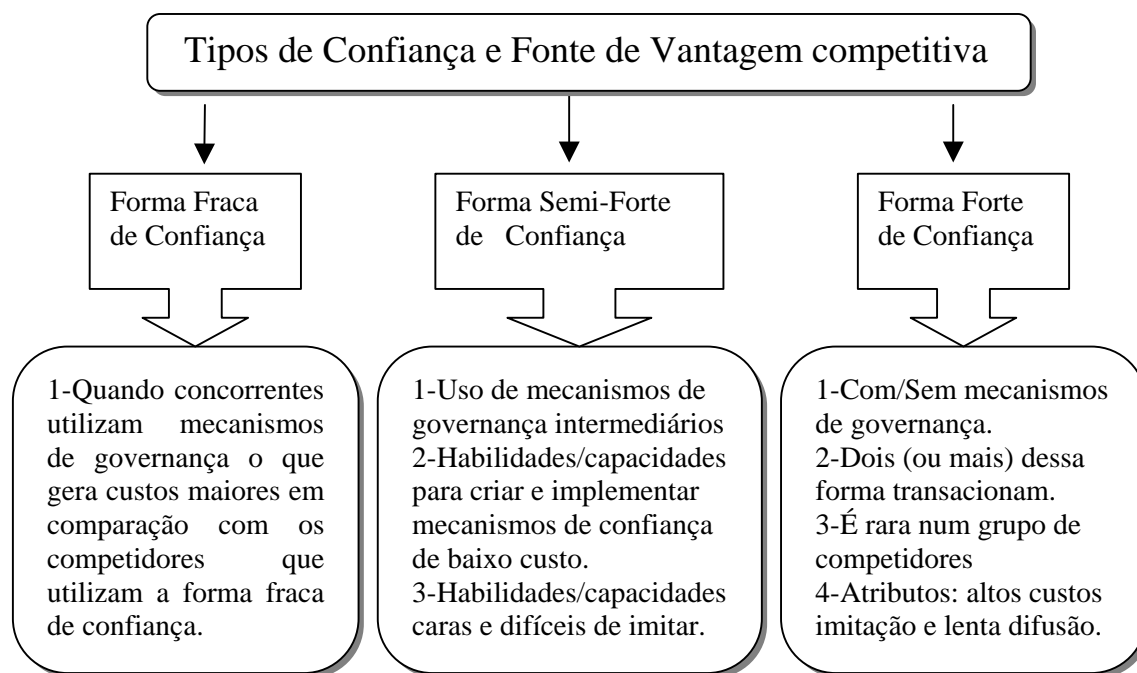


Figura 3.1: Tipos de Confiança e Vantagem Competitiva

Fonte: BARNEY, Jay e HANSEN, Mark H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. Strategic Management Journal, vol. 1, 1994, p. 175-190.

Entretanto, para Sako (1998) apenas a confiança de reputação (*goodwill trust*), a qual corresponde a forma forte de confiança de Barney e Hansen (1994), pode melhorar a performance competitiva de empresas inseridas em arranjos interorganizacionais. Para essa autora a confiança de reputação (*goodwill trust*), que existe apenas quanto há consenso nos princípios de justiça. Devido a confiança, segundo Sako (1998), o oportunismo, definido como a busca de auto-interesse (Williamson, 1985), não é um mero oposto de confiança, pois uma pré-condição para a existência de confiança de reputação (*goodwill*) é a ausência de comportamento oportunista. A falta de oportunismo, não é uma condição suficiente para haver confiança de reputação (*goodwill trust*), cujo conceito está relacionado a demonstração de comprometimento e comportamento justo (SAKO,1998, p.90).

Para Sako (1998), há duas visões extremas de confiança, a seguir apresentadas.

3.3.3 As Duas Visões Extremas de Confiança

Na primeira visão, conforme Sako (1998), vista como uma consequência derivada de cálculos racionais, a confiança pode ser cultivada intencionalmente pelas partes que reconhecem os benefícios de cooperação de longo prazo, como em Axelrod (1984).

No entanto, na segunda visão, como em Granovetter (1985), a confiança é um valor traçado por normas e culturas sociais, ou seja, é um subproduto da inserção (*embeddedness*)

das partes que compartilham uma norma cultural e social comum. Nessa visão, a confiança entre participantes de um negócio pode variar não apenas com os atributos das transações, mas com o ambiente de negócio na qual eles fazem parte, ou seja, cultura societária, política, regulação, profissionalização e instituições nacionais são um conjunto relevante de atributos no qual as relações podem ser *embeddedness* (embutidas e/ou imbricadas), o que leva a alguns autores a examinarem também um ambiente institucional de relações de negócios amplamente definido, incluindo o ambiente industrial, o sistema financeiro, a tradição legal nacional, e os sistemas de relações industriais e de formação de aptidões.

Para essa autora, há dois aspectos na abordagem de *embeddedness*: (1) a importância da evolução de normas sociais é *path-dependent*, pois as normas societárias podem ser auto-reforçadas e, no Japão, uma história de boas experiências ao longo do tempo promoveram a difusão da confiança; (2) o papel de redes associativas, entre o Estado e firmas individuais, para moderar competição com cooperação, contribui à prevalência de confiança institucionalizada em certas sociedades, como a japonesa e a germânica, por exemplo.

Assim, "governar pela confiança" prevalece mais na indústria automotiva japonesa do que na americana devido, entre outras, a existência de associações voluntárias de fornecedores no Japão, inexistentes nos Estados Unidos, que elevam a comunicação entre fornecedores e agem como defesa contra oportunismo dos clientes (SAKO, 1998, p.101-103). Desse modo, a autora conclui que há dificuldade em conciliar os dois pontos de vista sobre confiança, o que se deve a salvaguardas contratuais e a elevação da confiança, contudo, salvaguardas raramente são seguras em negócios, e contratos são sempre necessariamente limitados. Assim, enquanto a lei em certos países auxilia a iniciar relações de confiança, ao final *goodwill trust* tem de ser encontrada não por recursos de lei, mas através de *learning-by-interacting* para preencher as falhas de contratos incompletos (SAKO, 1998, p.109).

Ao vincular confiança à performance da empresa, Sako (1998) testa a hipótese de que a confiança forte ou confiança de reputação (*goodwill trust*) teria um forte impacto positivo sobre a performance, o que será discutido a seguir.

3.3.3 A Confiança Como Fonte de Melhor Performance Competitiva

Sako (1998), fornece evidências de que a confiança forte ou confiança de reputação (*goodwill trust*) pode melhorar a performance competitiva de empresas inseridas em arranjos interorganizacionais de três formas: (a) reduzindo os custos de transação; (b) predisposição a realizar investimentos em ativos específicos para melhorar o relacionamento com os clientes e aumentar os retornos futuros; (c) possibilitando a aprendizagem coletiva e melhoramento

contínuo dessas empresas através do aumento da troca de informações e da motivação para soluções de problemas conjuntos, conforme será examinado a seguir.

3.3.3.1) Reduzindo os Custos de Transação

Para Sako (1998), o critério de performance usado pela Teoria dos Custos de Transação (ECT) é a minimização de custos de transação alinhando a estrutura de governança às características da transação. Para a autora, na visão da ECT, dependendo da frequência da transação, a qual determina os custos de recontratar, Williamson (1979) prescreve integração vertical ou contratação relacional. Para Sako (1998), contudo, a confiança possibilita à uma rede de firmas acomodarem circunstâncias imprevisíveis reduzindo custos de transação e, nesse sentido, as firmas podem, estrategicamente, fazer uso de redes. Nesse sentido, para Barney e Hansen (1994) somente a forma forte de confiança conduz a vantagem competitiva porque: (1) é mais difícil de imitar do que a forma fraca ou semi-forte; e (2) com a forma forte de confiança, menos salvaguardas são necessárias na forma de estrutura de governança, o que representa menor custo para a firma.

3.3.3.2) Investimentos para Elevar Futuros Retornos

Investimentos para aumentar futuros retornos dependem do período de tempo que é considerado. Uma vez que a forma forte de confiança é construída e estabelecida, essas firmas podem desfrutar de menor custo do que aquelas sem essa forma forte. Desse modo, os retornos do investimento em confiança podem ser em baixo custo de monitoramento e de coordenação permitindo as práticas de entrega como *just-in-time* e não-inspeção.

No entanto, a qualquer momento, porém, um comprador e um fornecedor, no processo de construir uma relação de confiança alta, podem incorrer em maior custo de configuração do que outras companhias em relacionamentos de baixa confiança, por isso a autora faz a hipótese de que quanto mais antigo o relacionamento de negócios, maior o *gap* de performance entre relações de fornecedores de alta confiança e baixa confiança. Para essa autora, fornecedores em uma relação de alta confiança desejam investir em clientes específicos e ativos gerais pelo comprometimento de longo prazo em tal relacionamento. Assim, maior o investimento na própria relação pode ser uma medida de performance e a especialização de ativos aumenta a produtividade.

3.3.4.3) Melhoramentos Contínuos e Aprendizagem Coletiva

A forma de confiança forte (*goodwill trust*) proporciona mais baixo custo de transação ou mais elevados benefícios líquidos do investimento e também mais rápida inovação e

aprendizado, por exemplo, o cliente e o fornecedor em relações de alta confiança podem explorar oportunidades para benefícios mútuos a ambos que não teriam sido explorados em transações de contratos ou de mercados.

Como confiança está relacionada à noção de escolha de livre vontade, para remover salvaguardas ou restrições, confiança dá uma força positiva motivadora que eleva e dinamiza a eficiência, para a autora. Esses resultados são alcançados através da solução de problemas em conjunto, para reduzir custos, inovar na produção e em métodos. Tal colaboração leva a aprender-transacionando (*learning-by-transacting*) e, mesmo após confiança ser construída e estabelecida, os participantes interagem intensivamente. Confiança é então um recurso renovável que se atrofia com o desuso e se multiplica com uso (SAKO, 1998, p.93).

Para melhor compreensão do tema (a confiança) e do objeto de pesquisa (em redes formadas por sociedades cooperativas), torna-se necessário o entendimento do que é cooperativismo e sociedade cooperativa, partindo do seu surgimento, sua administração e suas principais características e peculiaridades, os princípios do cooperativismo e da intercooperação, entre outros aspectos, o que será apresentado no próximo capítulo, através de uma abordagem sistêmica de cooperativismo, utilizando Pinho (1982), entre outros autores.

4. COOPERATIVISMO E SOCIEDADE COOPERATIVA

O cooperativismo, um movimento presente em diversos países e setores, segundo Pedrozo (1991) é praticado desde a antigüidade, pois existem registros de iniciativa de cooperação datados de 326 a 426 D.C. na Palestina, no Império Babilônico, na Grécia, no Império Romano, Asteca e Inca. A matriz de Cooperativismo de Consumo, segundo Pinho (1982), surgiu em Rochdale, na Inglaterra, através da iniciativa de 28 tecelões que se reuniram em 1843, para discutir as possíveis soluções de seus problemas de sobrevivência. Em 1892, foi lançado o manifesto rochdaleano com o título “Proposal for an International alliance of the Friends of Cooperative Production” como tentativa de fixação de um plano cooperativista e das normas gestonárias das cooperativas, divulgados como Princípios dos Pioneiros de Rochdale (PINHO, 1982, p.47). Atualmente, o movimento cooperativista tem organização mundial e o órgão representativo máximo é a Aliança Cooperativista Internacional (ACI) fundada em 1895 com sede em Genebra. Trata-se de uma Organização Não-Governamental (ONG) que mantém organizações representativas em quase todos os países do mundo.

O sistema cooperativo brasileiro, representado pela OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras), é constituído por uma OCE (Organização das Cooperativas em cada Estado) e pelas Sociedades Cooperativas. No Brasil, segundo Pinho (1982), o marco histórico do cooperativismo foi a constituição da Associação Cooperativista da Companhia Telefônica de Limeira, em 1981, São Paulo, e da Companhia Militar de Consumo do Rio de Janeiro em 1894. No Rio Grande do Sul, conforme Pedrozo (1991), o cooperativismo teve início com a fundação, em 1900, num congresso realizado em Santa Catarina, da entidade classista denominada União Colonial ou *Baurverein* um projeto dos estatutos de uma sociedade civil de mútuo auxílio, com a adesão de 400 participantes.

O cooperativismo de produção iniciou-se com a criação da Cooperativa Agrícola Mista de Comercialização e Abastecimento de Neu-Wuetemberg. O cooperativismo, no seu âmago, estava estruturado em concepções morais e religiosas o que pode explicar o profundo arraigamento do movimento cooperativista no Brasil, iniciado por imigrantes europeus (italianos, alemães, holandeses, etc.) e japoneses, pois conheciam a auto ajuda. As crises de abastecimento eram freqüentes, favorecendo o desenvolvimento de importantes cooperativas de produção, como a Cooperativa Agrícola de Cotia e a Cooperativa Agrícola Sul Brasil (SP), iniciadas por imigrantes japoneses que não se adaptaram a cultura do café.

Os princípios cooperativistas são: adesão livre; administração praticada pelos próprios associados; juros módicos do capital social; divisão das sobras para todos os associados;

neutralidade política, social e religiosa; constituição de um fundo de educação; e cooperação entre as cooperativas, no plano local, nacional e internacional, conforme Polônio (1999, p.22), portanto a cooperação faz parte de um dos princípios cooperativistas (intercooperação) visando a promover o desenvolvimento num mundo globalizado.

Conforme Koza e Lewin (1998), o comportamento cooperativo está imbricado na história das firmas e a intercooperação é uma estratégia competitiva utilizada pelas empresas, na busca de vantagens competitivas e uma tendência que favorece os agentes na busca de sustentabilidade e competitividade no ambiente econômico. As relações de cooperação acompanham a própria história de suas organizações, pois este tipo de relacionamento está presente nos princípios do cooperativismo, de acordo com Silva et al. (2004, p.10) e aos valores morais, ou seja, está associada à cultura de cooperação recíproca.

O cooperativismo é instrumento de mudança que pode propiciar: a aglutinação de forças dispersas; fracasso do ponto de vista individual e que podem se tornar fortes e elevar o poder de barganha; o restabelecimento do equilíbrio dentro do mercado melhorando a eficiência da economia; a fixação de políticas mais consentâneas por parte do Estado; melhor distribuição de renda com apropriação mais proporcional por parte dos diversos segmentos; maior capacidade de investimento do Estado, em função da elevação do nível de eficiência geral da economia (NASCIMENTO, 2000, p.126).

Pedrozo e Silva (1999) criticam a abordagem microeconômica por considerar as cooperativas exclusivamente sob os aspectos função de produção e determinação externa do comportamento, o qual é determinado pelo mercado, sem compreender a cultura e a natureza diferenciada da cooperativa. As cooperativas são organizações econômicas com uma particular arquitetura de contratos, uma vez que se formam com associados e não objetivam o lucro (BIALOSKORSKI NETO et al., 2001, p.02).

As Sociedades Cooperativas são caracterizadas como sociedades de pessoas, na qual cada associado tem direito a um único voto, diferentemente das sociedades de capital, nas quais o voto é proporcional ao capital de cada investidor (BIALOSKORSKI, 1997), ou seja, as cooperativas não possuem uma existência autônoma e independente de seus membros, do ponto de vista econômico, como ocorre nas sociedades de capital. As cooperativas dispõem de uma legislação específica, lei n.5764 de 16 de dezembro de 1971, a qual caracteriza a cooperativa como uma atividade econômica de proveito comum sem o objetivo de lucro, tendo como característica a adesão livre, a representação do capital em quotas partes, a singularidade do voto, o retorno das sobras líquidas, entre outros itens.

A cooperativa, de acordo com Polônio (1999), é composta pelo Conselho de Administração, que é o órgão executivo que supervisiona a gerência, a quem cabe dirigir e administrar a cooperativa, e pelo Conselho Fiscal, órgão permanentemente encarregado de verificar a boa atuação econômico-financeira da cooperativa e que é responsável pela fiscalização dos atos de gestão do Conselho de Administração e subordinado unicamente à Assembléia Geral.

A sociedade cooperativa é uma organização de caráter permanente, conforme Pedrozo (1993), criada por um agrupamento de indivíduos com interesse comum, visando a realização de atividades econômicas relacionadas com o progresso econômico e o bem-estar dos associados, que são os proprietários e usuários da organização.

As cooperativas se caracterizam por ser um “sistema econômico-social”, que visa o bem-estar e a paz social dos produtores e seus associados e não têm por objetivo somente o lucro (sobra), segundo Silva (1994, p.11), sendo que a finalidade principal de uma cooperativa tradicional é a melhoria da condição econômico-social de seus cooperados.

No Brasil, mais de 80% dos cooperados associados às cooperativas de produção são pequenos proprietários, o que representa a grande importância social desse tipo de organização (SILVA, 1994, p.21). Assim, as cooperativas buscam o bem estar dos associados, contudo, o lucro (sobras operacionais) é uma condição necessária, mas insuficiente para aumentar esse bem estar, porque as sobras, quando houverem, são distribuídas aos cooperados em razão da sua participação na entrega da produção e, além disso, pode ser que o objetivo desse tipo de organização não seja o de obter lucro (sobras operacionais), mas manter o cooperado na atividade produtiva.

Desse modo, a diferença entre cooperativas e não-cooperativas está no modo de formação da sociedade. Nas cooperativas, a formação é por pessoas, ou seja; cada associado, independente da sua participação econômica, tem direito a um voto nas assembleias (Silva 1994, p. 11) e o direito ao controle não é proporcional ao capital.

Pedrozo (1995) comenta que o desafio é conviver com duas lógicas distintas - econômica e social - na mesma organização, ou seja, enfrentar o problema da dupla complexidade, porque no seu relacionamento com o associado as sociedades cooperativas devem seguir os princípios de solidariedade cooperativa, onde o associado tem papel central, enquanto que na gestão devem ser organizadas como empresa privada, seguindo uma lógica de mercado. Lauschner (1995) caracteriza a cooperativa como uma associação de usuários que aplica a regra da democracia, cujo modelo de gestão deve ter um caráter econômico e

social visando à melhora da situação econômica e social dos associados e mantendo a organização-cooperativa.

Bialoskorski Neto (1997) destaca que a missão fundamental dessas empresas é servir como intermediária entre o mercado e as economias dos cooperados, os quais tem direito a um único voto e, como cada cooperado (até os dirigentes) é um “sócio-proprietário”, isso gera dificuldades no processo de gestão e, além disso, segundo o autor, cada cooperado é, contraditoriamente, “proprietário” e “cliente” o que pode causar vários conflitos internos.

As particularidades das cooperativas, que as diferenciam das sociedades não cooperativas, foram descritas por Pedrozo (1993) como: sociedade formada por pessoas e não por capital; voto igualitário para tomada de decisão; resultados (sobras operacionais) retornam aos associados; grande número de proprietários com poder decisório; o cliente é, ao mesmo tempo, consumidor e proprietário; por fim, quando obtém resultados negativos não estão sujeitas à falência.

Em razão disso, há algumas tendências administrativas que devem ser consideradas como forma de garantir a sustentabilidade da cooperativa à longo prazo. Nesse sentido, conforme Oliveira (2001), as cooperativas concorrem com empresas privadas e o diferencial da constituição jurídica não será considerada uma vantagem competitiva, a menos que as cooperativas possam consolidar modelos de gestão eficientes para que a cooperativa possa alcançar vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras. As cooperativas devem consolidar, portanto, uma nova maneira de administrar seus recursos e negócios, e de atuar no mercado competitivo, através de um instrumento administrativo adequado.

O padrão vigente de desenvolvimento, de acordo com Pedrozo (1999), deve ser capaz de deixar para as gerações futuras um legado que lhes garanta a sobrevivência, com a eliminação da pobreza; a conservação de recursos básicos à vida; a ampliação do conceito de desenvolvimento englobando, além de crescimento econômico, o cultural e social e a interligação da economia e da ecologia.

Para esse autor, o desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que faz face às necessidades da geração presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as suas próprias necessidades. Nesse sentido, apesar de seu compromisso social, as cooperativas estão inseridas em um ambiente competitivo, onde uma gestão eficiente é fundamental para sua sustentabilidade.

Considerando as dificuldades que as cooperativas enfrentam no ambiente competitivo, algumas características próprias da estrutura cooperativista poderiam ser melhor exploradas. A intercooperação, por exemplo, além de ser um princípio cooperativista, é uma estratégia competitiva atualmente utilizadas pelas empresas e uma tendência que poderia ser mais utilizada pelas sociedades cooperativas na busca de sustentabilidade e competitividade no ambiente econômico.

A questão da falta de cooperação entre cooperativas foi destacada por Oliveira (2001), como um dos principais problemas de gestão dessas organizações, prejudicando também seu processo evolutivo, podendo ocorrer tanto dentro de um mesmo setor ou em setores diferentes. Porém, existe uma grande dificuldade de estruturar e operacionalizar a interação administrativa e de negócios entre diferentes cooperativas, sendo que o início do processo para consolidar a cooperação entre sociedades cooperativas está baseado em dois aspectos básicos: boa vontade dos dirigentes para iniciar um processo de *ganha-ganha* entre as partes e estruturação de um processo sistemático de debates entre as cooperativas.

O estudo destas organizações é importante para o agronegócio brasileiro, visto que em determinadas regiões do país elas representam uma fatia importante da economia, além de estarem presentes inclusive em regiões mais isoladas. Conhecendo melhor o que é uma organização cooperativa e quais as suas particularidades, pode-se melhor compreender quais as principais mudanças que ocorrem no comportamento, no desempenho e na gestão quando esse tipo específico de organização está organizada numa rede de cooperativas.

Por fim, a revisão da literatura sobre essa temática permitiu tanto a compreensão das principais características e especificidades das sociedades cooperativas quanto da relevância estratégica da cooperação para essas organizações visando à elevação da competitividade.

No próximo capítulo será realizada a apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados no estudo, bem como síntese das variáveis a serem observadas na pesquisa de campo e dos principais autores utilizados.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender aos objetivos propostos, o método de investigação utilizado por essa pesquisa será o estudo de caso. O enfoque é sistêmico com caráter de interdisciplinariedade, segundo Castro et al. (1994), devido à maneira de organizar o raciocínio e a abordagem para a solução de problemas complexos, que dependem da interação de muitas variáveis.

Segundo Yin (1994) opta-se por estudos de caso quando o investigador tem um pequeno controle sobre os eventos ou quando o foco está centrado sobre um fenômeno contemporâneo, cujo contexto tenha um sentido de vida real, como no caso que será estudado.

O estudo de caso como método de pesquisa pode utilizar três estratégias de pesquisa: explanatória, exploratória e descritiva. Desse modo, o presente trabalho caracteriza-se pela sua natureza exploratória e descritiva com caráter qualitativo e utiliza dados primários e secundários. O estudo de caso é qualitativo quando faz uso de observações detalhadas do mundo real (YIN, 2003, p.12). A finalidade principal de estudos exploratórios-descritivos combinados é refinar e desenvolver conceitos e hipóteses para investigações subsequentes. São estudos que procuram descrever um determinado fenômeno (TRIPODI et al., 1975, p.65).

Em alguns casos, o investigador tem uma indagação concreta necessitando de resposta a um problema para o qual houve limitado desenvolvimento teórico (TRIPODI et al., 1975, p.107), como no caso aqui estudado. A elaboração teórica ainda incipiente em torno do tema da confiança em redes formadas por cooperativas como fonte de melhora da performance competitiva indicam o caráter exploratório deste tipo de estudo. Desse modo, o trabalho atende a dois pressupostos fundamentais dos estudos exploratórios: a existência de um tema muito pouco estudado anteriormente e a necessidade de uma análise qualitativa do fenômeno.

A abordagem de pesquisa que utiliza o estudo de caso é bastante apropriada para construção de elaborações em novas áreas de investigação, onde as teorias ainda estão em processo de construção. Ao mesmo tempo, o estudo de caso se beneficia do desenvolvimento anterior de proposições teóricas para orientar a coleta e análise das informações.

Um outro aspecto importante para a escolha do estudo de caso neste trabalho refere-se ao peso do contexto no processo de investigação. O estudo de caso, segundo Yin (1994), investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real. Neste caso, destaca-se a importância da contextualização do fenômeno da rede em um ambiente de cooperação previamente existente e, nesse sentido, os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 1994, p.32).

De acordo com YIN (2001), o estudo do caso único é usado em situações em que se quer representar casos críticos no teste de uma boa formulação teórica, ou no caso de representar eventos muito raros de acontecer ou quando o pesquisador depara-se com um caso realmente revelador. Para esse autor, um caso raro ou extremo pode ser tão raro que vale a pena documentar e analisar qualquer caso único (YIN, 2001, p.63). Nesse caso, a teoria deve estar claramente especificada e em consonância com os objetivos do estudo, de modo que possa ser avaliada.

Nesse sentido, a rede formada por sete cooperativas agroalimentares localizadas no Rio Grande do Sul foi escolhida por se tratar de um caso raro ou extremo no Brasil, uma vez que não foi encontrado nenhum outro estudo, na literatura brasileira de agronegócio, de redes formadas por sociedades cooperativas. A unidade de análise desse estudo é a rede analisada do ponto de vista do melhor desempenho competitivo das organizações participantes, conforme Farina, Azevedo e Saes (1997), entendido como a elevação da competitividade (sobrevivência e crescimento) de organizações inseridas em arranjos interorganizacionais.

5.1 A COLETA DOS DADOS

Para a realização dessa pesquisa foram coletados dados primários e secundários. Em relação à coleta dos dados primários, esse estudo contou com a colaboração dos sujeitos diretamente relacionados com a rede em estudo. Foram utilizados fontes de dados primários por meio de questionários e entrevistas semi-estruturadas, em profundidade.

Desse modo, as evidências empíricas foram coletadas a partir de questionários e entrevistas organizados em blocos temáticos, apresentados em anexo, o qual contém adicionalmente quadros-resumos das respostas obtidas. Os questionários foram aplicados aos sujeitos da pesquisa, ou seja, junto aos executivos pertencentes à gestão das cooperativas pesquisadas (presidentes, diretores, gerentes e superintendentes), além de serem também aplicados junto ao diretor executivo do sindicato das indústrias de produtos suínos do Rio Grande do Sul (SIPS-RS) o qual acompanhou a formação da rede, mas somente nas perguntas 1 a 8 e nas questões 12, 13, 18 e 19, na segunda parte do questionário, totalizando oito questionários aplicados. Como o atual coordenador da rede em estudo era também o gestor da cooperativa B, foi realizada apenas uma entrevista com esse pesquisado.

Em relação a coleta de dados primários feito através dos questionários, no primeiro bloco temático, na primeira (parte 1), foram elaboradas perguntas sobre a sociedade cooperativa e sua atuação de modo individual, sobre dados de identificação, informações gerais, atividades realizadas e principais produtos obtidos, os quais foram utilizados para

analisar o perfil de cada uma das sete cooperativas agroalimentares estudadas, as quais serão elencadas de "A" até "G" visando a preservar o anonimato de cada organização.

Na segunda parte, são realizados questionamentos sobre a rede formada pelas sete cooperativas (e sua atuação em conjunto). Foram elaboradas perguntas sobre a rede (questões de 01 a 08) permitindo mais de uma resposta, sobre os fatores motivadores para a formação da rede, os critérios para ingresso e a seleção de parceiros na rede, os mecanismos de coordenação, entre outros, sobre a forma de confiança adotada dentro da rede.

Nessa segunda parte foram elaboradas perguntas (questões 09 a 20) sobre qual é o papel da confiança dentro e fora da rede, aspectos de formato da rede, do tipo de rede em estudo, bem como um quadro resumo de quais seriam os fatores para o sucesso competitivo setorial no agronegócio e, dentre esses, quais os que constituíram o objetivo da Rede formada, com perguntas admitindo apenas uma resposta em todos os questionamentos.

Cabe ressaltar que nessa segunda parte foi entrevistado também o diretor executivo do sindicato ao qual pertencem as sete cooperativas estudadas (SIPS-RS), mas somente nas questões 12, 13, 18 e 19 do questionário, em virtude de que as outras perguntas se referirem a atuação em rede das sete sociedades cooperativas. Nessas perguntas foram adicionadas também as respostas e afirmações obtidas através desse representante sindical, contudo essas respostas não foram consideradas na elaboração dos gráficos.

Em relação a coleta de dados primários, através das entrevistas semi-estruturadas (questões 21 a 37), estas foram realizadas somente com os executivos pertencentes à gestão das cooperativas pesquisadas, ou seja, entrevistada apenas um dirigente por cooperativa sendo um Vice-Presidente, 02 Presidentes e quatro diretores, entre os quais o diretor da cooperativa B o qual acumulava também o cargo de atual coordenador da rede pesquisada. Assim, totalizaram sete entrevistas semi-estruturadas, em profundidade, com os sete gestores das sociedades cooperativas, executadas logo após a aplicação dos questionários, utilizando um roteiro de entrevistas, apresentada no anexo A.

Para a realização das entrevistas semi-estruturadas (nas questões 21 até 37) foi elaborado um roteiro de perguntas (em anexo) sobre as atividades das cooperativas realizadas na rede, sobre a confiança como uma fonte de melhora de performance para essas organizações através da configuração em um arranjo interorganizacional (rede) e quais os resultados obtidos com a atuação em rede na questão 36 (de acordo com as variáveis a serem observadas durante a realização da pesquisa de campo, as quais estão contidas na Tabela 5.2 e na Tabela 5.3 desse capítulo) visando a facilitar as entrevistas e apresentar uma sequência lógica dos questionamentos aos gestores das sete cooperativas estudadas.

Em relação a coleta de dados secundários, foram realizadas pesquisas, em documentos (estudos, documentos internos, atas das reuniões da rede, especialmente a ata da reunião da rede realizada no dia 01/07/03 e a ata da reunião da rede realizada na sede da cooperativa E em 15 de junho de 2004, relatórios de fevereiro e de setembro de 2003 e relatórios internos de 2004, como o relatório de agosto de 2004, os balanços das sete organizações pesquisadas dos anos de 2001 a 2003, entre outros) arquivos, jornais, revistas especializadas como a Porkworld e a Veja, correspondências, fotos e publicações em *sites* especializados.

As entrevistas acima descritas foram realizadas pela própria pesquisadora, no período compreendido entre dois de junho e sete de julho de 2004. Cada entrevista teve a duração de aproximadamente 90 minutos, exceto a entrevista realizada junto com o diretor executivo do sindicato das indústrias de produtos suínos do Rio Grande do Sul (SIPS-RS), cuja duração foi de 60 minutos. Houve boa aceitação da realização das entrevistas, as quais foram transcritas, lidas e assinadas pelos próprios entrevistados e, posteriormente, foram submetidas à uma análise de conteúdo.

As entrevistas e as respostas obtidas estão expostas nos anexos A e B. As respostas obtidas foram apresentadas tanto individualmente por sociedade cooperativa pesquisada quanto no total de respostas obtidas. Nas questões 1 a 8 adicionou-se a letra "S" quando a resposta obtida for do Diretor Executivo do Sindicato das Indústrias de Produtos Suínos (SIPS-RS) bem como adicionada as respostas obtidas desse entrevistado nas questões 12, 13, 18 e 19. Nas questões 9 a 20, as respostas obtidas são apresentadas também em forma de gráficos. Nas entrevistas semi-estruturadas, questões 21 a 37, são apresentadas as citações de cada entrevistado em forma de quadros, com exceção da questão 36, na qual são apresentadas as respostas obtidas de cada cooperativa pesquisada em forma de quadros, por meio de evolução percentual e em forma de gráfico.

Por fim deve-se salientar que, durante a pesquisa de campo obteve-se acesso e entrevista diretamente com os dirigentes (presidentes, diretores e executivos de alto escalão) das sete cooperativas agroalimentares. Em relação ao acesso às informações e documentos confidenciais, cabe mencionar que essa pesquisadora também obteve acesso total e irrestrito, desde que observadas as condições de sigilo quanto às sete cooperativas agroalimentares e suas atuações individuais incluindo relatórios, atas, balanços e informações julgadas relevantes à estratégia futura, as quais não poderão ser divulgadas. Foi possibilitado, também, a pesquisadora o acesso e a observação de algumas reuniões consideradas não estratégicas.

5.2 A OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA E A ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados, os dados primários e secundários obtidos de cada empresa foram agrupados individualmente por organização, para caracterizar cada cooperativa e sua atuação de forma individual e, para analisar a rede, os dados colhidos foram agrupados a partir da dinâmica da rede, ou seja, das sete cooperativas atuando em conjunto e analisados buscando identificar quais foram os principais benefícios obtidos através da atuação conjunta em rede e os desafios futuros a serem superados.

Em relação a triangulação de dados (Yin, 1994), nesse trabalho foi realizado a triangulação de fontes de dados através da coleta de várias fontes, tendo em vista a corroboração do mesmo fato ou fenômeno. Desse modo, foram utilizadas fontes de dados primários (através de questionários, entrevistas semi-estruturadas e observação participante na qual houve participação das discussões e por meio de observação "*in loco*" da atuação conjunta em rede) e fontes de dados secundários (estudos, documentos internos, atas das reuniões da rede, relatórios de 2003 e 2004, balanços das sete organizações pesquisadas, arquivos, jornais, revistas, correspondências, fotos e publicações em *sites* especializados).

De acordo com Minayo (1999, p.197) a análise dos dados possui três finalidades complementares dentro da proposta de investigação: a heurística, em que se propõe uma atitude de busca a partir do material coletado; a "administração de provas" admitindo-se hipóteses provisórias que podem ou não ser confirmadas; e ampliação da compreensão dos contextos culturais com significações que ultrapassam o nível espontâneo das mensagens.

Através da análise e interpretação dos dados foram obtidas as respostas às questões de pesquisa, abaixo elencadas, e atendidos aos objetivos do trabalho nos capítulos sete e oito visando a avaliar se a estratégia de cooperação interorganizacional (rede) adotada foi adequada ou não. Assim, os dados foram analisados à luz do referencial teórico proposto conforme mostra a Tabela 5.1, exposta a seguir. Para melhor atender a esses objetivos, essa pesquisa buscou apoio em fundamentação teórica, com a utilização de autores como Grandori e Soda (1995), Sako (1998), Human e Provan (1997), entre outros autores.

O processo de formação, desenvolvimento e consolidação da rede e a evolução das bases da confiança (cálculo, cognição e normas) foram caracterizados de acordo com a classificação de Child e Faulkner (1998). Desse modo, o capítulo sete analisou o processo de formação, desenvolvimento e consolidação da rede, de acordo com essa caracterização.

Na fase de formação da rede, durante a primeira fase da evolução da confiança, ocorre o processo de formação da cooperação interorganizacional em rede. Nessa etapa, atendendo

ao primeiro objetivo específico, foi explicitado como e porque ocorreu o processo de formação da rede pesquisada identificando as principais características e os principais fatores motivadores da formação dessa rede; qual foi o critério adotado para o ingresso nesse arranjo e a seleção dos parceiros, além de serem analisadas as características estruturais dessa rede formada por sete cooperativas gaúchas.

Na fase de desenvolvimento da rede ocorre o processo de implementação e desenvolvimento da rede, na qual a confiança é compartilhada como cognição e inclui modos comuns de pensar e agir entre os parceiros gerando a compreensão mútua e a predição do comportamento dos parceiros. Durante essa segunda fase, atendendo ao segundo objetivo específico da pesquisa, foram analisados os mecanismos de coordenação adotados nessa rede e as propriedades estruturais da confiança. Nessa etapa, foi empregada a abordagem teórica de Grandori e Soda (1995) para responder a primeira e a segunda questão de pesquisa, ou seja, quais são os mecanismos de coordenação mais importantes para a rede estudada e se esse é um arranjo temporário ou mais estável, respectivamente.

Na fase de consolidação da rede, a confiança como norma é criada e incrementada a nível interpessoal (CHILD E FAULKNER, 1998, p.47-49). Nessa terceira fase, foi atendido ao terceiro objetivo específico de pesquisa, qual seja o de analisar o papel da confiança como fonte de melhor performance competitiva à rede formada por sete cooperativas pertencentes ao agronegócio gaúcho. Para atender a esse objetivo, verificou-se a forma de confiança utilizada pela rede, qual seja, a forma forte de confiança denominada de confiança de reputação (*goodwill trust*). Aplicando as teorizações da autora Sako (1998), investigou-se a terceira questão de pesquisa a qual respondeu se a confiança de reputação (*goodwill trust*) realmente melhorou a performance competitiva da rede em estudo, através de melhor desempenho dos participantes, em termos de: (1) redução de custos de transação; (2) realização de investimentos para aumentar futuros retornos; (3) possibilitando a aprendizagem e melhoramento contínuo dessas organizações. Nessa etapa, através das reflexões teóricas de Human e Provan (1997) e outros autores, realizou-se a investigação da quarta questão de pesquisa, a qual questionou quais são os resultados obtidos através da estratégia de cooperação em uma rede formada por sete cooperativas agroalimentares.

Para operacionalizar a pesquisa, através da fundamentação teórica por meio de Teorias Econômicas, como a Teoria dos Custos de Transação (ECT); da Teoria Organizacional, como a Teoria da Dependência de Recursos, a Confiança em Cooperação Interorganizacional e a Teoria das Redes adicionando-se a abordagem teórica de cooperativismo, conforme está

apresentado na tabela 5.1, foi realizada a sistematização dos fatores que permitirão obter melhor desempenho competitivo, em rede.

Tabela 5.1 Abordagens teóricas, principais autores e fatores de melhor desempenho competitivo

Fatores para obter melhor desempenho	Abordagens Teóricas	Principais Autores Pesquisados
Economias de Escala	Teoria das Redes	Fierro (2001), Perrow (1992), Ebers e Jarillo (1998), Human e Provan (1997).
Poder de barganha	Teoria das Redes	Marcon e Moinet (2000), Human e Provan (1997).
Ampliação de mercado	Teoria da Dependência de Recursos (VBR) e Teoria das Redes	Prahalad e Hamel (1994), Fierro (2001), Britto (2002), Human e Provan (1997).
Economias de escopo e de especialização	Teoria dos Custos de Transação (ECT) e Teoria das Redes	Perrow (1992), Ebers e Jarillo(1998), Human e Provan (1997).
Redução Dos Custos de Transação	Confiança em Cooperação Interorganizacional, Teoria da Dependência de Recursos (VBR), Cooperativismo e Teoria dos Custos de Transação (ECT)	Sako (1998), Williamson (1985), Pessali (1998), Farina et al. (1997), Zylbersztajn (2000), Lauschner (1995), Pedrozo e Silva (1999), Bialoskorski (1997), Bialoskorski Neto et al. (2001), Barney e Hansen (1994), Human e Provan (1997).
Investimentos para aumentar futuros retornos	Confiança em Cooperação Interorganizacional e Teoria dos Custos de Transação (ECT)	Sako (1998), Williamson (1985).
Melhoramentos contínuos e aprendizagem coletiva	Confiança em Cooperação Interorganizacional, Teoria das Redes, e Teoria da Dependência de Recursos (VBR)	Sako (1998); Farina et al. (1997), Amato Neto (2000), Human e Provan (1997), Fierro (2001), Prahalad e Hamel (1994), Ebers e Jarillo(1998), Marcon e Moinet (2000).

Fonte: Elaborado pela autora.

As variáveis que foram observadas durante a execução da pesquisa de campo estão apresentados na tabela 5.2, a seguir, que foi adaptado de Balestrin e Vargas (2003), através dos autores Sako (1998) e Human e Provan (1997). Para o atendimento dos objetivos dessa pesquisa foram adicionados dois outros fatores à análise que são: (1) investimentos para aumentar futuros retornos; (2) melhoramentos contínuos à aprendizagem coletiva. Desse modo, segundo Sako (1998), esses dois fatores estão relacionados à confiança como fonte de melhor desempenho competitivo de organizações inseridas em arranjos interorganizacionais.

Tabela 5.2. Operacionalização dos fatores e variáveis observáveis na pesquisa de campo.

Fatores para obter melhor desempenho	Variáveis a serem observadas na pesquisa de campo
Economias de Escala	Economias de Escala por meio da ação coletiva (Rede).
Poder de barganha	Capacidade de realizar economias relacionais; Ações de barganha junto a fornecedores, clientes e outros.
Ampliação de mercado	Ampliação dos atuais mercados e acesso a novos mercados.
Economias de escopo e de especialização	Aumento do portfólio de produtos da rede; ganhos em economias de especialização.
Redução dos Custos de Transação	Através do aumento da confiança ou redução do oportunismo (Qual a forma de confiança adotada)
Investimentos para aumentar futuros retornos	Através do aumento da Confiança: baixos custos de monitoramento e coordenação, maior investimento em clientes específicos, ativos gerais e especificidade de ativos (capital físico, humano, locacional) que geram aumento da produtividade.
Melhoramentos contínuos e Aprendizagem coletiva	Através da confiança da forma forte (<i>goodwill trust</i>) leva a <i>learning by-interaction</i> (aprender transacionando) e melhoramentos contínuos nos processos, métodos e produtos. Aprendizagem coletiva pela interação entre os atores e partilha de informações, competências (habilidades), conhecimento sobre soluções de problemas.

Fonte: Adaptado de Sako (1998), Human e Provan (1997), Balestrin e Vargas (2003).

Para verificar os benefícios obtidos pela atuação em rede, foi caracterizada cada organização e o seu perfil de atuação de forma individual. Posteriormente foram analisados como as sete cooperativas se interrelacionam através da atuação conjunta em rede, utilizando os indicadores utilizados na operacionalização e medição dos fatores observáveis, os quais estão apresentados na tabela 5.3, apresentada a seguir.

Tabela 5.3. Operacionalização e medição dos fatores observáveis com a atuação em rede.

Fatores para obter melhor desempenho	Variáveis a serem observadas na pesquisa de campo
Economias de Escala	Economias de Escala por meio do aumento do volume de produção pela rede, verificar se, em rede, houve redução do valor obtido: pela divisão do custo dos produtos vendidos dividido pela receita líquida e das despesas administrativas divididas pela receita líquida.
Poder de barganha	Capacidade de realizar economias relacionais: facilitar a compra de insumos básicos. Ações de barganha junto a fornecedores: redução dos custos da matéria-prima ou insumos adquiridos em rede. Compras em conjunto de insumos, produtos para revenda, embalagens e ingredientes. Acordos de fornecimento de curto prazo e de longo prazo.
Ampliação de mercado	Ampliação dos atuais mercados: aumento das vendas para os atuais mercados, aumento do volume de vendas entre parceiros e/ou tornar-se um cliente e/ou um fornecedor para as firmas membros da rede: CMS, produtos próprios, leitões, leite, milho, etc. Acesso a novos mercados: aumento das vendas para novos mercados no Brasil. Exportação de produtos obtidos em rede.
Economias de escopo e de especialização	Aumento do portfólio de produtos pelo compartilhamento de máquinas e equipamentos em rede; ganhos em economias de especialização obtidos através da rede, aumento do volume de prestação de serviços em rede: abate, cura, envase de leite, etc.
Redução dos Custos de Transação	Através do aumento da confiança ou redução do oportunismo (qual a forma de confiança adotada)
Investimentos para aumentar futuros retornos	Aumento da Confiança: baixos custos de monitoramento e coordenação, maior investimento em clientes específicos, ativos gerais e especificidade de ativos (capital físico, humano, locacional) que geram aumento da produtividade.
Melhoramentos contínuos e Aprendizagem coletiva	Através da confiança forma forte (<i>goodwill trust</i>), mais rápida inovação e aprendizado leva a <i>learning-by-interaction</i> (aprender transacionando) e melhoramentos contínuos nos processos, métodos e produtos. Aprendizagem coletiva pela interação entre os atores e partilha de informações, competências (habilidades), conhecimento sobre soluções de problemas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para um melhor entendimento das etapas desse estudo e, permitindo uma clara visualização da complexidade dessa pesquisa, será apresentado na Figura 5.1, a seguir, um resumo esquemático do desenvolvimento de toda a pesquisa. E, para que se possa conhecer as sete cooperativas membros da rede, no próximo capítulo, será caracterizada cada organização e apresentado o seu perfil de atuação de forma individual, além de verificar a importância dessas cooperativas no agronegócio brasileiro e, em especial ao agronegócio gaúcho.

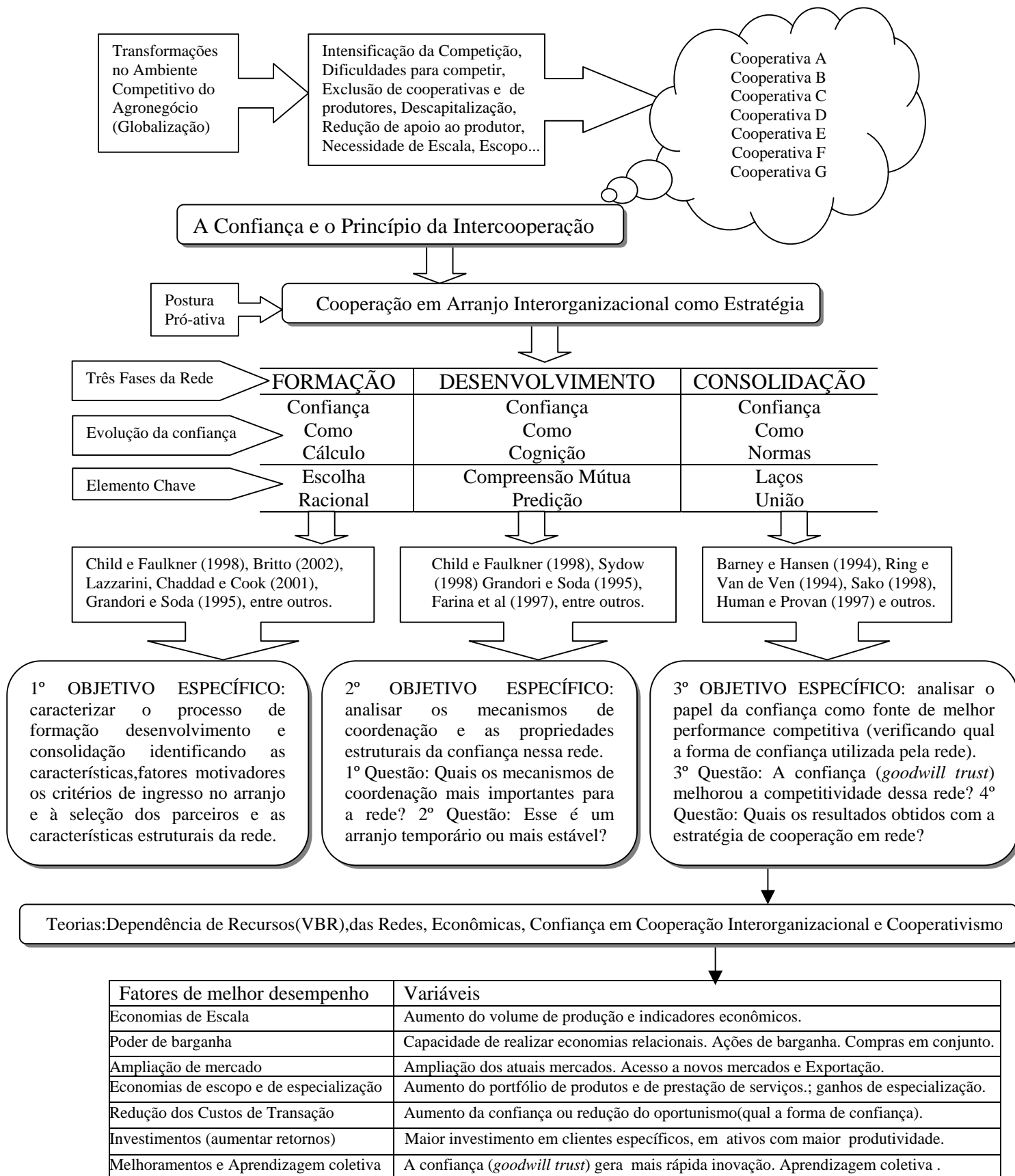


Figura 5.1: Estrutura Esquemática da Pesquisa.

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo. Elaborado pela autora.

6. CARACTERIZAÇÃO DAS SETE SOCIEDADES COOPERATIVAS

Visando a facilitar o entendimento do processo de formação, desenvolvimento e consolidação da rede, optou-se por apresentar a análise em dois capítulos. Nesse capítulo, será realizada a análise aprofundada do perfil de cada cooperativa antes da constituição da rede, suas características e particularidades, além de se investigar quais os fatores de sucesso competitivo no agronegócio brasileiro, na visão dessas organizações. Esta análise é precedida de duas seções que abordam importância econômica e social das cooperativas agroalimentares no agronegócio do Brasil e os efeitos multiplicadores gerados por essas organizações à economia gaúcha. Desse modo, no próximo capítulo, será apresentada a análise da atuação conjunta das sete cooperativas agroalimentares em rede.

6.1 IMPORTÂNCIA DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS NO AGRONEGÓCIO

No período de 1994 a 2001, segundo pesquisas do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (Cepea/Esalq/USP), a trajetória da participação do PIB do agronegócio no PIB total do Brasil mostra que o agronegócio representou cerca de 31% do PIB nacional em 1994 e, com tendência declinante, chegou a participação de 27,06% em 2001. Na média, contudo, o agronegócio tem respondido por cerca de 29% do PIB Nacional. No total do PIB do Brasil, em 2003, a participação da agricultura representou 18,67%, sendo o segmento de processamento apresenta peso maior nessa composição, e a participação da pecuária representou 8,39%, onde o segmento de agropecuária apresenta peso maior nessa composição.

Em relação a importância das sociedades cooperativas no agronegócio brasileiro, segundo a Organização das Cooperativas do Brasil - OCB, em 2003, as sociedades cooperativas, no Brasil, responderam por 6% do PIB nacional, gerando 182 mil empregos diretos ao País e US\$ 1,09 bilhão em exportações. No Brasil, são 7.355 sociedades cooperativas, com 5,762 milhões de cooperados, em 13 ramos: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, infra-estrutura, habitacional, mineral, produção, saúde, trabalho, turismo e lazer, e transporte (cargas e passageiros). Dentre eles, segundo a OCB, as 1519 cooperativas agropecuárias brasileiras, que representam 20,7% do total, são as que mais empregam, gerando 110.910 empregos diretos (o que representa 61% do total de empregos gerados ao país) e congregam 940.482 associados (16,3% do total de cooperados).

As cooperativas brasileiras exportaram, em 2003, segundo a OCB mais de 5,3 milhões de toneladas, atingindo o montante de US\$ 1,3 bilhão, que foram destinados a países como Alemanha, China, Hong Kong e Coréia do Sul.

Os principais produtos exportados foram: a soja triturada, o açúcar, o óleo de sojam carnes, o café e o milho. No total exportado, a soja e derivados somaram US\$ 581 milhões; o açúcar foi responsável por US\$ 275 milhões e as carnes (frango e suína) somaram US\$ 253 milhões. O grupo de produtos que inclui uvas frescas, suco de laranja, milho e álcool gerou um total de US\$ 112 milhões, e o café totalizou US\$ 82 milhões.

O Rio Grande do Sul, segundo Villwock (2001), em 2001, foi o terceiro exportador do País em produtos de origem do agronegócio, sendo superado por São Paulo e Minas Gerais, destacando-se fumo, soja, carnes e miudezas, peles e couros, madeira e celulose. Entretanto, de acordo com Belo (2004), em 2003, o Rio Grande do Sul tornou-se o segundo maior exportador do País, sendo superado apenas por São Paulo. Segundo Carta de Conjuntura da FEE (2004), as exportações do Estado são compostas por produtos e subprodutos derivados do agronegócio, destacando-se calçados de couro, soja (grão, farelo e óleo), fumo, carnes de frango e de suíno, couros, madeira (incluindo pasta química e móveis), carne em conserva, extrato tanante, maçã, mate, e milho.

Atualmente, segundo a OCB, no Rio Grande do Sul operam 747 sociedades cooperativas, as quais possuem 875.810 cooperados e geram 34.454 empregos diretos. Dentre essas, as sete cooperativas participantes da rede congregam 46.432 produtores associados de pequeno e médio porte, o que corresponde a 5,3% do total de cooperados gaúchos. Além disso, as sete cooperativas respondem juntas pela manutenção de 7.787 funcionários, 354 terceirizados e 882 transportadores, totalizando a geração e manutenção de 9.023 postos de trabalho diretos, o que corresponde a 26% do total de empregos diretos gerados por cooperativas gaúchas, sem considerar os empregos indiretos e os efeitos multiplicadores gerados, conforme será melhor aprofundado no próximo item.

Segundo a ata de reunião da rede, em 01/07/03, as sete cooperativas agroalimentares participantes da rede atuam em 140 municípios do Rio Grande do Sul, o que corresponde a 25% dos municípios do Estado gaúcho conforme relação apresentada no anexo C, cuja população soma 1.509.332 habitantes. Deste total, conforme o levantamento das sete cooperativas agroalimentares nessa ata, entre cooperados, funcionários, terceirizados e seus dependentes, são 221.236 pessoas que dependem *diretamente* dessa rede de cooperativas, ou seja, 14,7% da população gaúcha dos Municípios de atuação, em 2002.

As cooperativas agroalimentares participantes da rede têm, em média, 50 anos de atividade, envolvendo todas as atividades de produção de suínos, leite e grãos (milho e soja) algumas também com aves e bovinos, entre outras atividades.

Individualmente, as sete cooperativas agroalimentares concorrem em um mercado no qual atuam empresas de maior porte, tais como Nestlé, Parmalat, Itambé e Elegê, entre outras, em leite e de produtos lácteos. Nas atividades de bovinocultura, suinocultura e avicultura, concorrem com empresas processadoras que ocupam posição de destaque nos abates nacionais sob inspeção federal (SIF) no Brasil, tais como a Sadia, Perdigão, Aurora, Seara, Frangosul, Avipal, entre outras.

É relevante mencionar que, em rede, a confiança e a cooperação coexistem com a competição. As sete cooperativas agroalimentares alternam competição com cooperação, pois existe concorrência entre os produtos obtidos, entre as cadeias produtivas de aves, suínos e bovinos, além de também concorrerem entre si. Isso porque produzem, em sua grande maioria, os mesmos produtos industrializados, os quais são comercializados com suas marcas próprias, principalmente produtos industrializados de carnes e leite UHT (Longa Vida), embora cooperem para obtenção de matéria-prima para industrialização (carcaças, carne de aves mecanicamente separada - CMS, animais vivos) e insumos (o milho e a soja); na comercialização nos supermercados próprios; na distribuição e comercialização de vários produtos industrializados no mercado interno e na implementação de um *pool* de exportação em conjunto.

A essa situação também devem ser adicionadas as transformações correntes que tomam lugar no setor, principalmente quanto à demanda, em termos de novas exigências do consumidor, como garantia de segurança alimentar e de novos produtos, como os produtos de preparo rápido, os produtos da linha *light* e novas embalagens, entre outros.

No entanto, em decorrência de envolver todas essas atividades de produção, as cooperativas agroalimentares demandam do mercado gaúcho grande parte do consumo intermediário utilizado na produção e no processamento, gerando importantes efeitos multiplicadores no mercado interno do Rio Grande do Sul, o que será o assunto analisado no tópico seguinte.

6.2 EFEITOS MULTIPLICADORES SOBRE A ECONOMIA GAÚCHA

O estudo realizado por Porsse (2002), identifica o poder de dispersão interno na economia gaúcha, ou seja, os impactos que os setores da atividade produtiva exercem, quando estimulados, os quais são classificados em diretos, indiretos e efeito-renda. No primeiro momento, o estímulo provocado gera o aumento da produção, elevando o consumo intermediário de bens e serviços, gerando renda aos trabalhadores. Em razão da propensão a consumir, a renda apropriada pelas famílias gera uma nova série de estímulos à atividade

econômica, originados do aumento do consumo das famílias, dos gastos do governo, das exportações internacionais e interestaduais (em termos líquidos, deduzidas as importações).

Tais efeitos não são uniformes entre os setores. Existem efeitos multiplicadores bastante diferenciados, sendo o maior (ou menor) estímulo que cada setor propaga sobre o resto da economia dependente de características específicas de cada setor. Por exemplo, a partir de um mesmo estímulo, o setor "A" pode gerar maior crescimento, do que um setor B, ou seja, o maior impacto do setor "A" decorre do fato de haver um maior relacionamento interno na economia, tanto na venda de produtos quanto na compra de insumos.

Desse modo, segundo esse estudo, os setores de (1) abate e preparação de carnes e (2) leite e laticínios, que também são as principais atividades das sete cooperativas agroalimentares, são os que geram significativos efeitos multiplicadores à economia gaúcha. Apesar de não especificar em detalhes a atividade Abate e Preparação de Carnes (considera no agregado, sem desmembrar entre aves, suínos e bovinos, por exemplo), essa atividade é a que apresenta o maior poder de dispersão na economia gaúcha, enquanto o setor de leite e laticínios ocupa a terceira posição, nesse indicador, conforme a tabela 6.1, a seguir.

Tabela 6.1. Rio Grande do Sul: Dez principais setores em relação ao poder de dispersão interno, considerando os encadeamentos direto, indireto e efeito-renda, de cada R\$ 1,00 de estímulo de demanda

Posição	Setor	Índice
1	<i>Abate e Preparação de Carnes</i>	2,59
2	Papel e Gráfica	2,55
3	<i>Leite e Laticínios</i>	2,52
4	Indústria Química	2,46
5	Óleos Vegetais e Gorduras	2,44
6	Couros, Calçados e Peles	2,40
7	Beneficiamento de Produtos Vegetais	2,37
8	Transporte	2,37
9	Instituições Financeiras	2,35
10	Indústria Petroquímica	2,33

Fonte: Porsse (2002).

Em outras palavras, o alto poder de dispersão interno na economia (via encadeamentos direto e indireto, e de efeito-renda) reflete uma característica positiva dessa atividade, que é o fato de demandar do mercado interno do Estado gaúcho grande parte do consumo intermediário da produção e do processamento.

Um aumento da produção de um produto final estimula a produção de todos os insumos requeridos para a sua produção e também provoca um aumento de produção em todas as cadeias produtivas envolvidas. No caso de carnes, o aumento da demanda de produtos finais (cortes de aves, por exemplo) provoca a produção adicional (não só de aves),

mas de insumos empregados na produção dos animais (como milho, medicamentos, etc.) e de insumos e materiais utilizados na industrialização (embalagens, etc.) que são efeitos indiretos.

Há ainda o efeito-renda que, no caso da atividade de Abate e Preparação de Carnes, o aumento da demanda de carnes irá gerar empregos diretos no próprio setor, e empregos indiretos nos setores de produção de milho, embalagens, por exemplo, que fornecem os insumos e materiais para a produção e abate dos animais.

Considerando os impactos direto, indireto e efeito-renda, a atividade de Abate e Preparação de Carnes apresenta os seguintes multiplicadores: (1) maior poder de dispersão interno: para cada R\$ 1,00 de estímulo de demanda gera efeitos de demandas nos demais setores de R\$ 2,59, ou seja, um aumento de demanda em R\$ 1 milhão, gera efeitos em toda a economia gaúcha de R\$ 2,59 milhões ocupando a primeira colocação neste indicador, entre 26 setores da economia gaúcha elencados em Porsse (2002); (2) a partir de um estímulo de R\$1 de demanda gera *valor adicionado* na economia de R\$ 1,51 ocupando a sétima colocação neste indicador, exposto na tabela 6.2, a seguir, o setor de Abate e Preparação de Carnes e de Leite e Laticínios estão entre os dez principais setores multiplicadores do valor adicionado.

Tabela 6.2. Rio Grande do Sul: Dez principais setores multiplicadores do valor adicionado, considerando os encadeamentos direto, indireto e efeito-renda, de cada R\$ 1,00 de estímulo de demanda.

Posição	Setor	Índice	Direto	Indireto	Efeito-renda
1	Aluguel de Imóveis	1,71	0,97	0,02	0,72
2	Papel e Gráfica	1,71	0,63	0,36	0,72
3	Instituições Financeiras	1,62	0,67	0,26	0,68
4	Administração Pública	1,62	0,80	0,13	0,68
5	Comércio	1,58	0,76	0,16	0,67
6	SIUP	1,54	0,64	0,25	0,65
7	<i>Abate e Preparação de Carnes</i>	<i>1,51</i>	<i>0,42</i>	<i>0,45</i>	<i>0,64</i>
8	Demais Indústrias	1,47	0,61	0,25	0,62
9	Comunicações	1,47	0,57	0,28	0,62
10	<i>Leite e Laticínios</i>	<i>1,46</i>	<i>0,44</i>	<i>0,40</i>	<i>0,62</i>

Fonte: Porsse (2002).

Outro efeito a ser ponderado é o impacto sobre o emprego, considerando empregos diretos como a mão-de-obra adicional requerida, em decorrência do aumento da produção no próprio setor; empregos indiretos aquelas atividades que fornecem insumos indiretos a um determinado setor e empregos por efeito-renda pela variação adicional da demanda provocada pelo incremento no nível de rendimento da economia.

Devido a maior parte dos empregos ser gerada por via indireta e pelo efeito renda, o setor de Abate e Preparação de Carnes ocupa a segunda posição, sendo superado somente pela

Agropecuária, que é intensiva em mão-de-obra, gerando grande número de empregos diretos, enquanto a setor de Leite e Laticínios ocupa a nona posição na geração de postos de trabalho, em sua maioria por via indireta e efeito renda.

Cabe ressaltar que os setores de Agropecuária, Abate e Preparação de Carnes e Leite e Laticínios são os setores de principal foco de atuação conjunta (em rede) das sete cooperativas agroalimentares estudadas, assunto que será analisado no próximo capítulo.

Uma característica do setor de Abate e Preparação de Carnes, bem como o de Leite e Laticínios, é o elevado número de empregos indiretos: 80 do total de 153, sendo o setor que possui o maior dinamismo em relação aos empregos indiretos, entre os dez setores de maior impacto sobre o emprego da Tabela 6.3. Como exemplo, a partir de um estímulo de R\$ 1.000.000 de demanda no setor de Abate e Preparação de Carnes são gerados 153 empregos, sendo 20 diretos, 80 indiretos e 53 por efeito-renda, ocupando a segunda colocação neste indicador, superado apenas pela atividade de agropecuária, conforme apresenta a tabela 6.3.

No setor de Leite e Laticínios, o mesmo estímulo de R\$ 1.000.000 de demanda gera 118 empregos, sendo 59 indiretos, 51 por efeito renda e apenas 08 empregos diretos.

Tabela 6.3. Rio Grande Sul: Dez principais setores em relação ao impacto sobre o emprego, considerando os encadeamentos direto, indireto e efeito-renda, de cada R\$ 1.000.000,00 de estímulo de demanda [preços de 1999].

Posição	Setor	Total	Direto	Indireto	Efeito-Renda
1	<i>Agropecuária</i>	203	134	19	50
2	<i>Abate e Preparação de Carnes</i>	153	20	80	53
3	Comércio	150	85	9	55
4	Serviços às Famílias e às Empresas	143	87	9	47
5	Madeira e Mobiliário	132	55	33	44
6	Beneficiamento de Produtos Vegetais	130	15	71	44
7	Calçados, Couros e Peles	126	47	29	50
8	Óleos Vegetais e Gorduras	120	7	67	46
9	<i>Leite e Laticínios</i>	118	8	59	51
10	Demais Indústrias	113	49	12	52

Fonte: Porsse (2002).

Dois fatores são apontados como imprescindíveis, e devem estar conjugados, para que ocorra elevado efeito indireto de geração de emprego, quando um setor é estimulado: (i) a alta participação de consumo intermediário na composição da produção setorial; (ii) que a compra de insumos seja de setores intensivos em mão-de-obra, com elevado coeficiente de emprego.

O setor de Abate e Preparação de Carnes conjuga esses dois fatores, pois necessita de alta demanda de insumos intermediários provenientes de outros setores, principalmente do setor agropecuário, que é o setor mais intensivo em empregos diretos, entre os dez principais

setores pesquisados. O setor de Leite e Laticínios destaca-se ocupando a nona posição entre os dez setores mais dinâmicos.

Esses dois setores são, em geral, internalizados pelas próprias cooperativas agroalimentares por integração vertical, sendo o setor de Abate e Preparação de Carnes internalizado por todas as sete cooperativas agroalimentares pesquisadas e o de Leite e Laticínios internalizado somente por quatro organizações participantes da rede.

Nesse sentido, torna-se relevante avaliar qual é o perfil e a importância dessas cooperativas agroalimentares ao agronegócio brasileiro e, em particular, ao agronegócio gaúcho, tanto pelos aspectos econômicos quanto pelos aspectos sociais envolvidos, bem como a importância desses efeitos multiplicadores gerados pelas sete cooperativas agroalimentares pesquisadas à economia gaúcha, o que será realizado a seguir.

6.3 PERFIL DAS SETE COOPERATIVAS AGROALIMENTARES PESQUISADAS

Para a análise do perfil, as sete organizações serão codificadas por cooperativa "A" até "G" realizando-se a análise de acordo com as respostas obtidas no primeiro bloco temático dos questionários, na primeira parte do no Anexo A, no qual foram organizadas perguntas sobre a Sociedade Cooperativa (atuação individual), dados de identificação, informações gerais, atividades realizadas e principais produtos obtidos, bem como em informações obtidas durante a pesquisa de campo através dos Relatórios e Balanços dessas sete organizações.

A análise do perfil das cooperativas agroalimentares que integram a rede revela que:

(1) em relação ao porte, são classificadas como duas médias (cooperativas F e G) e cinco grandes organizações (cooperativas A, B, C, D, E), de acordo com o critério de faturamento do BNDES, ou seja, de porte médio, quando a receita operacional bruta anual for superior a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais), e de grande porte se a receita operacional bruta for anual superior a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais);

(2) todas as sociedades cooperativas têm sua sede localizada no Rio Grande do Sul;

(3) situam-se, geograficamente, mais ou menos, próximas (abrangendo um raio de 330 Km, do Vale do Caí até as Regiões Norte, Nordeste e Noroeste do Rio Grande do Sul);

(4) em 2001, todas as organizações atuavam a nível local e regional, no segmento do agronegócio, cinco em âmbito nacional (cooperativas A, B, C, D, E), e apenas quatro estavam exportando (cooperativas A, B, C, D) em 2001, principalmente à Rússia, China, Hong Kong, Argentina (com exceção da cooperativa C, a qual exportou apenas à Argentina), sendo que apenas uma organização (cooperativa D) exportava também para o Oriente Médio e África;

(5) quando constituíram a rede, as cooperativas agroalimentares de médio porte (cooperativas F e G) possuíam, em média, 290 funcionários cada e as de grande porte 1350 funcionários cada uma (cooperativas A, B, C, D, E);

(6) em média, o volume de produção, em 2001, antes do ingresso na rede era de:

(6a) no perfil média cooperativa, (no caso das cooperativas F e G), a produção é concentrada em: (1) na pecuária de corte, produzindo 10.164 bovinos e 76.796 suínos, em média; (2) em produtos industrializados de carne, em média, 5.695 toneladas e (3) na produção de rações para o consumo desses animais, em proporção variável;

(6b) no perfil grande cooperativa, (as cooperativas A, B, C, D, E), são heterogêneas, o volume de produção é variável e a produção é diversificada. Em média, 53% da sua produção na área de pecuária de corte (as cooperativas A, B, C, D, E produziam suínos e apenas a cooperativa B produzia bovinos); duas cooperativas atuavam na área de avicultura (cooperativas B e D); 19% da produção em pecuária leiteira, em leite e outros produtos lácteos (as cooperativas A, B, D, E), 10% na produção de rações e concentrados produzidos nas fábricas de propriedade dessas cooperativas (cooperativas A, B, C, D, E) e os 18% restantes são divididos entre as demais atividades de diversificação: na produção de cereais (as cooperativas A, B, C, E na produção de trigo; as cooperativas E, C na produção de arroz e de cevada na cooperativa F); de grãos (as cooperativas A, B, C, D, E dedicavam-se ao cultivo de milho, as cooperativas A, B, C de soja e as cooperativas B, E no cultivo do feijão), na produção de frutas (abacaxi, figo, pêssego, entre outras, pelas cooperativas B, D, E) e de produtos industrializados diversos;

(7) das sete cooperativas agroalimentares que formaram a rede, em relação as atividades pecuárias, duas cooperativas trabalhavam em avicultura (cooperativas B, D, cuja cadeia é rastreada), três em bovinocultura (cuja cadeia não é rastreada nas cooperativas B, E; e F que faz só a industrialização), quatro em pecuária leiteira (cooperativas A, B, D, E cuja cadeia é rastreada), e todas trabalhavam com suinocultura, atividade na qual toda a cadeia é rastreada e, em relação as atividades agrícolas, todas as cooperativas operavam no segmento de grãos, relacionado com a produção de insumos (todas produziam o milho e apenas quatro produziam o soja (cooperativas A, B, C, G);

(8) das sete cooperativas agroalimentares que constituíram a rede, seis possuíam sua própria fábrica de rações (cooperativas A, B, C, D, E, F) e cinco possuíam Supermercados e/ou lojas Próprias (cooperativas A, C, D, E, G);

(9) em relação à diversificação das atividades, as cooperativas dedicavam-se: à cultura de trigo (as cooperativas: A, B, C, E) e de cevada (a cooperativa F), de arroz (cooperativas C,

E) e feijão (cooperativas B, E), à produção e industrialização de balas e doces, como mandolates e chimias (a cooperativa E), de farinha de trigo e de milho (cooperativas B, E), de conservas de legumes, como o pepino, azeitona, cebola, vagem, pickles, mini-milho, champignon e alcachofra (as cooperativas B, D, E), e de molhos industriais, como catchup e mostarda (a cooperativa E); três cooperativas (B, D, E) atuavam em atividades relacionadas a produção e industrialização de frutas (pêssego, figo e abacaxi em calda); de leite e derivados, como queijos (as cooperativas B, D, E), leite longa vida (as cooperativas A, B, D, E), creme de leite (cooperativas A, B, D, E) e outros produtos lácteos, como achocolatados, bebida láctea e doce de leite (as cooperativas D, E);

(10) todas operam no sistema de integração, do produtor à agroindústria;

(11) em relação a fundação, duas cooperativas agroalimentares (as cooperativas F, G) foram fundadas na década de 40, uma na década de 50 (cooperativa A) e as demais na década de 60 (as cooperativas B, C, D, E);

(12) através de marcas próprias, todas vêm atuando no agronegócio desde a sua fundação, sendo que duas organizações (as cooperativas F, G) possuem apenas uma marca própria, três (as cooperativas A, C, D) possuem duas e as demais possuem quatro marcas próprias cada (cooperativas B, E);

(13) duas cooperativas agroalimentares aderiram ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, sendo que uma delas (cooperativa A) obteve o total de pontos possíveis de serem obtidos nesse Programa e a outra (cooperativa C) foi agraciada com a Medalha de Prata, nível 2, em 2004;

(14) cinco cooperativas (cooperativas A, B, C, D, E) participaram do Recoop (Programa de Revitalização de Cooperativas) e duas cooperativas agroalimentares (cooperativas F, G) não aderiram a esse Programa;

(15) todas as sete cooperativas agroalimentares pesquisadas informam que, de modo individual, realizam investimentos visando à formação de mão-de-obra da sua cooperativa;

(16) as cooperativas A, B, C, D, E, F informam que, de modo individual, realizam investimentos visando ao desenvolvimento de novos produtos à sua cooperativa, e apenas a cooperativa G não está fazendo esse tipo de investimento, devido a ter realizado o investimento recentemente em 1999;

(17) cinco organizações (cooperativas A, B, C, D, E) relatam que, de modo individual, realizam investimentos em pesquisas destinadas às atividades agropecuárias, sendo que as duas menores organizações (cooperativas F e G) não realizam esse tipo de investimento;

(18) quatro cooperativas (B, C, D, E) pesquisadas relatam que, de modo individual, implantaram programas de diversificação de atividades produtivas na sua cooperativa, sendo que três cooperativas (A, F, G) negam ter realizado a implantação de programas de diversificação junto a seus associados.

Uma característica comum as sete cooperativas agroalimentares é que toda a produção, desde a criação dos animais até o processamento e a distribuição, é coordenada pelas próprias agroindústrias, através de estrutura hierarquizada, com a internalização da produção por integração vertical (sistema integrado). O sistema integrado é um contrato de exclusividade de trabalho do produtor para determinada cooperativa ou empresa frigorífica, a qual fornece a assistência técnica e veterinária, insumos (ração e produtos veterinários) e até os animais reprodutores, e o produtor se compromete a vender os animais terminados à organização.

No entanto, conforme foi abordado no item anterior, em decorrência de envolver todas essas atividades de produção, as cooperativas agroalimentares demandam do mercado interno gaúcho, grande parte do consumo intermediário usado na produção e no processamento, gerando importantes efeitos multiplicadores à economia do Rio Grande do Sul.

No sistema integrado, além da dominação dos criadores integrados através do controle do processo de produção, as cooperativas agroalimentares se servem dos meios financeiros necessários para garantir o desenvolvimento da criação de animais (suínos, bovinos e aves) e de serviços complementares, tais como o transporte de alimentos aos animais, o transporte da produção, a assistência técnica, entre outros. Desse modo, se a integração da produção significa para os criadores a perda do controle técnico do processo de produção e a perda do controle do produto, ao mesmo tempo representa uma segurança e uma certa redução das incertezas do processo de produção.

Para as cooperativas, a coordenação dos criadores integrados permite ainda a redução das imobilizações, necessárias se elas decidissem integrar totalmente a produção, e que representam somas consideráveis de capital, como as edificações para a criação, compras de equipamentos automatizados de alimentação, entre outros, porque, através da integração da produção, estes investimentos são transferidos aos criadores. Assim, através do uso da estrutura fundiária já existente, que proporciona maior qualidade da matéria-prima e da força de trabalho, as cooperativas estabelecem uma relação que lhes eleva a eficiência do processo produtivo a custos compensadores.

As cooperativas agroalimentares participantes da rede também procuram remunerar ao máximo possível o seu produtor integrado, utilizando pagamento de valores adicionais ao preço básico, através de bonificação e incentivos, por exemplo o pagamento por índice de

eficiência atingido no lote de frango de corte (cooperativas B, D) e, na produção de suínos, o pagamento por tipificação de carcaça (cooperativa A, B, C, E, F) por bonificação (cooperativas B, D, E), de forma a privilegiar a quantidade, a regularidade e a qualidade da matéria-prima obtida do seu produtor integrado.

Além da disseminação de modernas técnicas de criação dos animais, especialmente na suinocultura e avicultura, essas cooperativas realizam também um processo de qualificação de sua mão-de-obra e de seus produtores integrados, principalmente com vistas a desenvolver a capacidade gerencial desses associados, bem como de aumentar a especialização produtiva. Essa modernização do processo de criação, ao elevar significativamente a produtividade do trabalho, de um lado, poderá elevar a renda desses produtores mas, por outro lado, poderá resultar numa redução absoluta do número total de produtores integrados dessas cooperativas agroalimentares, o que requer que essas organizações mantenham suas atividades em crescimento e em diversificação para manter os produtores na atividade.

Conforme foi anteriormente mencionado no capítulo 4, em cooperativismo e sociedade cooperativa, segundo Silva (1994), uma particularidade desse tipo de organização é que os lucros, denominados, nas cooperativas, sobras operacionais, quando existem, são distribuídas aos cooperados de acordo com a sua participação na entrega da produção à cooperativa. As sete organizações integrantes da rede efetivamente realizam a distribuição de sobras, contudo, foi relatado nas entrevistas pelos gestores dessas organizações, que o objetivo primordial da cooperativa não é somente obter essas sobras operacionais, mas manter o seu cooperado na atividade produtiva, evitando a exclusão e o êxodo rural, conforme será examinado no capítulo seguinte.

Além disso, as sete cooperativas agroalimentares também contribuem positivamente ao desenvolvimento sustentável da sua Região, conforme se verá através das considerações expostas a seguir, e demonstram um forte comprometimento com os seus municípios de atuação. Com o crescimento das suas atividades, adotam estruturas e estratégias diferenciadas que atendem, simultaneamente, a objetivos sociais e econômicos, visando a melhorar a qualidade de vida dos seus associados, funcionários e da sociedade, em geral, além de promover, também, o desenvolvimento dos seus cooperados. Como demonstração, em respostas obtidas na questão 25 do questionário, a qual indaga o que a sua cooperativa faz para se apresentar como uma cooperativa confiável, o Presidente da cooperativa A afirma que a sua cooperativa deve promover a melhora das condições de vida e investir na qualificação dos funcionários e associados. Em resposta a questão 25, os dirigentes das cooperativas A e C relatam que devem produzir produtos com qualidade e, para o administrador da cooperativa G

essa organização deve manter a prática de acordos de cooperação que podem durar muitos anos. Essas afirmações confirmam a assertiva sobre a confiança de Mesquita e Balestro (2002) em propiciar melhores condições de um desenvolvimento regional sustentável, reforçando os laços de solidariedade entre os atores sociais e econômicos, ou seja, em regiões com um maior nível de confiança pode existir melhores condições para haver o desenvolvimento sustentável.

Nas regiões examinadas por esse estudo, essas organizações representam uma fatia importante à economia estadual. Nesse sentido, o Presidente da cooperativa A, acrescenta na questão 25, que essa cooperativa têm uma importância muito grande no desenvolvimento do seu município de atuação e também ao Estado do Rio Grande do Sul. Segundo o Presidente da cooperativa "A", essa organização desenvolve a seleção de propriedades para referência. Atualmente são oito propriedades referência, nas regiões de atuação dessa cooperativa, nas quais são obtidos os melhores índices de produtividade (grãos) e de sanidade dos animais por hectare, servindo de *benchmarking* as demais propriedades daquela região, as quais devem ter metas e prazos para o atingimento desses indicadores, por exemplo, duplicar a média atual de 02 vacas por hectare em um período determinado de tempo.

Além disso, em relação aos efeitos multiplicadores gerados, conforme foi abordado no item 6.2, durante a pesquisa de campo observou-se que, em alguns municípios, a sociedade cooperativa é a maior ou até a única organização existente, a qual é responsável pela dispersão de efeitos multiplicadores, através da geração e manutenção de empregos e de renda, além de geração de impostos e encargos sociais, como o ICMS, FUNRURAL e FGTS.

Nesse sentido, o dirigente de uma das sete cooperativas agroalimentares (cooperativa "E") revelou que essa organização tem contribuído no valor adicionado, em cada município de atuação dessa cooperativa, com um percentual superior a 53% da economia municipal. Para se verificar a importância social e econômica desse tipo de organização, o dirigente da cooperativa "B" relata que, em alguns municípios nos quais essa organização atua, mais de 70% da economia municipal é gerada unicamente pelas atividades desenvolvidas por essa cooperativa, a qual consegue inserir no mercado milhares de mini e pequenos agricultores, com até 17 hectares por propriedade e que, de forma isolada, estariam totalmente marginalizados do processo produtivo.

Visando a facilitar o entendimento e a apreciação do perfil de cada organização estudada, torna-se relevante apresentar um quadro síntese, o qual procure destacar as características básicas de cada cooperativa agroalimentar, destacando-se a sua atuação de forma individual, o que será apresentado no quadro 6.1, a seguir.

<i>Dados Gerais</i>	Cooperativa "A"	Cooperativa "B"	Cooperativa "C"	Cooperativa "D"	Cooperativa "E"	Cooperativa "F"	Cooperativa "G"
Fundação	Década De 50	Década de 60	Década de 60	Década de 60	Década De 60	Década de 40	Década de 40
1-Pecuária Leiteira	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não
Leite	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não
Creme de Leite	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não
Queijos	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não
Outros	Não	Não	Não	Bebida Láctea, Achocolatado.	Bebida Láctea Doce de Lei te.	Não	Não
2-Avicultura	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não
3-Bovinocultura	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim	Sim
4-Suinocultura	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim:36%	Sim	Sim
5-Milho	Sim	Sim	Sim	Sim	Milho de Pipoca e Canjica	Sim	Sim
6-Soja	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim
7-Farinha Trigo e Milho	Não	Sim	Não	Não	Sim (FT; FM)	Não	Não
8-Cevada	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não
9-Conservas de Legumes	Não	de Alcachofra	Não	Pepino,picles,mini-milho, champignon	Pepino, vagem, azeitona, cebola	Não	Não
10- Balas e Doces (mandolates)	Não	Não	Não	Não	Doces de Frutas (chimia)	Não	Não
11-Frutas (natural e industrializada)	Não	Sim	Não	Figo em calda, pêssego e outras.	Conservas(lata) Pêssego, Figo, Abacaxi, etc.	Não	Não
12-Molho:Catchup e Mostarda Ind.	Não	Não	Não	Não	Sim + Extrato de Tomate	Não	Não
13-Fábrica Rações	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
14- Arroz	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não
15- Feijão	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não
16- Trigo	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não
Vendas no RS	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim (100%)	Sim (100%)
Vendas no BR	Sim	Sim	Sim	Sim	Todos Estados, destaque em RS, SP, SC, RJ.	Não	Não
Vendas Exterior	Rússia, Argentina, Hong-kong Uruguai	Hong-kong, Rússia, Argentina e Chile	Sim, à Argentina	Hong-kong, Rússia China, Oriente Médio, África, Leste Europeu	Não.	Não	Não
Possui Loja e/ou Supermercado	Sim	Loja: Sim Super.: Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim:02
Marcas Individuais	02	04	02	02	04	01	01
Filiais/unidades No BR	PR; SP; RJ; DF; PB	RJ+SP	SP	Distribui para 17 Estados no BR	SP; RJ, Pará	Não	Não

Quadro 6.1. Perfil individual das sete cooperativas pesquisadas, antes da constituição da rede.

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborada pela autora.

No tópico seguinte são identificados os fatores de sucesso competitivo no agronegócio brasileiro, na visão das organizações pesquisadas, e a existência de possíveis conflitos entre as estratégias individuais de cada cooperativa e as estratégias de atuação conjunta em rede.

6.4 FATORES DE SUCESSO COMPETITIVO NO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO NA VISÃO DAS SETE COOPERATIVAS AGROALIMENTARES PESQUISADAS

Visando a consolidar a pesquisa sobre quais os fatores seriam necessários para se obter o sucesso competitivo, tendo como objetivo aumentar a competitividade no agronegócio, foi também entregue aos dirigentes das sete cooperativas agroalimentares estudadas um quadro no qual eles deveriam assinalar a importância relativa de vários fatores.

Desse modo, na segunda parte do questionário, apresentado no anexo A, foram listados 48 fatores para exame, aos quais cada uma das sete cooperativas participantes da rede identificou, um a um, como sendo ‘muito importante’, ‘importante’, ou ‘não importante’, para melhorar o desempenho competitivo no agronegócio brasileiro, admitindo-se apenas uma resposta para cada assertiva, resultando em sete respostas a cada um dos 48 fatores examinados.

Subjacente a esse exame está a idéia de que quanto maior o número de fatores de sucesso competitivo que forem objetivo da rede, mais a rede poderá contribuir para elevar a competitividade de seus participantes. Ainda mais, foi perguntado também se um dado fator foi (ou não) um dos objetivos da rede formada, sem distinguir se de curto ou longo prazo, de forma a contrastar os fatores estratégicos individuais das cooperativas agroalimentares com os fatores estratégicos gerais que foram objetivos da rede formada para elevar a competitividade, e, com isso, verificando se a rede pode (ou não) atingir a esses objetivos.

A apreciação dos resultados obtidos, em seu conjunto, está apresentada a seguir divididos em três grupos: (6.4.1) fatores que não fizeram parte dos objetivos da rede, com 5, 6 ou 7 respostas desfavoráveis; (6.4.2) fatores que fizeram parte dos objetivos da rede, com 5, 6 ou 7 respostas favoráveis; e (6.4.3) fatores para os quais a opinião está dividida, com 3 ou 4 respostas favoráveis ou contrárias.

Visando a facilitar o entendimento e a apreciação dos resultados, foi elaborado um quadro resumo contendo as respostas elencadas por cada cooperativa agroalimentar estudada sobre os fatores de sucesso competitivo, o qual está apresentado no Anexo A, na Parte 2 do questionário.

6.4.1) Fatores Que Não Fizeram Parte dos Objetivos da Rede

As cooperativas agroalimentares revelaram como *não* fazendo parte dos objetivos da rede: marca; disponibilidade de mão-de-obra qualificada; ampliação de assistência técnica; melhoria da imagem do produto; oferecer produtos únicos e grande sortimento aos clientes, aquisição de empresas, modernização de máquinas, de equipamentos e de plantas industriais; e diversificação em novos segmentos. Dentre esses, apenas o fator aquisição de empresas não é relatado como sendo um fator de sucesso competitivo.

Os demais, embora não fazendo parte dos objetivos da rede, foram apontados como fatores de sucesso competitivo, incluindo marca, disponibilidade de mão-de-obra qualificada, ampliação da assistência técnica, melhoria da imagem do produto, oferecer produtos únicos, grande sortimento de produtos, modernização de máquinas, equipamentos e planta industriais.

Como as organizações membros da rede alternam competição com cooperação, pertencendo ao mesmo setor (agronegócio), as sete cooperativas agroalimentares optaram por utilizar esses fatores estratégicos em nível de estratégia corporativa de cada organização visando a evitar interferência e/ou divergência entre a estratégia da atuação em rede e a estratégia corporativa de cada organização. Como exemplo, oferecer produtos únicos é fator estratégico de sucesso muito importante às cooperativas A, D e importante às B, C; mas não é importante para E, F, G. No fator grandes sortimentos de produtos é fator estratégico muito importante à cooperativa B, e importante às cooperativas A, D, G; porém não é importante às cooperativas C, E, F.

Outro exemplo é o fator disponibilidade de mão-de-obra qualificada, o qual é considerado muito importante às cooperativas A, B, D e importante em C, E, F, G. Por sua vez, o fator ampliação da assistência técnica aos produtores é considerado muito importante às cooperativas A e C e importante às cooperativas B, D, E, F, G; e o fator melhoria da imagem do produto é considerado muito importante às cooperativas A, B, D e importante em C, E, F, G. Em relação aos fatores modernização de máquinas e equipamentos e modernização de plantas industriais são considerados muito importantes às cooperativas A, B, D e importante às C, E, F, G. A única exceção refere-se a marca própria que foi utilizada também em rede, principalmente, no envase de leite e na industrialização de produtos derivados de carnes.

6.4.2) Fatores Que Fizeram Parte dos Objetivos da Rede

Os fatores que, na opinião das organizações pesquisadas, fizeram parte dos objetivos da rede, no segundo grupo, são: trocar informações com clientes e fornecedores; agregar valor à matéria-prima (leite, carnes, aves); conquistar novos mercados externos; ampliar mercado nacional, buscar insumos de menor preço ou alternativos; realizar alianças estratégicas com clientes, concorrentes e fornecedores; participação atuante junto ao seu sindicato; chegar ao consumidor de forma rápida, fácil e com menor custo; relacionamentos de longo prazo com consumidores; oferecer melhor serviço ou produto ao consumidor e garantia de qualidade dos produtos oferecidos; resolver conjuntamente problemas de produção; maior relação preço e qualidade; baixos custos de produção; investimentos em clientes específicos; manter o seu associado no campo produzindo (em todas as sete cooperativas pesquisadas); aumentar a flexibilidade de produção; aumentar a capacidade de produção e industrialização (no envase de leite longa vida; em suínos, aves e bovinos e em grãos e cereais); ampliar o apoio e a assistência técnica aos produtores associados; modernizar técnicas de gestão na cooperativa; controle de qualidade dos produtos; confiança e rapidez nas entregas; desenvolvimento de novos produtos; melhoramento dos produtos existentes; incorporação de novos conhecimentos tecnológicos; inovações de processos; melhorias na distribuição e na comercialização; e disponibilidade de crédito à sociedade cooperativa.

Cabe ressaltar que, conforme mostra o quadro resumo apresentado no Anexo A contido na Parte 2 do questionário, todos esses fatores foram indicados como sendo também fatores de sucesso competitivo no agronegócio brasileiro, por todas as organizações pesquisadas, sendo fatores importantes para elevar a competitividade da rede. A única exceção é a cooperativa G, em relação ao fator desenvolvimento de novos produtos, o qual foi mencionado como não sendo importante à essa cooperativa, devido a recentes investimentos e lançamentos de produtos e de novas embalagens realizados por essa organização.

6.4.3) Fatores Para os Quais a Opinião Está Dividida

Entretanto, cinco fatores obtiveram avaliação ambígua por parte das cooperativas, no sentido de fazer (ou não) parte dos objetivos da rede, como: (1) oferecer baixo preço dos produtos, o que já está sendo feito nas lojas (cooperativa B), nas filiais, distribuidores e nos supermercados próprios (nas cooperativas F, C, D, G); (2) capacitação de sua mão-de-obra, o qual é um dos investimentos feitos a nível individual pelas organizações e considerado muito importante às cooperativas A (confirmada na questão 25), B, D e importante para C, E, F, G;

(3) oferecer produtos diferenciados, em rede ou individual, nesse caso sendo muito importante às cooperativas A, B, C, D e importante à cooperativa E, F, G; (4) disponibilidade de crédito aos produtores é muito importante para A, B, C, D, G e importante em E, F, contudo, é o objeto de vários programas governamentais existentes; (5) a rastreabilidade da cadeia em suínos e pecuária leiteira, é considerada muito importante para as cooperativas A, B, D e importante somente para as cooperativas E, C, e F.

Isso ocorre porque a rastreabilidade na cadeia produtiva de suínos, aves e leite todas as cooperativas que realizam essas atividades (cooperativas A, B, C, D, E, F) têm, necessitando apenas de ampliação, contudo ainda não existe rastreabilidade na cadeia produtiva de bovinos nas cooperativas B, E, F, o que seria desejável de ser implantado. Desse modo, todos esses fatores podem (ou não) ainda ser objetivos durante a fase de consolidação da rede.

Desse modo, os resultados demonstram que não existem conflitos entre as estratégias individuais de cada cooperativa e as estratégias de atuação conjunta em rede. Ao contrário, observa-se que há coerência e interdependência entre os fatores estratégicos individuais das cooperativas agroalimentares e os fatores estratégicos que foram objetivos da rede formada, como no aumento da produção para atender a rede (o que ainda não foi observado nas cooperativas B e G), na realização de investimentos e adaptações específicas para os projetos da rede, realizada por seis das sete organizações estudadas (cooperativas A, B, C, D, E, F).

Outro exemplo relaciona-se a realização de inovações em uma organização pesquisadas. Conforme relatou o Vice-Presidente da cooperativa D, essa organização está planejando realizar inovações em processos, em desenvolvimento de novos produtos, como o doce de leite e outros produtos lácteos, e em melhoramentos na linha de produtos existentes, em leite e outros derivados lácteos, o que foi possível através da redução de custos propiciada pela rede, sendo que essa organização planeja disponibilizar esses produtos também às parceiras da rede.

Entretanto, essa coerência só pode reforçar o caráter estratégico dessa rede se houver interdependência, confiança e comprometimento das cooperativas agroalimentares (entre elas) e com a sua atuação conjunta em rede, o que será analisado no próximo capítulo, onde será realizada também uma caracterização da rede investigada e a análise de como as sete cooperativas agroalimentares se interrelacionam através da atuação conjunta em rede.

7 ANÁLISE DO PROCESSO DE FORMAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E CONSOLIDAÇÃO DA REDE PESQUISADA

Para a análise e caracterização da rede investigada serão relacionados os conceitos sobre redes, apresentados na revisão de literatura, com as entrevistas e os dados obtidos sobre o funcionamento da rede formada por sete cooperativas agroalimentares, utilizando-se as respostas obtidas nas entrevistas e as observações participantes da rede pesquisada. Nesse capítulo serão apresentados os resultados do estudo, os quais deverão responder às questões de pesquisa, ou seja, quais os mecanismos de coordenação mais importantes na rede pesquisada, se esse é um arranjo interorganizacional temporário ou estável, se a confiança melhora a performance competitiva nessa rede estudada e quais são os resultados obtidos através da atuação conjunta em rede.

7.1 O PROCESSO DE FORMAÇÃO DA REDE

Diante das transformações no ambiente em intensa competição, foi constituída a rede formada por sete cooperativas agropecuárias, no Rio Grande do Sul, em fevereiro de 2003, visando a minimizar desvantagens competitivas, como a redução da margem de ganho e da capacidade de investimento e a redução do apoio ao produtor integrado. Na realidade, trata-se de uma *netchain*, porque a rede formada apresenta simultaneamente laços horizontais (com várias organizações algumas produzindo os mesmos produtos e serviços) e laços verticais (envolvendo diferentes etapas de produção, tais como: produção, processamento, distribuição, comercialização e integrando várias cadeias produtivas nessas etapas). Atualmente, as sete cooperativas estão atuando em rede nas etapas de:

(a) produção, em alguns produtos recebidos dos associados, como leite, aves, bovinos, suínos, em grãos (milho e soja) e cereais (trigo e cevada), visando ao aumento da escala de produção e maior produtividade;

(b) processamento: nos laticínios, com o envase de leite e a industrialização de outros produtos lácteos, como queijos; nos frigoríficos, na obtenção de matéria-prima (carcaças, carne mecanicamente separada de aves - CMS, carne de frango, de bovino, de suíno e animais vivos) para industrialização; de rações animais (aves, bovinos, suínos) obtidas, principalmente, a partir de milho e soja;

(c) na distribuição e comercialização: de insumos às cooperativas integrantes da rede; nos supermercados próprios dessas organizações, de vários produtos industrializados obtidos a partir dessa matéria-prima; de vários produtos industrializados pelas próprias cooperativas para os estados brasileiros; e ao mercado externo através de um *pool* de exportação em

conjunto, segundo o dirigente da cooperativa "E" em resposta a questão 36 e os relatórios de fevereiro e de setembro de 2003 da rede estudada.

As sete cooperativas pesquisadas desenvolvem tanto atividades agrícolas quanto pecuárias, sendo ambas significativas e, portanto, podem ser classificadas como cooperativas agropecuárias, as quais diferem de cooperativas agrícolas e das empresas de carnes por anteciparem recursos à produção animal no sistema de integração, o que será melhor aprofundado nas análises realizadas posteriormente nesse capítulo. Nesse estudo, contudo, optou-se por adotar a denominação de cooperativas agroalimentares, pois as sete cooperativas são do setor alimentar, ou seja, são produtoras e transformadoras de alimentos para o agronegócio brasileiro, conforme foi anteriormente abordado nas alíneas (a) e (b).

Portanto, percebe-se que as sete cooperativas agroalimentares estão atuando, em rede, em uma ampla gama de atividades que promovem e fortalecem a cooperação entre as organizações membros, mas ainda não atuam em todos os insumos e produtos obtidos, devido a problemas como a dificuldade de acesso a capital de giro e a baixa escala de produção em algumas atividades, por exemplo na produção de frutas e doces, em cereais, em rações para pecuária leiteira e piscicultura, em bovinocultura, o que inviabiliza a concretização de algumas parcerias, segundo as respostas dos próprios entrevistados, às questões 4 e 36.

Em relação a evolução da rede estudada, cabe informar o processo de formação da rede iniciou-se no ano de 2002, pois as sete cooperativas agroalimentares já estavam experimentalmente atuando em rede desde dezembro de 2002, de maneira informal. Durante o ano de 2003 até 14 de junho de 2004 ocorreu o processo de desenvolvimento da rede e, após essa data, em 15 de junho de 2004, iniciou a fase de consolidação da rede.

A seguir será analisado os fatores que motivaram a formação da rede, os critérios de ingresso nesse arranjo interorganizacional e as características da rede formada, de acordo com as respostas obtidas das sete cooperativas pesquisadas.

Desse modo, em relação as respostas obtidas do questionário, cabe mencionar que uma característica das respostas às questões 1 a 8, que abordam os fatores motivadores da formação da rede, os critérios de ingresso na rede, as características da rede formada, o papel da confiança, entre outros, é a congruência das respostas das cooperativas agroalimentares participantes da rede. Em outras palavras, as respostas ou apresentam um grande número de concordância (seis a sete respostas) ou um grande número de discordância o que demonstra a existência de aspectos cognitivos entre os participantes, como compreensão mútua e a partilha de expectativas comuns pois interpretaram as questões quase que da mesma maneira.

7.1.1 Os Fatores Motivadores para a Formação da Rede

Para a identificação dos fatores motivadores para a formação da rede, de acordo com as respostas obtidas na questão 1, em anexo, seis das sete cooperativas (cooperativas A, B, C, D, E, F) apontam os mesmos itens, ou seja, assinalam a confiança, as relações interpessoais e os princípios cooperativos e identificam a ampliação de mercados e o acesso a novos mercados, incluindo exportação, como fatores para elevar a competitividade em rede; além de competir com as grandes empresas do setor, em particular as S.As., e buscar a resolução de problemas de produção, relacionados com insumos (milho), com a redução de custos, entre outros. As mesmas respostas foram obtidas junto ao representante do Sindicato a qual pertencem as organizações investigadas, com exceção do item competir com as grandes empresas do setor, em particular as S.As.

Como resposta a outros fatores motivadores, o dirigente da cooperativa "A" acrescentou que foi para minimizar desvantagens competitivas e o Diretor da cooperativa E ressalta que foi também para reduzir a ociosidade, melhorar o aproveitamento logístico e acessar recursos dos parceiros da rede. Somente o dirigente da cooperativa G aponta com fator motivador resolver problemas financeiros.

7.1.2 Os Critérios de Ingresso na Rede e de Seleção dos Parceiros

Em relação aos critérios de ingresso na rede, de acordo com as respostas obtidas à questão 2, destacando-se a confiança, as sete cooperativas agroalimentares apontam sete fatores comuns quanto aos seus critérios de ingresso na rede: os laços e relações interpessoais já existentes; a confiança nos futuros parceiros, complementaridade de ativos e de recursos; o comprometimento; a expectativa de melhorar a eficiência e a eficácia da organização e de obter em rede maior competitividade; a oportunidade de realizar bons negócios e a possibilidade de resolver problemas comuns, em conjunto, as quais foram também as mesmas respostas obtidas junto ao representante sindical, com exceção do item comprometimento.

Outros critérios de ingresso na rede foram a questão étnica e cultural e valores morais comuns, mencionados com seis respostas pelas cooperativas "A", "B", "C", "D", "E", "F". Essas afirmações ratificam as teorias de Child e Faulkner (1998), Silva et al., (2004) e Granovetter (1985). Em Child e Faulkner (1998), a confiança é constituída socialmente e tende a ser fortalecida por afinidade cultural entre pessoas, apoiada por normas e sanções institucionais.

Nesse sentido, Silva et al. (2004), as relações de cooperação acompanham a própria história de suas organizações, pois este tipo de relacionamento está presente nos princípios do cooperativismo e aos valores morais, ou seja, está associada à cultura de cooperação recíproca. Também para Granovetter (1985), a confiança é um valor traçado por normas e culturas sociais, ou seja, é um subproduto da inserção (*embeddedness*) das partes que compartilham uma norma cultural e social comum, nesse caso, a cultura cooperativista e outros atributos no qual relações podem ser *embeddedness* (embutidas e/ou imbricadas), como um ambiente institucional de relações de negócios amplamente definido, incluindo a ambiente industrial, a tradição legal nacional e a tradição gaúcha, por exemplo.

As organizações participantes da rede procuram encontrar parceiros que se ajustem aos seus propósitos e complementem as suas características, conforme a Visão Baseada em Recursos. As cooperativas, ao identificarem os critérios de seleção dos futuros parceiros para a rede evidenciaram, novamente, a importância da confiança. Apontados por todas as organizações pesquisadas e pelo representante sindical, os critérios utilizados por essas organizações na seleção dos futuros parceiros na cooperação em rede são: os laços e relações interpessoais já existentes (e a amizade); a confiança na empresa e/ou confiabilidade nos seus integrantes, a credibilidade, a reciprocidade e a complementaridade de ativos e recursos (presente na Visão Baseada em Recursos).

Com seis respostas cada, a posição e tradição de mercado foi mencionado pelos dirigentes das cooperativas "A", "B", "C", "D", "F", "G" e pelo representante da organização sindical; e a reputação de confiável no mercado foi apontado pelos dirigentes das cooperativas A, B, C, D, E, F. Tais respostas também são sustentadas por Wildeman (1998) que menciona, como critérios para seleção de parceiros em relacionamentos de cooperação, a confiança e a complementariedade de recursos. Entretanto, é negado pelos entrevistados de que a solidez financeira do parceiro, mencionado por apenas duas cooperativas (as cooperativas "D" e "F"), também seja um dos critérios na seleção dos futuros parceiros à cooperação em rede, como foi apontado por Wildeman (1998). Por outro lado, o fator química foi mencionado apenas por duas organizações (as cooperativas "A", "D"), o que demonstra que não é um fator importante, o que também contraria a teoria de Wildeman (1998).

E, mencionados por quatro organizações da rede, a proximidade geográfica (citado pelos dirigentes das cooperativas "B", "D", "E", "F") e a segurança (mencionado pelos gestores das cooperativas "A", "C", "D", "F"), também são apontados como critérios de seleção dos parceiros da rede.

Assim, apesar de ser importante, o critério proximidade geográfica não é determinante para existir relacionamentos de cooperação, segundo os gestores das cooperativas "C" e "E" pesquisadas, porque pode haver relacionamentos de cooperação inclusive com cooperativas e empresas que não apresentem proximidade geográfica e até com organizações que estejam em dificuldades financeiras (conforme apontam os dirigentes das cooperativas "B" e "E").

Como exemplo, o gestor da cooperativa "C" membro da rede afirma que não é viável para essa cooperativa comprar insumos (como carne bovina da cooperativa "G" integrante da rede) de organizações distantes dessa cooperativa devido ao alto custo pago com o frete para esse transporte. Nesse caso, a opção é comprar de outra participante da rede que também possui esse insumo, cuja sede está localizada próxima da sua cooperativa. O dirigente da cooperativa "E" menciona na questão 26 que mantém relacionamentos de cooperação com organizações (cooperativas ou não) localizadas em outros Estados do Brasil, em fruticultura (pêssegos, abacaxi e doces) e em pepinos para conservas. Um exemplo é o abacaxi fruta que vem de Minas Gerais para ser enlatado nessa cooperativa, o qual é trocado por pêssego em conserva feito pela cooperativa "E"; posteriormente é vendido em Minas Gerais. Isso porque o Estado gaúcho ainda não tem produção suficiente e a qualidade, para conserva, é inferior ao abacaxi mineiro, o qual ainda é bem mais produtivo, segundo o gestor da cooperativa "E".

Conforme Lane e Bachmann (1996), o risco de haver um excesso de confiança em relações interorganizacionais é de que as organizações tornam-se fechadas, perdendo a flexibilidade de forjar novos laços fora do arranjo interorganizacional. Nesse sentido, conforme as respostas obtidas na questão 30, a qual perguntava se essa iniciativa aceita novos parceiros e, caso afirmativo, o que é requerido para ingressar na rede, as cooperativas da rede entendem que essa iniciativa está aberta à entrada de novos parceiros. Apontam, contudo, como pré-condição, principalmente que esses futuros parceiros tenham, além de oportunidades de realizar bons negócios, afinidade pessoal, confiança, reputação e que sejam perseverantes, para não desistirem nas primeiras dificuldades.

Atualmente, a rede pesquisada conta com sete cooperativas agroalimentares associadas. De acordo com as respostas obtidas na questão 31, a qual perguntava se outras cooperativas foram convidadas a entrar na rede e caso afirmativo, quantas e quais foram essas organizações, nenhuma outra cooperativa foi incorporada à rede estudada até o presente momento, embora duas outras cooperativas (as cooperativas Santa Clara e Piá) tenham sido convidadas a participar da rede, mas ainda não mostraram interesse, segundo as respostas obtidas a questão 30 e 31, conforme mostra o quadro 7.1, abaixo.

Organização	Citação
Cooperativa "A"	"Sim aceita. Serão todos bem vindos." "Mas precisa existir afinidade pessoal, atividades que se complementem, oportunidades de negócio, além de transparência, confiança e reputação como uma pré-condição". "Duas cooperativas: Santa Clara e a Piá"
Cooperativa "B"	"Sim, mas depende, primeiro, do parceiro e do que ele tem a acrescentar; segundo de existir confiança; e terceiro boas oportunidades de negócio". "Não lembro".
Cooperativa "C"	"Sim, mas tem que ter a mesma linha de pensamentos e de atitudes e existir boas oportunidades de negócio e reputação". "Não lembro".
Cooperativa "D"	" Sim. Para mim precisa haver afinidade para iniciar (o relacionamento de cooperação) e trabalhar o cooperativismo como um todo e que some forças para se atingir a outros objetivos e até obter uma melhor representatividade política do cooperativismo no âmbito estadual e federal". "Não lembro".
Cooperativa "E"	"Sim, mas eu acho que primeiro temos que resolver os nossos problemas como grupo (em conjunto para depois abrir). Confiança, é o que é requerido". "Sim. Santa Clara".
Cooperativa "F"	"Sim. Devem ser pessoas confiáveis e leais. Devem ser perseverantes para não desistirem nas primeiras dificuldades. Tem que ter reputação e tem que conhecer o futuro parceiro antes". "Sim, mas não quiseram participar e nem eram sindicalizadas. Uma delas é a Santa Clara".
Cooperativa "G"	"Não respondeu". "Sim. A Santa Clara".

Quadro 7.1. Respostas obtidas dos dirigentes das cooperativas agroalimentares (questões 30 e 31).

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pela autora.

Adicionalmente, na questão 34 foi perguntado se o próprio dirigente indicaria uma outra cooperativa conhecida dele para ingressar nessa rede e, caso afirmativo, quantas e quais seriam essas organizações, os dirigentes de seis cooperativas ("A", "C", "D", "E", "F", "G") indicariam novas participantes da rede, sendo que o dirigente da cooperativa A indicaria todas as que tivessem interesse; o Diretor da cooperativa "C" indicaria as 21 cooperativas que ele próprio conhece e o Vice-Presidente da cooperativa "D" indicaria as cooperativas da CCGL porque, na área do leite, essas cooperativas têm interesses comuns com as organizações membros da rede.

Somente o dirigente da cooperativa B afirmou que não indicaria nenhuma outra cooperativa para ingressar na rede, porque ele já indicou as seis cooperativas para constituírem a rede com a cooperativa B. Cabe mencionar que o dirigente da cooperativa "D" vê o crescimento do arranjo interorganizacional como um meio de conseguir maior representatividade em âmbito político (estadual e federal), o qual ressalta como sendo um grande problema atual do cooperativismo, no Brasil.

7.1.3 Características da Rede Constituída por Sete Cooperativas Agroalimentares

Segundo as evidências compiladas a partir das teorias anteriormente apresentadas, a rede formada por sete cooperativas agroalimentares apresenta as seguintes características, de acordo com as respostas obtidas às questões 2, 6, 7, 8, 27 e 32 apresentadas, no total e individualizada por sociedade cooperativa:

a) a rede é formada por um grupo de médias e grandes cooperativas, de acordo com o critério de faturamento do BNDES;

b) as sete cooperativas da rede que têm sua sede localizada no Rio Grande do Sul, situando-se relativamente próximas geograficamente;

c) e operam em um segmento específico de mercado, no agronegócio cooperativo;

d) as relações entre essas organizações são complexas (porque é uma rede de cooperativas que possuem, simultaneamente, laços horizontais e verticais integrando várias cadeias produtivas segundo a abordagem de Lazzarini, Chaddad and Cook (2001), existindo confiança mútua, interdependência e comprometimento, o qual é um dos fatores para se ingressar na rede segundo as respostas obtidas na questão 2;

e) quanto à interdependência, de acordo com abordagem de Lazzarini, Chaddad and Cook (2001), esse arranjo interorganizacional promove, simultaneamente, complexas e distintas interdependências de grupo (*pooled*), seqüencial e recíproca, as quais são coordenadas pelas próprias organizações atuando em rede. Isso porque há interdependência de grupo, seqüencial (pois existem relações diretas entre agentes ordenados em uma forma serial como na cadeia de suprimento e em estágios a jusante e a montante das várias cadeias produtivas envolvidas) e recíproca, porque os agentes são mutuamente dependentes das escolhas e ações feitas, os relacionamentos são recorrentes, profundos e entrelaçados, além de haver compartilhamento de cultura (cooperativista e gaúcha), valores (como a honra) e normas comuns (decisão democrática em rede). Em relação à co-especialização de conhecimento na rede pesquisada, contudo, o conhecimento de um agente não depende fortemente do conhecimento de outro, porque depende em parte do conhecimento de outro.

f) o arranjo foi constituído por um indeterminado período de tempo, conforme os dirigentes das cooperativas "A" e "B" declararam nas entrevistas abertas, questão 32;

g) os mecanismos de coordenação são informais e facilitados pela interação entre os membros da rede, sendo a confiança o mecanismo mais básico de coordenação, utilizando também em alguns poucos negócios instrumentos contratuais utilizados para dividir os resultados favoráveis obtidos e que propiciam as regras básicas de governança;

h) as decisões são tomadas, em conjunto, por um processo participativo em que cada dirigente utiliza o seu poder de voto para efetuar as escolhas estratégicas da rede, sendo que as reuniões são realizadas na sede do Sindicato (SIPS/RS) das organizações e nas sedes das sete cooperativas agroalimentares pesquisadas mediante agendamento por e-mail;

i) em rede, há periódica rotação de lideranças e compartilhamento de informações sobre mercados, tecnologias, lucratividade e de normas e valores culturais;

j) utilizam mecanismos de controle social entre o grupo, como a reputação de confiança e o repúdio do grupo ao comportamento oportunista (cooperativa "E", questão 27);

k) apesar de existir diferença entre tamanho, pois trata-se de duas médias e cinco grandes cooperativas, não existe diferença de poder ou de posição estratégica das organizações membros da rede, porque há simetria entre as sete cooperativas participantes da rede;

l) há semelhanças entre processos e técnicas das cooperativas agroalimentares, o que possibilita que cada firma possa entender e julgar o comportamento das outras, incluindo a eleição de (três) coordenadores para determinar o comportamento do grupo e falar em nome das sete organizações;

m) existem vantagens financeiras às organizações participantes da rede, embora nem sempre sejam exatamente iguais, prevalecendo o processo justo.

A especificidade da rede estudada, e que a diferencia de outras redes, como as redes de empresas, em virtude de: (1) não fazer parte de nenhum projeto governamental, como o Projeto Redes de Cooperação; (2) tratar-se de uma rede formada somente por sete cooperativas agroalimentares pertencentes ao agronegócio gaúcho, cujos principais produtos obtidos são provenientes de várias cadeias produtivas (de grãos, leite, suínos, aves e bovinos); (3) visar a atingir, simultaneamente, a objetivos sociais e econômicos, privilegiando sempre os objetivos sociais, segundo o dirigente da cooperativa "F" em resposta à questão 37.

Como demonstração, o objetivo primordial da rede formada é evitar a exclusão dos seus associados mantendo-os na atividade, conforme o relatório de fevereiro de 2004, as respostas às questões 4, 5 e nas entrevistas abertas, o gestor da cooperativa G em resposta a questão 36 e o Presidente da cooperativa F em resposta a questão 37 demonstram claramente esse objetivo "É não pensar só no lado econômico, mas no social, ou seja, em buscar a continuidade do produtor, mesmo com menor lucratividade do que uma empresa".

Outra característica fundamental dessa rede é que a confiança é vista como resultado das boas intenções entre as partes (*goodwill trust*), que se refere a teoria de Sako (1998) e Ring e Van de Ven (1994). Essa forma de confiança, chamada de confiança de Reputação por Sako (1998), envolve princípios de justiça, comprometimento e comportamento justo.

Para as organizações da rede e o representante Sindical, em resposta a questão 8, a qual indaga sobre a forma de confiança na rede, essa confiança é baseada em reciprocidade e em preocupação com o outro parceiro e está baseada em laços interpessoais de redes sociais, no compartilhamento de normas e valores comuns e cultura cooperativista, em controle social, em redução da necessidade de estrutura formal, legal e de salvaguardas para governar as relações e união entre os integrantes da rede visando a elevar a competitividade desse arranjo interorganizacional e, nesse caso, não há necessidade de códigos de ética e punições severas pois todos se comportam de maneira confiável nessa rede.

Essa forma de confiança forte pode proporcionar vantagem de custos aos parceiros em rede, na avaliação das cooperativas A, B, C, D, E, F e do dirigente sindical, podendo inclusive facilitar a abertura de novos mercados e a melhoria dos produtos e processos, segundo o representante sindical e os dirigentes das cooperativas A, B, C, D, E, conforme as respostas obtidas a questão 8, o que é previsto pela abordagem teórica de Sako (1998). Nesse caso, segundo as organizações pesquisadas e o representante sindical, também em resposta a questão 8, esses atributos (individual e de cooperativa agroalimentar) são difíceis de imitar pelos concorrentes e não têm rápida difusão, como foram apontados por Barney e Hansen (1994). Contudo, a confiança ainda não foi fonte de vantagem competitiva na rede pesquisada, o que será melhor esclarecido no item 7.3.6, onde será abordado a confiança como fonte de vantagem competitiva.

As respostas dos dirigentes das cooperativas às características do tipo de rede formado evidenciam que as principais características se relacionam com a forma forte de confiança, apontando que a rede foi baseada em paridade, reciprocidade, laços e relações pessoais, bem como em comunicação, negociação, resolução de problemas em conjunto (através de ajustamento mútuo em *netchain*); proporcionando a troca de informações confidenciais, sigilosas e com valor econômico ou financeiro; o compartilhamento de normas e valores culturais, através do uso dos princípios cooperativos e do Princípio da Intercooperação entre as co-irmãs; que as relações entre os membros da rede funcionaram basicamente com acordos informais e por reuniões agendadas de modo a cumprir metas e objetivos acordados; que houve alinhamento de objetivos na rede, evidenciando a reputação de confiança (da abordagem de Sako (1998)) como importante e a solução conjunta de algum impasse que tenha surgindo, o que é apresentado nas sistematizações teóricas de Grandori e Soda (1995).

Todas essas características formam um ambiente favorável ao aumento da confiança e dos benefícios obtidos pelas organizações participantes da rede. Entretanto, devido a essas características, essa rede não é uma rede horizontal de cooperação, conforme a classificação

de Marcon e Moinet (2000), Perrow (1992) e Human e Provan (1997), mas uma *netchain*, de acordo com as orientações de Lazzarini, Chaddad and Cook (2001, p.08-15), porque é constituída por um conjunto de redes compostas de laços horizontais entre organizações dentro de um grupo de indústria, onde as forças de valor são "*social embeddedness*", ou seja, a rede está baseada em normas e valores comuns e confiança relacional.

Apesar de serem formadas por organizações com a finalidade de trabalharem de forma coletiva para alcançarem certos objetivos estratégicos que dificilmente alcançariam de forma individualizada, usufruindo de horizontalidade hierárquica, as *netchains* podem ser formadas por pequenas, médias e grandes cooperativas associadas, enquanto as redes horizontais, segundo Human e Provan (1997), podem ser constituídas somente por pequenas e médias empresas, sejam elas cooperativas ou não.

Conforme Grandori e Soda (1995) essa *netchain* é do tipo rede social simétrica, porque, apesar de existir diferença entre os portes das organizações, pois são duas médias e cinco grandes cooperativas agroalimentares, há uma simetria de poder econômico e político e simetria também no relacionamento entre as sete cooperativas agroalimentares, é uma rede baseada em paridade, reciprocidade e fortes laços pessoais; há intensa troca de informações sendo algumas de caráter confidencial e com valor econômico, utilizam mecanismos de tomada de decisão em conjunto, há forte compartilhamento de normas e valores culturais, além da utilização do Princípio de Intercooperação e de mecanismos de controle social entre o grupo (como a reputação e o repúdio do grupo ao comportamento oportunista) e relações de longo prazo.

Por exemplo, utilizam mecanismos de tomada de decisão em conjunto, contudo, independente do porte, cada organização tem a mesma importância dentro da rede (paridade) e contribui com o mesmo peso à tomada de decisão (cada cooperativa participa com 1 voto). Há rotatividade tanto das reuniões realizadas nas sedes das cooperativas quanto dos coordenadores da rede, os quais foram escolhidos por eleição direta e aberta, visando a prestigiar todas as organizações participantes da rede.

A análise das características estruturais dessa rede, realizada a seguir, pode elucidar qual é a influência da estrutura sobre o comportamento das sete cooperativas e como essa estrutura pode contribuir à melhora do desempenho das organizações atuando em rede.

7.1.4 Características Estruturais da Rede de Sete Cooperativas

A análise das características estruturais, como a centralidade, autonomia estrutural, equivalência estrutural e densidade, da rede formada por sete cooperativas agroalimentares está apresentada no quadro 7.2, organizadas conforme as respostas obtidas às questões 4 a 20 do questionário, baseado, entre outros, nas abordagens teóricas de Grandori (1997), da perspectiva da economia industrial em Britto (2002), buscando identificar padrões e propriedades desse arranjo interorganizacional.

Características Estruturais Das Redes	Como essa característica estrutural se apresenta na Rede Pesquisada
Centralidade	<ul style="list-style-type: none"> • Essa rede, de acordo com as teorizações de Grandori (1997), apresenta baixo grau de formalização, porque não existem contratos formais de associação, não há estatutos, códigos e nem uma central de coordenação da rede. Há apenas um coordenador eleito para falar em nome do grupo, Cabe informar, contudo que há um coordenador da rede que ocupa posição mais central e se relaciona com todos os atores da rede e há paridade entre os membros da rede no processo decisório, o qual é democrático e conjunto, não há uma maior posse de recursos por uma única empresa, pois as cooperativas continuam independentes juridicamente, não sendo necessária a constituição de uma nova empresa, conforme as respostas obtidas às questões 4, 5, 6 7, 8. É dispensável existir Conselhos de Ética e de Administração e Diretorias, como ocorre em redes de empresas, bem como é desnecessário (sem sentido) um rígido monitoramento das ações entre os membros da rede, pois todos se comportam de maneira confiável, conforme as respostas obtidas na questão 8. • Apesar de haver uma organização a qual concentra um grande número de ligações, há baixo grau de "centralização" da estrutura (questão dez) da rede por dois aspectos: (1) a estrutura dessa rede não pode ser associada a um maior grau de centralização, uma vez que, das sete cooperativas, quatro (cooperativas "A", "B", "D", "G") mantêm contato semanal com 2 a 3 outras cooperativas e duas (cooperativas "E", "F") entram em contato semanal de três a seis cooperativas. Apenas a cooperativa "C" é mais centralizada, concentrando maior número de ligações (mais de seis contatos semanais). Entretanto, essa organização não se constitui passagem necessária nas ligações entre quaisquer duas outras organizações da estrutura, a qual, como um todo, não pode ser associada a um maior grau de centralização, segundo orientações teóricas de Britto (2002). Nesse sentido, na avaliação das participantes da rede sobre o fato de alguma cooperativa mais central dentro da rede ser mais beneficiada do que outras, por participar mais ou por estar mais bem informada do andamento dos projetos, revela seis opiniões contrárias a essa idéia (as cooperativas "A", "B", "C", "D", "E", "G") e apenas a cooperativa "F" concorda totalmente, conforme as respostas obtidas na questão 15.
Densidade	<ul style="list-style-type: none"> • De acordo com o conceito de densidade de Britto (2002), é uma rede densa onde cada uma das cooperativas pode ser contatada pelas demais. Em rede, de acordo com as respostas obtidas nas questões 6 a 13, há alta coesão, forte conexão, pois as sete cooperativas agroalimentares estão conectados (ligadas) umas nas outras e todas já se conheciam anteriormente, por fazer parte do mesmo setor (agronegócio), por estarem localizadas na região sul do Brasil e também porque todas pertencem ao mesmo sindicato, o que relatam ser um fator importante de confiança nessas cooperativas (cooperativas "A", "E" concordam; as cooperativas

	<p>"B", "C", "D", "F", "G" concordam totalmente), existindo entre elas fortes laços classificados como freqüentes, afetivos e trocas relacionais, mencionados pela abordagem teórica de (LAZZARINI, CHADDAD AND COOK, 2001, p.08).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Na rede, conforme as respostas obtidas às questões 9 a 18, existem características especiais que impactam nos comportamentos e resultados obtidos: (1) há fluxos mais rápidos e eficientes de informação e de outros recursos; (2) funcionam como sistemas fechados onde a confiança, normas compartilhadas e padrões de comportamentos comuns se desenvolvem facilmente; (3) não existe necessidade de imposição de sanções mais efetivas; (4) todas as sete cooperativas têm acesso as mesmas informações e ativos únicos (ou outros recursos) e a oportunidades de negócios. Observa-se ainda que, em rede, há menos variação competitiva entre os membros, devido a alta coesão e ao desenvolvimento de normas partilhadas e fortes pressões comportamentais para se conformarem (agir de acordo com as normas do grupo), sendo que em rede o comportamento oportunista não é praticado. As integrantes da rede realizaram melhores negócios entre si e até com outras organizações, além de aumentarem seus mercados, inclusive sendo necessário, para cinco cooperativas membros (cooperativas "A", "B", "C", "E", "F") realizar investimentos e adaptações específicas intraindústria para atender aos projetos da rede, conforme as respostas obtidas à questão 9. • A densidade da rede aumentou os efeitos benéficos da autonomia estrutural na medida em que as cooperativas participantes do arranjo interorganizacional obtiveram vantagens de custos ao reduzir os contatos redundantes e acessar mais informações e recursos fornecidos pela rede. A densidade da rede diminuiu os efeitos da equivalência estrutural, mesmo existindo duas cooperativas de porte médio, pois o monitoramento dos parceiros e a coordenação evitam ações competitivas entre os membros da rede.
Autonomia Estrutural	<ul style="list-style-type: none"> • Na rede pesquisada, em geral, há baixa autonomia estrutural. É uma rede densa e com maior grau de conectividade onde há pouca autonomia estrutural entre as organizações da rede, porque não existem "buracos" estruturais ("structural holes") Segundo o conceito de Gnyawali et Madhavan (2001), já que todos se relacionam entre si. Como exemplo, em resposta a questão 10, durante a semana, quatro cooperativas ("A", "B", "D", "G") se relacionam com duas a três outras membros e duas cooperativas ("E", "F") se relacionam entre três e seis outras integrantes da rede. Apenas uma organização (cooperativa "C") mantém contato semanal com mais de seis membros, por semana. Existem contatos eventuais realizados fora das reuniões da rede e, nesses contatos eventuais podem existir "buracos" estruturais, podendo haver maior autonomia estrutural, o que, devido a falta de informações e de documentos desses contatos eventuais, não foi possível de ser comprovado. • Em redes interconectadas, conforme Ahuja (2000), facilitam a confiança e a cooperação, contudo limitam a entrada de informações diversificadas e de novas perspectivas. Na rede investigada, além das reuniões onde são tomadas as decisões em conjunto, observou-se que todas as sete cooperativas recebem informações diversificadas por e-mail e por telefone; são informadas sobre o andamento de negociações e de novas oportunidades de negócio e todas fornecem informações do interesse da rede que lhes forem solicitadas. E, em relação a continuidade dessa rede, os dirigentes das sete cooperativas declaram que se esforçam para manter relações de longo prazo com as demais, conforme respostas obtidas a questão 11, sendo que os gestores de três organizações (cooperativas "B", "C", "E") concordam e os dirigentes de quatro organizações (cooperativas "A", "D", "F", "G") concordam totalmente em continuar a manter relações de longo prazo com as demais. Todos os dirigentes manifestaram o desejo de continuar a fazer parte da rede conforme as respostas obtidas na questão 32.

Equivalência Estrutural	<ul style="list-style-type: none"> • Duas cooperativas são classificadas como médias organizações, conforme foi apresentado no capítulo anterior (perfil das organizações) portanto apresentando tamanho, número de funcionários e receita bruta inferior as demais cinco integrantes da rede. Desse modo a rede, como um todo, deveria apresentar baixa equivalência estrutural, ou seja, não deveria apresentar características semelhantes. • Apesar do menor tamanho de duas cooperativas ("F", "G"), contudo, as sete integrantes da rede relataram enfrentar os mesmos problemas e dificuldades, vivenciar as mesmas realidades, possuindo as mesmas características e os mesmos interesses comuns, o que contribui para uma maior simetria entre os membros da rede. Como exemplo, quando perguntado se, nas relações entre as cooperativas da rede, as organizações mais fortes perseguem seus interesses a qualquer custo (questão 14), apenas os gestores de duas cooperativas ("A", "C") concordaram com essa afirmação e os dirigentes das cooperativas "B", "D", "E", "G" discordaram e o gestor da cooperativa F discordou totalmente. É importante ressaltar que os dirigentes das duas menores cooperativas ("F", "G") membros da rede discordaram dessa asserção. Portanto, essa rede apresenta elevada equivalência estrutural, porque há grande semelhança e forte tendência a apresentar comportamentos similares, o que proporciona maior simetria, coesão e alinhamento de objetivos dentro da rede, o que facilita o aprofundamento da cooperação e o atingimento de um melhor desempenho competitivo às organizações participantes.
-------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 7.2 Características Estruturais da Rede de Sete Cooperativas Agroalimentares.

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pela autora.

Assim, pela análise das características estruturais pode-se identificar padrões e propriedades desse tipo de arranjo interorganizacional. Desse modo, a rede pesquisada é uma rede densa, fortemente interconectada, na qual há pouca autonomia estrutural entre as organizações da rede, porque não existem "buracos" estruturais ("*structural holes*"), já que todos se relacionam com todos, e não existem cooperativas agroalimentares mais centrais do que as outras, conforme mostra a figura 7.1, apresentada a seguir. Contudo, há um coordenador que ocupa posição mais central e se relaciona com todos os atores da rede.

A análise das características estruturais demonstra uma importante propriedade da rede pesquisada. A particularidade da rede estudada é que se trata de uma rede pouco formal a qual está baseada na confiança em sua forma forte, o que possibilitou a constituição desse arranjo com essas características estruturais e esse tipo de estrutura. Na realidade a figura 7.1 é uma estrutura horizontal simplificada, na qual as linhas representam fluxos tangíveis (de insumos (milho), matérias-primas à industrialização, produtos, serviços, máquinas, equipamentos) e fluxos intangíveis (de informações, conhecimento tácito e explícito, relações de amizade e de respeito). Pode-se observar na figura 7.1, que a estrutura da rede funciona como um canal difusor de informação e comunicação, no qual cada cooperativa conectada pode tanto receber quanto transmitir informações (inclusive sigilosas e com valor econômico) e conhecimento, além de facilitar o compartilhamento, o que pode favorecer a capacidade inovativa.

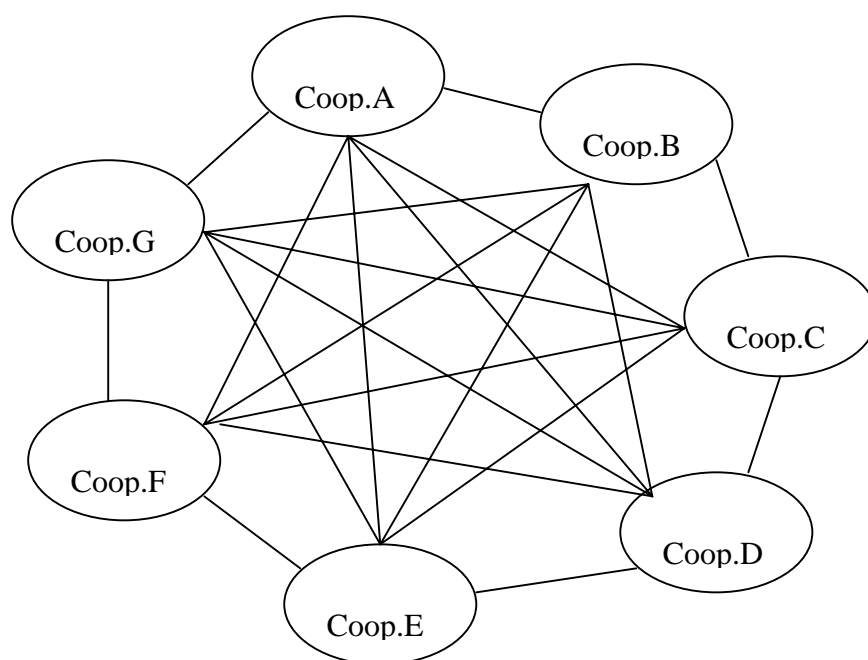


Figura 7.1 Framework dos laços horizontais (intercooperativa) dessa *netchain*.

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborada pela Autora.

Apesar de usufruírem de horizontalidade hierárquica, segundo Lazzarini, Chaddad and Cook (2001), as *netchains* são formadas por sociedades cooperativas, as quais possuem não somente laços horizontais, mas apresentam, simultaneamente, também laços verticais integrando várias cadeias produtivas.

A figura 7.2, a seguir, demonstra uma idéia da complexidade que envolve a análise das relações interorganizacionais que ocorrem entre as sete cooperativas agroalimentares, na *netchain* pesquisada. Visando a simplificar e facilitar o entendimento e a apreciação dessa figura, são apresentados os laços verticais (intra-cooperativa) integrando as cadeias produtivas de suínos, bovinos e grãos (milho e soja) apenas em uma organização, a cooperativa "G", a qual é uma das duas menores cooperativas integrantes da *netchain* estudada. Cabe observar que a denominação utilizada por Lazzarini, Chaddad and Cook (2001) é teórica, porque na prática, como mostra a figura 7.2, nem sempre os laços verticais são somente internos às organizações (intra-empresa), como ocorre na cooperativa "G", no setor a Montante I.

Conforme está apresentado na figura 7.2, fazem parte do setor a Montante I e II as indústrias fornecedoras de insumos à cooperativa "G". O setor a Montante I, externo a cooperativa "G", é formado basicamente por fornecedores de rações e de pré-mix (tendo como seus principais fornecedores de insumos importados as empresas multinacionais), fornecedores de máquinas e equipamentos, de genética e de produtos veterinários importados.

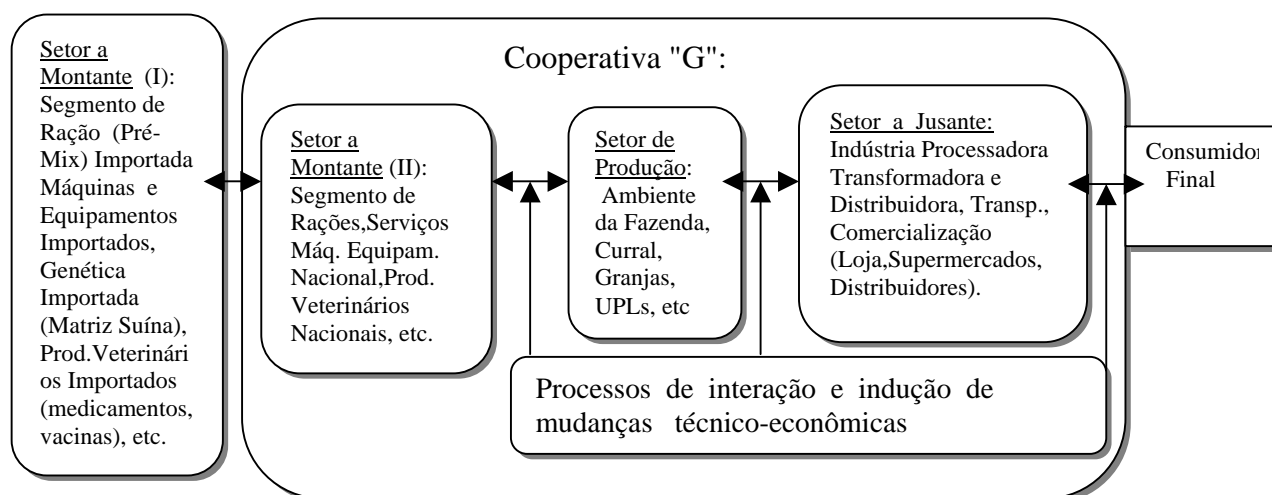


Figura 7.2 Framework dos laços verticais (intra-cooperativa "G") da netchain estudada.

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborada pela Autora.

Os setores a montante II, de produção e a jusante são internalizados pela cooperativa "G". O setor a montante II é formado essencialmente por fornecedores nacionais de rações, de produtos veterinários, de serviços e de máquinas e equipamentos nacionais. Fazem parte do setor de produção basicamente a estrutura fundiária à plantação e a criação, os animais fornecidos pela cooperativa aos produtores, no sistema de integração, e os 5.260 produtores de mini e pequeno porte associados da cooperativa "G", os quais desenvolvem tanto atividades agrícolas (produção de milho e soja), quanto atividades pecuárias, na criação de bovinos e suínos organizados em condomínio. O melhoramento genético do rebanho, a eficiência da ração, a construção de prédios mais altos e maiores, a utilização de celas parideiras, as soluções ambientais para os dejetos suínos e a preocupação com a sanidade do rebanho são tecnologias de produção que estão sendo buscadas por esses produtores.

Fazem parte do setor a jusante a indústria processadora, transformadora e distribuidora os transportes e a comercialização. A cooperativa "G" possui um complexo agroindustrial e tecnológico moderno, com dois tipos de agroindústria: de beneficiamento, que produz carcaças, cortes congelados e venda de carne fresca (*in natura*), e de transformação de suínos e bovinos em embutidos, defumados, curados e salgados. Comercializa os produtos e insumos (agrícolas e pecuários) em dois supermercados próprios e através de milhares de distribuidores com atuação no mercado nacional através de 11 transportadores em frota própria e 11 terceirizados. Apesar de ser uma das menores cooperativas da rede, a Cooperativa "G" é a maior organização instalada no seu município de atuação, sendo a que mais gera e mantém empregos e impostos, ajudando a viabilizar a manutenção do mini e pequeno produtor rural da região, na sua atividade, através de seus programas de produção integrada.

A análise estrutural de redes (papel da estrutura social, ou seja, dos relacionamentos interpessoais e posições individuais ocupados pelos agentes na rede), segundo Lazzarini, Chaddad and Cook (2001), pode influenciar não somente o comportamento das organizações atuando em rede, mas também representam importante contribuição à melhora do desempenho, o que será analisado na fase de consolidação da rede.

Para finalizar essa seção, cabe informar que foi perguntado, na questão 33, aos dirigentes das sete cooperativas estudadas porque a formação da rede não é generalizada entre as cooperativas agroalimentares. Como resposta à questão, os entrevistados apontaram vários motivos: não há hábito de formação de rede entre cooperativas, ao contrário do que ocorre com as empresas, por exemplo; há a questão cultural, pois algumas cooperativas têm culturas diferentes, atuam em Regiões nas quais exigem atividades diferenciadas; e cada cooperativa administra questões próprias, diferentes das demais, em nível corporativo.

Deve-se salientar que as entrevistas destacam também a importância da confiança à cooperação interorganizacional, especialmente na formação de arranjos interorganizacionais como no caso da rede estudada. A esse respeito, o gestor da cooperativa "F" menciona que, em primeiro lugar, está a confiança, pois segundo ele todos os dirigentes das cooperativas devem desenvolver e fomentar a confiança entre as organizações, conforme foi previsto na teoria da confiança na cooperação interorganizacional, a confiança é um antecedente da cooperação (TSAI E GHOSHAL, 1998, p.467).

Após a análise das entrevistas, percebe-se claramente que existe pouca confiança institucional, por parte do gestor da cooperativa "G", em algumas instituições que tem a função de representar politicamente as sete cooperativas agroalimentares gaúchas, porque, segundo esse entrevistado, falta credibilidade a essas instituições, como por exemplo no Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul - OCERGS, conforme mostra o quadro 7.3. Os gestores das cooperativas "D" e "F" vão mais além ao afirmarem que há falta de apoio público que possibilite a viabilização de alguns dos projetos das parcerias, segundo as respostas à questão 33, apresentadas no quadro 7.3, a seguir.

Cabe ressaltar que os programas governamentais existentes não atendem de forma adequada as necessidades específicas desse tipo de arranjo interorganizacional como será analisado no processo de desenvolvimento da rede. Desse modo, uma rede constituída de forma autônoma tende a enfrentar grandes dificuldades para sua continuidade, no longo prazo. No entanto, essa rede é um exemplo de que um arranjo interorganizacional entre cooperativas pode ser uma experiência bem sucedida, conforme será apresentado a seguir, nas etapas de desenvolvimento e consolidação da rede.

Organização	Citação
Cooperativa "A"	"Cada cooperativa tem uma realidade diferente, com estrutura de gestão diferente em cada região de atuação e aspectos diversos, como atividades e traços culturais muito diferentes, que impede a ampliação de algumas parcerias".
Cooperativa "B"	"Porque existem interesses diversos de cada região de atuação e também de cada cooperativa de cada segmento de atuação e falta apoio público. É mais fácil segregar cooperativas da mesma área, com os mesmos problemas e com soluções iguais".
Cooperativa "C"	"É cultura. Nossos pólos de nossas regiões de atuação são de diferentes culturas, depende é da cultura".
Cooperativa "D"	"Falta de apoio dos setores públicos que possibilitem a viabilização de alguns projetos das parcerias".
Cooperativa "E"	"As cooperativas têm questões que atrapalham a formação de parcerias, como a questão política que foi muito mais intensa no passado. Hoje já está se quebrando esse "casulo" com a necessidade de máquinas, equipamentos, e de matérias-primas e de complementariedade de recursos, então por que não fazer parcerias?".
Cooperativa "F"	"Primeiro: todas as direções das cooperativas devem desenvolver e fomentar a confiança. Segundo: Falta de apoio público".
Cooperativa "G"	"É não ter o hábito. Os órgãos que tem a função de unir as empresas cooperativas em grupo têm até pouca credibilidade, como a OCERGS, por exemplo".

Quadro 7.3 Por que a formação de Rede não é generalizada entre cooperativas agroalimentares.

Fonte: Dados da Pesquisa. Questão 33. Elaborado pela Autora.

E, em relação a continuidade dessa rede, os dirigentes das sete cooperativas declaram que se esforçam para manter relações de longo prazo com as demais, em respostas obtidas à questão 11, na qual os gestores de três cooperativas ("B", "C", "E") concordam e os dirigentes de quatro organizações ("A", "D", "F", "G") concordam totalmente em manter relações de longo prazo com as demais integrantes da rede, o que será melhor analisado no item 7.2.3 .

Apesar da complexidade das relações interorganizacionais envolvidas, em resposta a questão 32, a qual perguntava quais as razões pelas quais a cooperativa gostaria de permanecer na rede, todos os dirigentes entrevistados manifestaram o desejo de continuar participando da rede. Isso se deve aos benefícios econômicos e sociais já proporcionados, além de haver expectativas positivas em se obter resultados ainda mais favoráveis às cooperativas com a continuidade da participação na rede. Adicionalmente, o dirigente da cooperativa "G" menciona que um dos objetivos da rede é manter o produtor na atividade, objetivo que é mais facilmente alcançável atuando conjuntamente em rede do que de modo individual.

Organização	Citação
Cooperativa "A"	"Sim. Gostaria até de ampliar pelos motivos que se faz necessário em função da importância econômica, financeira, de imagem, de ganho de escala e de ganho de mercado, também não há obrigação de ficar pode sair a qualquer tempo".
Cooperativa "B"	"Sim. As razões são conseguir apoio político, público, financeiro para poder fazer frente as grandes empresas que se colocam como "MONOPÓLIOS" Dominantes no Brasil. A parceria é informal e sem um prazo e um tempo determinado".
Cooperativa "C"	"Sim. E a Longo Prazo. As razões é: as idéias, as informações, os conhecimentos e os resultados positivos obtidos e principalmente os resultados positivos que virão".
Cooperativa "D"	"Sim. Para fortalecer o cooperativismo, obter mais recursos e melhorias na cooperativa, ampliando o leque comercial e industrial e criar vantagens competitivas em relação a Sadia e Perdigão, aumentar os mercados, reduzir os custos, reduzir os preços aos consumidores e aumentar a flexibilidade de produção, compartilhar as instalações ociosas (entre todos), ter serviços sem precisar investir, troca de experiências com outras cooperativas".
Cooperativa "E"	"Sim, com certeza. Porque? porque eu tenho deficiências que devem ser solucionadas em parcerias com as demais para resolver os problemas".
Cooperativa "F"	"Sim. Falta apoio e porque os objetivos (econômicos e sociais) não serão abandonados".
Cooperativa "G"	"Sim. Porque nós temos um objetivo comum que é mais fácil de conseguir em grupo do que individualmente, que é manter o produtor na atividade".

Quadro 7.4 Sua cooperativa gostaria de permanecer fazendo parte da Rede? Quais as razões?

Fonte: Dados da Pesquisa. Questão 32. Elaborado pela Autora.

Como as relações de cooperação podem desenvolver-se no tempo aprofundando a confiança entre os parceiros, a seguir será analisado o processo de desenvolvimento das relações cooperativas da rede pesquisada, no qual será realizada a análise dos mecanismos de coordenação e as propriedades estruturais da confiança, o que permite uma apreciação se esse arranjo interorganizacional é apenas temporário ou mais estável.

7.2 O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA REDE PESQUISADA

Nessa segunda fase da evolução da confiança, segundo Child e Faulkner (1998) a confiança é sustentada no compartilhamento da cognição e as transações são geradas por confiança baseada em compreensão, na qual uma pessoa sente-se confortável com os parceiros, os quais compartilham expectativas sobre o relacionamento entre as partes.

As sete cooperativas agroalimentares atuando conjuntamente em rede, em 2003, congregavam 46.432 produtores associados de pequeno e médio porte, ou seja, 42.573 produtores de tamanho pequeno, o que corresponde a 91,7% dos produtores associados, e 2.895 de tamanho médio, apenas 6,23% do total. No exercício de 2003, os empregos diretos gerados pelas cooperativas alcançaram o número de 7.787 funcionários, além de 354 terceirizados e 882 transportadores, totalizando a geração de 9.023 postos de trabalho diretos. A esse número ainda deve-se adicionar os empregos indiretos e os efeitos multiplicadores gerados. Os indicadores de produção da rede pesquisada estão indicados na tabela 7.1, a seguir, na qual percebe-se que a rede formada por sete cooperativas agroalimentares apresenta expressivo desempenho em leite, aves, suínos e grãos.

Tabela 7.1. Principais indicadores de produção das sete cooperativas, no exercício de 2002.

Produtos recebidos:	Unidade	Total do ano de 2002
Leite	Litros	235.029.888
Aves	Cabeças	53.297.848
Suínos	Cabeças	1.250.668
Milho	Toneladas	431.209
Soja	Toneladas	401.092
Trigo	Toneladas	138.160
Cevada	Toneladas	117.868
Principais Itens de Produção:		
Leite envasado	Litros	63.303.401,0
Rações	Toneladas	539.365,8
Carne de frango	Toneladas	110.563,9
Carne de suíno	Toneladas	92.441,5
Carne de gado	Toneladas	8.904,5
Produtos industrializados de carne	Toneladas	189.785,9
Produtos lácteos	Toneladas	12.589,4

Fonte: Relatório das Cooperativas Agroindustriais de Fevereiro/2003.

Antes da rede, em dezembro de 2001, o faturamento anual da menor sociedade cooperativa era de R\$ 30 milhões e a maior receita correspondia ao montante de R\$ 368,3 milhões. Apesar da forte crise enfrentada pela suinocultura gaúcha, em 2002 e 2003, e do aumento do preço dos insumos (milho e soja) em dezembro de 2002, o faturamento anual das

sete cooperativas agroalimentares, atuando em rede, já totalizava R\$ 1,4 bilhões, sendo a menor a receita foi de R\$ 33,0 milhões e a maior receita de R\$ 438,0 milhões.

Entretanto, durante o processo de desenvolvimento da rede, em 2003, o faturamento alcançou aproximadamente R\$ 2 bilhões, sendo que a menor a receita da menor cooperativa foi de R\$ 39,3 milhões e a maior receita alcançou o montante de R\$ 637,7 milhões. Deve-se mencionar que esses efeitos positivos podem ser reflexo não somente da atuação em rede, mas incorporando também efeitos conjunturais, como a forte crise enfrentada pela empresa Parmalat, e que beneficiou as cooperativas do setor lácteo, a queda de preço do soja devido a problemas na exportação para China, entre outros efeitos.

Desse modo, antes da rede, apenas a cooperativa "G" não possuía sua própria fábrica de rações. Após a rede, contudo, essa organização já implementou a sua própria fábrica de rações e está adequando sua planta para iniciar as exportações. Cabe mencionar que as cooperativas, em geral, têm interesse numa ração que possibilite uma conversão alimentar de alto rendimento, pois interagem diretamente com o produtor nos sistemas de produção integrada. Portanto, percebe-se que, em rede, todas as sete cooperativas agroalimentares apresentam fábricas próprias de produção de rações, porque a diminuição do custo da alimentação dos animais passa a ser um dos fatores decisivos na competitividade da suinocultura e avicultura, contudo dependem da oferta abundante e barata do milho e da soja.

Entretanto, o Rio Grande do Sul é ineficiente na produção de milho, o que aumenta os custos de alimentação no Setor de Produção, prejudicando toda a cadeia de suínos e de aves. Na suinocultura, por exemplo, conforme a Revista *Porkworld*, Junho/julho de 2003, a meta de conversão alimentar é de 2,4 (kg de ração para cada kg de ganho de peso), portanto, para um suíno atingir 100kg de peso para o abate, a necessidade de consumo de ração seria de 240 kg., uma vez que a alimentação representa, em média, 75% do custo total de produção dos suínos, segundo Revista *Porkworld*, Maio/Junho de 2003. Na avicultura, segundo a Associação Gaúcha de Avicultura - ASGAV, o custo das rações, incluindo os concentrados, representa cerca de 70% dos custos totais do produtor integrado de aves no Estado.

A regularidade da oferta de insumos e o alto custo das rações também foi uma das preocupações da rede. As cooperativas "A", "B", "C", "D", "E", "F" e o dirigente sindical em resposta a primeira questão, apontaram que um dos motivos pelos quais foi constituída a rede foi buscar a resolução de problemas relacionados aos insumos (principalmente milho e soja). Segundo o relatório de setembro de 2003, as cooperativas da rede estão cooperando na distribuição e comercialização desses insumos entre as sete cooperativas agroalimentares integrantes da rede, o que será aprofundado na seção 7.3.6 sobre a confiança e a melhora da

performance na rede estudada. Além disso, após a rede, houve ampliação dos mercados e a possibilidade de conquistar novos mercados externos, o que será melhor aprofundado no item 7.3.6 no qual será analisado os benefícios estratégicos obtidos através da atuação conjunta em rede. Cabe informar que a rede opera atualmente com 17 marcas próprias de cada cooperativa na comercialização dos produtos obtidos, tanto para o mercado interno quanto ao exterior.

Visando a facilitar o entendimento e a apreciação das sete organizações após a sua organização em rede, foi elaborado um quadro síntese, o qual procure destacar as mudanças ocorridas em cada cooperativa agroalimentar, destacando-se a sua atuação de forma conjunta, o que será apresentado no quadro 7.5, a seguir.

A análise dos mecanismos de coordenação da rede pesquisada, apresentada após o quadro 7.5, no item seguinte, além de contribuir para a caracterização da rede pesquisada, permite também verificar como funcionam os mecanismos de coordenação na rede estudada e quais seriam os mecanismos de coordenação mais importantes para manter a coordenação de uma rede formada por sete cooperativas agroalimentares.

Adicionalmente, permite também a realização de uma comparação com os mecanismos de coordenação geralmente utilizados por redes de empresas, como a Rede AFECOM, além de verificar em que medida a sistematização teórica de Grandori e Soda (1995) pode facilitar a compreensão do papel desempenhado pela confiança nas relações de cooperação interorganizacional entre organizações pertencentes ao agronegócio.

Dados Gerais	Cooperativa "A"	Cooperativa "B"	Cooperativa "C"	Cooperativa "D"	Cooperativa "E"	Cooperativa "F"	Cooperativa "G"
Fundação	Década De 50	Década de 60	Década de 60	Década de 60	Década de 60	Década de 40	Década De 40
1-Pecuária Leiteira	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não
Leite	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não
Creme de Leite	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não
Queijos	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não
Outros	Não	Não	Não	Bebida Láctea, Achocolatado.	Bebida Láctea Doce de Leite.	Não	Não
2-Avicultura	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não
3-Bovinocultura	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim	Sim
4-Suínocultura	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
5-Milho	Sim	Sim	Sim	Sim	Milho de Pipoca e Canjica	Sim	Sim
6-Soja	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim
7-Farinha Trigo e Milho	Não	Sim	Não	Não	Sim (Ft; FM)	Não	Não
8-Cevada	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não
9-Conservas de Legumes	Não	De Alcachofra	Não	Pepino, picles, mini-milho, champignon	Pepino, vagem, azeitona, cebola	Não	Não
10- Balas e Doces (mandolates)	Não	Não	Não	Não	Doces de Frutas (chimias)	Não	Não
11-Frutas (natural e industrializada)	Não	Sim	Não	Figo em calda, pêssego e outras.	Conservas(lata) Pêssego, Figo, Abacaxi, etc.	Não	Não
12-Molho: Catchup e Mostarda Ind.	Não	Não	Não	Não	Sim + Extrato de Tomate	Não	Não
13-Fábrica Rações	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
14- Arroz	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não
15- Feijão	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não
16- Trigo	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não
Vendas no RS	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Vendas no BR	Sim: em todos os Estados do Brasil	Sim, destaque RS, SC, PR, SP, BA, MG, ES, MS, MT, CE, RJ.	Sim, Destaque RS, SC, PR, SP	Sim, todos destaque RS, SC, RJ, BA, CE, RGN, AM, AP.	Todos Estados, destaque em RS, SP, SC, RJ, BA.	Sim, Destaque RS, SC, PR, SP, RJ, MG	Sim, destaque RS, SP, RJ
Vendas Exterior	Rússia, Argentina, Hong-kong, Uruguai, Geórgia, Emirados Árabes, Moldovia, Provedoria Marítima, Armênia	Rússia, Argentina, Hong-kong, Chile, China, Caribe, Uzbequistão, Japão, Israel, Iraque, Haiti, Suriname, Caribe, Holanda	Argentina, Rússia, China,	Rússia, Hong-kong, China, Oriente Médio, África, Europa, Chile, Singapura, EUA, Grécia, Iemen, Mônaco, Haiti	Ultimando o primeiro embarque à Rússia junto com cooperativas B+ C.	Não	Não, mas estamos habilitando nossa planta à exportação.
Possui Loja e/ou Supermercado	Sim, Supermercado	Lojas: Sim Super.: Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim: 02 Super
Filiais/unidades No BR	PR; SP; RJ; DF; PB	RJ+SP	SP	Distribui para todos Estados no BR	SP; RJ, Pará	Não	Não

Quadro 7.5 Perfil da atuação conjunta das sete cooperativas pesquisadas, após a configuração em rede.

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborada pela Autora.

7.2.1 Mecanismos de Coordenação da Rede de Cooperativas

Apresenta-se, no quadro 7.6, os mecanismos de coordenação utilizados pela rede estudada, organizados segundo as respostas obtidas às questões 3, 4, 5, 6, 7, 8, 17, 27, 29, 36 e 37 do questionário (apresentado detalhadamente no total e por cooperativa no anexo A). Baseado nas sistematizações teóricas de Grandori e Soda (1995), analisa-se quais desses mecanismos deveriam ser utilizados e quais seriam os mecanismos de coordenação mais importantes para manter a coordenação de uma rede específica, a qual é formada por sete cooperativas agroalimentares pertencentes ao agronegócio gaúcho.

Mecanismos de Coordenação	Como os mecanismos de coordenação são utilizados pela Rede
Mecanismos de Comunicação, Decisão e Negociação	<ul style="list-style-type: none"> • Presentes em maior intensidade ligando as sete cooperativas através de seus dirigentes como uma forma institucionalizada de rede social, baseado não apenas em comunicação, também em tomada de decisão conjunta (questão 6). • Comunicação através de internet (e-mail), fax e telefonemas entre os membros, há troca de informações sigilosas nas reuniões, as Quais são realizadas nas sedes das cooperativas através de rodízio e no sindicato, sendo agendadas para cumprir metas e objetivos acordados, conforme as sete cooperativas responderam nas questões 6 e 7 e respostas obtidas do representante sindical. Os dirigentes das cooperativas reconhecem, em parte, (quatro opiniões favoráveis das cooperativas "A", "C", "D", "G") de que as decisões e a comunicação entre as organizações da rede foram satisfatórias e as informações necessárias à tomada de decisão foram disponibilizadas de forma apropriada e no tempo certo, conforme as respostas obtidas à questão 17. • As sete cooperativas da rede reconhecem que há negócios feitos fora de reuniões, mas que são homologados posteriormente pelos Presidentes ou por executivos de alto escalão em reuniões da Rede, com o conhecimento de todos os participantes, conforme as respostas obtidas à questão 29, nas entrevistas abertas. • Na observação da atuação conjunta, nas reuniões da rede, as decisões estratégicas da rede são deliberadas por meio de assembléia geral, através de tomada de decisão, democrática e em conjunto, pelos presidentes ou dirigentes de alto escalão de cada cooperativa membro da rede, o que agiliza e proporciona flexibilidade à rede.
Coordenação Social e Controle; Regras e Unidades de Integração e Ligação	<ul style="list-style-type: none"> • A coordenação social e o controle social são entendidos como relações profundas e estáveis, baseadas em confiança, normas de grupo, reputação e mútuo controle, o que torna desnecessária a existência de códigos de ética, estatutos de rede com atribuições de direitos, deveres e regulamentos internos da rede, conforme as respostas obtidas dos dirigentes das sete cooperativas às questões 7 e 8, em anexo, sendo que tais respostas foram ratificadas também pelo representante sindical. • Não existe uma Central de Coordenação formalizada em contrato, como em consórcios, joint ventures e franchising. Também não há constituição de uma nova empresa juridicamente independente das demais integrantes da rede. Assim, a responsabilidade e a coordenação horizontal são assumidas pelas próprias cooperativas agroalimentares para organização da rede, segundo as respostas das sete organizações estudadas e confirmadas pelo representante sindical, na questão 7. • Há utilização de mecanismos de controle social entre o grupo, como a reputação e rejeição do grupo ao comportamento oportunista (questões 7 e 27). • Monitoramento através de controle social (por compartilhamento de normas e valores Segundo as sete organizações pesquisadas e o representante sindical) e monitoramento através de metas para serem cumpridas (de acordo com as cooperativas "A", "B", "C", "E", "F", "G" e o representante sindical), conforme as respostas obtidas na questão 7. Somente uma organização (a cooperativa "G") informa que houve monitoramento também através de Planos de Ação, o que não foi confirmado pelas demais e nem pelo representante sindical.

Equipe Comum	<ul style="list-style-type: none"> • Não houve a contratação de uma equipe específica para a rede, o que propiciou redução de custos. Houve apenas uma contratação temporária de prestação de serviços, segundo as sete organizações pesquisadas as quais foram ratificadas pelo representante sindical nas respostas obtidas à questão 7. • Há intensa troca de informações e de conhecimentos (tácitos) entre as partes diretamente e efetivamente envolvidas, não havendo necessidade de uma Central de Coordenação formalizada em contrato, como ocorre por exemplo em Consórcios, de acordo com as respostas obtidas às questões 7 e 36.
Hierarquia e Relações de Autoridade	<ul style="list-style-type: none"> • De um lado, as sete cooperativas agroalimentares estudadas são organizações que fazem uso de hierarquia internamente, ou seja, operam no sistema de integração do produtor à agroindústria e, com exceção da cooperativa F, vendem ao consumidor final em suas lojas e supermercados próprios. Por outro lado, em rede efetuam negociações diretas com as demais parceiras, com uso de relações de autoridade e liderança, em adição a outros mecanismos de coordenação baseadas em paridade das redes sociais simétricas, conforme análise das respostas obtidas à questão 7. • À uma cooperativa agroalimentar foi concedido o direito de coordenar as ações da rede, falar em nome das demais parceiras e exercer a liderança técnica (cooperativa "A"). Cabe revelar que já houve o rodízio dessa liderança, com a escolha (por eleição direta e aberta) de outro coordenador para falar em nome do grupo, o qual é um dos dirigentes da cooperativa "B", segundo a cooperativa "F" o representante sindical.
Sistemas de Planejamento e Controle	<ul style="list-style-type: none"> • Em cada sociedade cooperativa, através do uso de hierarquia, foi observado que a produção é programada e monitorada; os funcionários são treinados e a satisfação dos consumidores é monitorada, periodicamente, em nível individual. • Em rede, contudo, são empregados sistemas de planejamento e de controle mútuos, pelas sete organizações simultaneamente atuando em conjunto, baseado em resultados, com divisão dos benefícios obtidos com base nos direitos de propriedade sobre os lucros, contratos e outras formas de incentivos para dividir os resultados favoráveis obtidos, similares aos encontrados em redes interfirmas, de acordo com as respostas das cooperativas "A", "B", "C", "D", "E", "F" e do representante sindical na questão 7.
Sistemas de Incentivo	<ul style="list-style-type: none"> • A nível de organização, os contratos de agência são, por exemplo, uma forma de contratação obrigatória e amplamente utilizada na atividade de suínos e aves no sistema integrado e baseados sobre o emprego de esquemas de incentivo (por exemplo em bonificação e pagamento por tipificação de carcaça) como um mecanismo de coordenação. • Em rede, contudo, um dos mecanismo de coordenação mais utilizados nessa rede é o dos direitos de propriedade sobre os resultados da ação coletiva e pode ser ainda um mecanismo efetivo para a justa divisão. Há também contratos e outras formas de incentivos para dividir os resultados favoráveis obtidos, os quais não são necessariamente iguais, basta existir uma relação onde todos ganham, de acordo com o exame de vários documentos e as respostas das cooperativas "A", "B", "C", "D", "E", "F" e do representante sindical na questão 7. Ainda mais, seis cooperativas ("A", "C", "D", "E", "F", "G") pesquisadas (a cooperativa "B" não respondeu a essa questão) declaram que o cumprimento dos contratos (formais e informais) entre sua organização e as demais integrantes da rede foi integral (100%). O incentivo mais importante, contudo, foi vislumbrar um "ganho social" com a possibilidade de manter o seu produtor na atividade, conforme os relatórios de fevereiro e setembro de 2003 e as respostas obtidas dos entrevistados na questão 4 (cooperativas "A", "F" com problemas de exclusão de produtores), na questão 5 (as sete cooperativas e o representante sindical), e declaração do Presidente da cooperativa F na questão 37. • Outras formas de incentivo foram a ampliação de mercado, com o aumento das vendas no mercado interno brasileiro, através do compartilhamento dos mercados individuais, em rede. Além disso, outro incentivo importante foi o aumento das exportações com a constituição de um <i>pool</i> de exportação, em rede, o que possibilitou inclusive a abertura de novos mercados no exterior (questão 36). • Um incentivo importante foi a compra de matérias-primas (carnes, animais, leite <i>in natura</i>, entre outros) e insumos entre as próprias cooperativas participantes da rede, visando a assegurar a oferta de matéria-prima e de insumos às suas agroindústrias,

	<p>com melhor qualidade e a preços inferiores aos preços de mercado, na questão 36.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A troca de informações (clientes, fornecedores, mercados, etc) e a partilha de conhecimento (novas técnicas e processos de produção) para solução em conjunto de problemas de produção, segundo as respostas obtidas nas questões 36 e 6, foi um incentivo importante, porque, além de proporcionar ganho econômico, em geral, esses conhecimentos técnicos são caros e difíceis de serem obtidos. • Devido a existência de 17 marcas já consolidadas no mercado nacional, não foi um incentivo a criação, divulgação e o fortalecimento de marcas. As cooperativas usam essas marcas próprias à comercialização dos produtos em rede e individualmente. • Apesar de constar como um importante (ou muito importante) fator de sucesso competitivo e ser um dos objetivos da rede, o fortalecimento da capacidade inovativa ainda não foi um importante incentivo às cooperativas permanecerem na rede, sendo um dos objetivos a serem alcançados durante a fase de consolidação da rede, conforme a análise das respostas constantes na questão 36. • A possibilidade de possuir uma marca forte para os produtos comercializados em redes não foi vislumbrado como um importante incentivo porque as cooperativas já tinham marcas próprias bastante conhecidas no mercado nacional, por isso, cada cooperativa usa suas marcas para a comercialização dos produtos tanto em rede quanto na comercialização de modo individual.
Sistemas De Seleção	<ul style="list-style-type: none"> • Há baixa especificidade de acesso, conforme os entrevistados, com poucas regras formais de acesso à rede. Apenas algumas características são necessárias, como laços e relações pessoais, a confiança, a reciprocidade, a credibilidade e a complementariedade de ativos e recursos. Além disso, a conformidade geral com as leis e regulamentos à produção de alimentos são importantes às sete organizações pesquisadas, no processo de seleção dos parceiros, além de ser importante também a posição e tradição de mercado (cooperativas "A", "B", "C", "D", "F", "G") e a reputação (cooperativas "A", "B", "C", "D", "E", "F") . • A rede está baseada em laços e relações interpessoais, em confiança, reciprocidade, reputação e no histórico de cooperação pré-existente, o que torna desnecessárias a verificação da situação fiscal e a realização de pesquisas de cadastro (junto a órgãos como a SERASA e o SPC) visando a verificar a idoneidade das organizações membros do arranjo interorganizacional, as quais são práticas inexistentes.
Sistemas de Informação	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de informação são importantes mecanismos de coordenação utilizados em integração vertical nas cooperativas, quando atuam de modo individual. Em rede, também é um integrador vertical e horizontal para administrar as interdependências (seqüencial, recíproca e de grupo) dentro e entre essas organizações. Como exemplos, a tecnologia da informação (telefones, e-mail, fax, etc) destaca-se como relevante mecanismo de coordenação, por tornar muito mais rápido, menos burocrático e mais barato o processo de comunicação e de decisão entre as sete cooperativas da rede, porque constituem mecanismos de coordenação autônomos, baseados mais em máquinas do que em pessoas ou meios organizacionais, conforme a análise das respostas obtidas das sete cooperativas e o representante sindical na questão 7.
Apoio Público e Infra-estrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistente. A rede estudada não faz parte de nenhum programa governamental, como o Programa da Redes de Cooperação do governo gaúcho, por exemplo.

Quadro 7.6. Mecanismos de Coordenação utilizados na formação e desenvolvimento da rede.

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pela Autora.

Dentre os mecanismos de coordenação efetivamente utilizados, destacam-se como sendo os mais importantes para essa rede, em particular, os mecanismos de: (1) Comunicação, Decisão e Negociação, citando a Internet, e-mail e telefonemas entre os membros da rede; (2) Coordenação Social e Controle, como as normas de grupo, reputação e mútuo controle, em outras palavras, a interação social em rede é vista de acordo com as considerações morais de cada participante; com monitoramento por compartilhamento de normas e valores culturais e

de metas para serem cumpridas; (3) Regras e Unidades de Integração e de Ligação, como a responsabilidade e a coordenação horizontal pelas próprias cooperativas agroalimentares; (4) Hierarquia e relações de autoridade, particularmente a eleição de coordenadores para falar em nome das cooperativas da rede; (5) Sistemas de Seleção, principalmente a confiança nos parceiros, dispensando controles formais ou salvaguardas; (6) Sistemas de Planejamento e Controle, como a divisão dos benefícios com base nos direitos de propriedade sobre os lucros, o que também pode ser caracterizado como um importante Sistema de Incentivo.

Além do monitoramento através de plano de ação, não existe uma Central de Coordenação formalizada por contrato, como na constituição de um consórcio ou em outras redes burocráticas, por exemplo, onde há a criação de uma nova empresa juridicamente estabelecida, segundo as respostas à questão 7. Essa opção evita em se incorrer em custos e maior envolvimento burocrático, oneroso e desnecessário no caso das sete cooperativas participantes da rede, o que está em discordância com a metodologia do Programa de Redes de Cooperação do governo do Estado do Rio Grande do Sul, cujo programa prevê que as questões controversas poderão ser resolvidas por meio da aplicação de alguns instrumentos legais – estatuto da rede, código de ética e regimento interno – que permitem uma melhor estrutura de governança da rede (BALESTRIN E VARGAS, 2003, p.08).

Por outro lado, como a confiança é o mecanismo de coordenação mais importante para essa rede e, para muitos autores, como Granovetter (1985), Sako (1992), Barney e Hansen (1994), entre outros, um alto nível de confiança remove a necessidade de qualquer dispositivo contratual e de monitoramento porque há consenso de valor e/ou obrigação pessoal, o que representa, segundo Bachmann e Lane (1996) uma proteção contra o oportunismo.

Em relação ao papel e a participação do Estado, este foi entendido como fundamental pelos entrevistados. Na questão 18, quando perguntados se sem a ajuda do governo do Estado a rede tende a ser um arranjo apenas temporário, os gestores de seis organizações pesquisadas (cooperativas "B", "D", "F", "A", "C", "E" concordam e o gestor da cooperativa "G" e o representante sindical discordam, este último por entender que a rede deve ser permanente com ou sem a ajuda do Estado.

Os dirigentes das seis cooperativas ("A", "B", "C", "D", "E", "F") entrevistados declararam que *sem* a ajuda do governo gaúcho a rede apresenta tendência a ser um arranjo apenas temporário, segundo as respostas a questão 18, apesar de juntas terem decidido permanecer atuando em rede com ou sem a existência de um Programa específico de apoio governamental para esse tipo específico de organização, conforme a ata da reunião da rede de 15 de junho de 2004.

Nesse sentido, o mecanismo de coordenação mais necessário para essa rede é o Apoio Público e Infra-estrutura, na visão dos dirigentes das sete cooperativas agroalimentares pesquisadas (os gestores das cooperativas A, B, C, D, F, G concordam totalmente; e o representante sindical concordam), no sentido de propiciar um Programa específico para organizações integrantes do agronegócio que possa contemplar as necessidades específicas desse tipo de organização, especialmente quando está atuando em rede, conforme as respostas obtidas na questão 19.

De um lado, em relação ao apoio público, cabe informar que a rede estudada não faz parte de nenhum programa governamental, por exemplo o Programa da Redes de Cooperação do governo do Estado do Rio Grande do Sul. Para essa rede, conforme declaram, os dirigentes das sete organizações pesquisadas, alguma forma de apoio direto das agências públicas governamentais pode ser importante no sentido de viabilizar ao atingimento de alguns objetivos estratégicos, bem como na ampliação dos benefícios advindos da cooperação interorganizacional. Em outras palavras, as sete cooperativas concordam que a existência de um programa governamental seria fundamental para a continuidade e a ampliação dessa rede, com a entrada de novas organizações, de acordo com as respostas obtidas na questão 19, sendo que o dirigente da cooperativa E concorda e os gestores das cooperativas A, B, C, D, F, G concordam totalmente e o representante sindical também concorda.

Outro aspecto refere-se a outras ações governamentais que podem fortalecer e viabilizar a ampliação dessa rede, como a criação ou inclusão dessas organizações num Programa Específico que contemple:

(a) o acesso facilitado ao crédito, especialmente ao capital de giro às necessidades do sistema de integração e dar continuidade a algumas parcerias ainda não executadas conforme foi relatado pelas sete cooperativas agroalimentares, em respostas as questões 22 e 36;

(b) o atendimento de necessidades específicas de redes formadas por cooperativas agroalimentares pertencentes ao agronegócio, como o incentivo à participação em feiras e eventos internacionais (como a *World Food Moscow*, a *Interfood St. Petersburg*, *FHC Food China*, *VIV Ásia*, entre outras); a realização de ações visando a abertura de novos mercados no exterior, como o mercado europeu por exemplo; em pesquisas e estudos à adequação dos produtos obtidos às exigências dos consumidores; um programa de capacitação gerencial e técnica dos elos das cadeias produtivas envolvidas, principalmente no setor de produção, visando a melhoria do gerenciamento da qualidade e da produtividade; a capacitação tecnológica, principalmente na cadeia produtiva de suínos, em gestão ambiental visando a um

processo produtivo ambientalmente correto, a geração de inovações tecnológicas, entre outras necessidades específicas dessas organizações.

Por outro lado, em relação à infra-estrutura, apesar de não ter sido mencionado pelos entrevistados, não se pode deixar de considerar também o relevante papel do Estado na criação de infra-estrutura para fomentar 'pólos' ou 'parques' e na resolução dos "gargalos" de infra-estrutura existentes atualmente no País, os quais geram pouco aproveitamento de todas as oportunidades de crescimento e restrições para o aumento do volume exportado devidas aos custos e às incertezas inerentes ao processo de escoamento da produção.

Isso prejudica tanto o escoamento de produtos agropecuários quanto ao aumento das vendas das cooperativas participantes da rede, nos mercados internos e nas exportações, principalmente nas rodovias (algumas em péssimo estado de conservação e sem pavimentação o que eleva o custo dos transportes), nas ferrovias brasileiras (em geral precárias, com baixa velocidade e sujeitas a acidentes) e nos portos (reduzindo o elevado tempo de espera dos portos brasileiros), além de elevadas taxas governamentais e a burocracia aduaneira para desembaraçar os produtos, por exemplo, segundo estudos da Revista Veja (2004, p.62), "o comércio exterior atualmente é regulado por 200 leis e 1800 normas".

O quadro 7.7, apresentado a seguir apresenta uma breve comparação entre os Mecanismos de Coordenação utilizados, em geral, em Redes de Empresas, como na Rede Afecom e na Rede Aginvest, e os mecanismos de coordenação que foram efetivamente utilizados na rede pesquisada, na qual se avalia a possível influência da confiança na escolha desses mecanismos de coordenação e na formação e desenvolvimento das relações interorganizacionais da rede pesquisada.

A rede Afecom (Associação dos Fabricantes de Estofados e Complementos), foi constituída em dezembro de 2002 por um grupo de 19 pequenas e médias indústrias de estofados do pólo moveleiro de Bento Gonçalves e Caxias do Sul (MESQUITA E BALESTRO, 2002, p.13). Por sua vez, a Rede Aginvest (Associação Gaúcha de Indústrias do Vestuário), foi constituída em setembro de 2001 por um grupo de 44 pequenas e médias indústrias do vestuário (do setor têxtil) localizada no Sul do Brasil (BALESTRIN E VARGAS, 2003, p.7). Ambas as redes, segundo esses autores, fazem parte do projeto *Redes de Cooperação*, implementado pelo governo do Estado do Rio Grande do Sul, cujo objetivo é fomentar o desenvolvimento das pequenas e médias empresas.

Mecanismos de Coordenação	Redes de Empresas (Rede Afecom e Rede Agivest)	Como se apresenta na Rede de Cooperativas
Mecanismos de Comunicação, Decisão e Negociação	<p>(Rede Afecom)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniões semanais e Reuniões com Grupos de Trabalho da Rede • Assembléia Geral • Comunicação por e-mail sobre as atividades da Rede (exceto informações sigilosas que não são enviadas por e-mail) <p>(Rede Agivest)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assembléia Geral para decisão e cada empresário tem um voto • Há compartilhamento de informações (de modo formal e informal) entre os empresários nas reuniões da rede. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões agendadas às metas e objetivos acordados. • Há negócios feitos fora de reuniões e homologados posteriormente pelos Presidentes ou por executivos de alto escalão em reuniões da Rede, com o conhecimento de todos. • Nas reuniões, as decisões estratégicas da rede são deliberadas por meio de assembléia geral, através de tomada de decisão, democrática e em conjunto, pelos presidentes ou dirigentes de alto escalão de cada cooperativa membro da rede. • Comunicação através de e-mail, fax e telefonemas entre os membros, há troca de informações sigilosas nas reuniões realizadas nas sedes e no sindicato.
Coordenação Social e Controle Regras e Unidades de Integração E Ligação	<p>(Rede Afecom)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Código de Ética • Estatuto da Rede com as atribuições da Diretoria e direitos e deveres dos associados • Regulamento interno da Rede <p>(Rede Agivest)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Código de Ética, Estatuto da Rede com atribuições da Diretoria e direitos e deveres dos associados • Regimento interno da Rede • Rede simétrica: há simetria de poder econômico e político entre as empresas associadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • A coordenação social e o controle social são entendidos como relações profundas e estáveis, com base em confiança, normas de grupo, reputação e mútuo controle, tornando desnecessária a existência de códigos de ética, estatutos com atribuições de direitos, deveres e regulamentos internos da rede. • Não existe uma Central de Coordenação formalizada em contrato, como nos consórcios. • Não há constituição de uma nova empresa juridicamente independente. A responsabilidade e a coordenação horizontal é feita pelas cooperativas. • Há utilização de mecanismos de controle social entre o grupo (como a reputação) e rejeição do grupo ao comportamento oportunista.
Equipe Comum	<p>(Rede Afecom)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipe comum formada por uma Diretoria e uma secretária e Central de coordenação (Diretoria e Conselhos). • Contratação coletiva de designer e de dois representantes para prospecção de mercado e abertura de <i>Showroom</i> em Miami. <p>(Rede Agivest)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Central de coordenação: Presidente, Vice-presidente supervisionados por Conselhos de Administração, de Ética e Fiscal. • Contratação coletiva de duas assessorias (de garantia de crédito à clientes e estilista de moda à coleção verão de 2002). 	<ul style="list-style-type: none"> • Não houve a contratação de uma equipe específica à Rede, mas houve a contratação temporária de prestação de serviços. • Há intensa troca de informações e de conhecimentos (tácitos) entre as partes diretamente e efetivamente envolvidas, não havendo necessidade de uma Central de Coordenação formalizada em contrato, como ocorre por exemplo em Consórcios e Redes de Empresas.
Hierarquia e Relações de Autoridade	<p>(Rede Afecom)</p> <ul style="list-style-type: none"> • As atribuições do Conselho de Ética e as do Presidente da Rede, em representar a Rede e na relação as entidades. • Os deveres das associadas presentes no Código de Ética. <p>(Rede Agivest)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Um presidente, um vice-presidente e a supervisão pelo conselho de administração, conselho de ética, conselho fiscal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de relações diretas entre as parceiras da rede. • À uma cooperativa agroalimentar foi concedido o direito de coordenar as ações da rede, falar em nome da rede, das demais parceiras e exercer a liderança técnica (cooperativa A). • Cabe revelar que já houve o rodízio dessa liderança, com a escolha (por eleição direta e aberta) de outro coordenador para falar em nome do grupo, o qual é um dos dirigentes da cooperativa B. • Não utilizam Códigos, Regulamentos, Estatutos e Conselhos de Ética.

Sistemas de Planejamento e Controle	<p>(Rede Afecom)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plano Estratégico Rede Afecom. • Há fiscalização no cumprimento das normas do Regulamento Interno, Estatuto, Código de Ética. <ul style="list-style-type: none"> • Há controle para o cumprimento das obrigações assumidas perante a Diretoria e Assembléia Geral. • Relação de penalidades às empresas que não se cumprem as regras do Código de Ética da Afecom. • Grupos de Trabalho contingenciais. <p>(Rede Agivest)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aderiram ao Programa de Redes. • As questões controversas são resolvidas por meio da aplicação do estatuto da rede, código de ética e regimento interno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Há relatórios periódicos das atividades da rede. • Há monitoramento por controle social (compartilham normas e valores) e através de metas para serem cumpridas, as quais todos os participantes cumprem as suas obrigações, sem controles, penalidades, sem grupos contingenciais. O cumprimento dos contratos entre seis organizações e as demais foi integral (100%). • Em rede são empregados sistemas de planejamento e de controle mútuos, pelas sete organizações atuando em conjunto, baseado em resultados. • A divisão dos benefícios obtidos com base nos direitos de propriedade sobre os lucros, contratos e outras formas de incentivos para dividir os resultados favoráveis obtidos, similares aos encontrados em redes interfirmas.
Sistemas De Incentivo	<p>(Rede Afecom)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participação em feiras com o apoio do Governo do Estado; • Abertura de novos mercados. • Compra de insumos a preços mais baixos do que no mercado; • Troca de informações sobre clientes e fornecedores; • Melhorias em design com a contratação coletiva de designer <p>(Rede Agivest)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participação em feiras e cursos com o apoio do Governo do Estado pelo Programa de Redes. • Ampliação de mercados • Compra de insumos direto de fábrica a preços menores • O acesso a novos representantes • Transações de produtos físicos entre as empresas com menor custo • Compartilham informações e conhecimentos sobre clientes, etc. • Serviços especializados em design, de garantia de crédito nas vendas e marketing conjunto. • As empresas usam a marca da rede Agivest à comercialização dos produtos em rede e uma marca particular de cada empresa para o produto vendido individualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos os incentivos foram obtidos sem o apoio do Governo do Estado do Rio Grande do Sul (não participam do Programa Redes de Empresas). • Em rede utiliza-se os direitos de propriedade sobre os resultados da ação coletiva. Há contratos e outras formas de incentivos para dividir os resultados. • O incentivo mais importante foi vislumbrar um "ganho social" em manter o produtor na atividade. • Um importante incentivo foi a ampliação de mercado, com o aumento das vendas no mercado brasileiro através do compartilhamento dos mercados individuais, em rede. • O aumento das exportações foi outro incentivo com a constituição de um <i>pool</i> de exportação, em rede, com a abertura de novos mercados no exterior. • Outra forma de incentivo foi a compra de matérias-primas e insumos entre as próprias cooperativas membros da rede, visando a assegurar a oferta de matéria-prima e de insumos às suas agroindústrias, com qualidade e a preços inferiores aos de mercado. • A troca de informações e a partilha de conhecimento à solução em conjunto de problemas. • Não foi um incentivo a criação, divulgação e fortalecimento de marcas. As organizações usam as 17 marcas consolidadas de cada cooperativa à comercialização dos produtos em rede e individual. • Apesar de ser um dos objetivos da rede, o fortalecimento da capacidade inovativa para obter maior lucratividade ainda não foi um importante incentivo às cooperativas permanecerem na rede,
Sistemas De Seleção	<p>(Rede Afecom)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa do cadastro da empresa em órgãos como SERASA e SPC (idoneidade) e verificação da situação fiscal da empresa realizado por um Grupo de Expansão. • Direitos diferenciados entre os sócios: fundadores, admitidas aos 90, e 360 dias. <p>(Rede Agivest)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não divulgado no estudo de Balestrin e Vargas (2003) 	<ul style="list-style-type: none"> • Há baixa especificidade de acesso, com poucas regras formais de acesso à rede e apenas algumas características, são necessárias. • A conformidade geral com as leis e regulamentos à produção de alimentos são importantes, no processo de seleção dos parceiros além de posição, tradição de mercado e a reputação • Não há pesquisa de situação fiscal e grupo de expansão, nem e a realização de pesquisas de cadastro em órgãos como a SERASA ou SPC.

Sistemas de Informação	(Rede Afecom)	<ul style="list-style-type: none"> • Em rede foram utilizados a tecnologia da informação (telefones, e-mail, fax, etc) destaca-se como relevante mecanismo de coordenação, por tornar muito mais rápido e mais barato o processo de comunicação e de decisão entre as sete cooperativas da rede. • Também há possibilidade de contatos "face a face".
	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto: construção de um portal da rede. • Comunicação por e-mail com Associados • Contato face-à-face reduz a importância da comunicação eletrônica 	
Apoio Público e Infra-estrutura	(Rede Aginvest)	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistente. • A rede estudada não faz parte de nenhum programa governamental, como o Programa da Redes de Cooperação do governo gaúcho, por exemplo.
	<ul style="list-style-type: none"> • Não divulgado no estudo de Balestrin e Vargas(2003) 	
	(Rede Afecom)	
	<ul style="list-style-type: none"> • Os agentes SLP Moveleiro (MOVERGS, SINDMÓVEIS, CETEMO, SENAI). • Apoio do Programa Redes de Cooperação • Apoio da SEDAI • Existem outros programas da SEDAI disponíveis à AFECOM, como o caso do Programa de Capacitação Gerencial. 	
	(Rede Aginvest)	
	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio dos governos municipais, governos estaduais (SEDAI), várias universidades (UNIJUI), outras instituições (SEBRAE); • Apoio do Governo do Estado (Programa Redes de Cooperação, participação em cursos de formação gerencial do governo) • A participação em feiras através de incentivos públicos dos governos. 	

Quadro 7.7 Comparação entre mecanismos de coordenação usados em redes de empresas e na rede estudada.

Fonte: Mesquita e Balestro (2002), Balestrin e Vargas (2003). Elaborado pela Autora com os dados da Pesquisa.

A confiança, nessa fase, sustentada no compartilhamento da cognição conforme Child e Faulkner (1998), esta baseada na compreensão mútua. No caso estudado, confiança proporcionou a predição do comportamento confiável dos parceiros e o mútuo controle entre os membros da rede. Devido a existência da confiança entre os participantes da rede e de relações interpessoais prévias entre as sete cooperativas, o processo de desenvolvimento da rede ocorreu de modo mais rápido e menos custoso do que se fosse uma rede burocrática, por exemplo, com a possibilidade de adoção de outros tipos de mecanismos de coordenação mais flexíveis, pouco formais, proporcionando maior rapidez e menores custos do que os mecanismos de coordenação utilizados pelas redes de empresas AGIVEST e AFECOM, sem a necessidade de constituição de uma nova entidade jurídica e sem central de coordenação.

Conforme foi anteriormente mencionado, sendo a estrutura de governança da rede baseada em confiança, os mecanismos de coordenação da rede devem possuir alguma semelhança com as propriedades estruturais da confiança na rede estudada. Para verificar se isso realmente ocorre na rede pesquisada e analisar de que maneira a confiança se estrutura nessa rede, no próximo item serão analisadas as propriedades estruturais da confiança presentes na rede investigada.

7.2.2 As Propriedades Estruturais da Confiança na Rede Pesquisada

O quadro 7.8 a seguir, sintetiza como as seis propriedades estruturais da confiança se apresentam na rede estudada, tendo por base as sistematizações teóricas de Sydow (1998).

Propriedades Estruturais	Como se apresentam na Rede pesquisada
Frequência e Abertura da Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Não há dificuldade em obter dados e informações entre as integrantes da rede. É freqüente e aberta a comunicação entre as organizações integrantes da rede, inclusive com troca de informações sigilosas e com valor econômico, questão 36. Há contatos semanais entre todas as organizações, de acordo com as respostas obtidas dos dirigentes das organizações pesquisadas na questão 10, e as cooperativas "A", "B", "D", "G" mantêm contato semanal com duas ou três organizações; as cooperativas "E", "F" mantêm contato entre três a seis cooperativas, a cooperativa C mantém contato com mais de seis cooperativas por semana, devido a interdependência de tarefas e de interesses comuns. Esses contatos são favorecidos pela proximidade espacial de algumas organizações (cooperativas "B", "C", "F", "E"). • Os dirigentes das cooperativas agendam reuniões de trabalho, por telefone, em reuniões anteriores e por e-mail, escolhendo juntos em que sede será realizada aquela reunião, de modo a atingir metas e objetivos já acordados, conforme observações <i>in loco</i>. Além disso, trocam informações, por e-mail, sobre os resultados das negociações e informações relevantes ao funcionamento da rede. O atual coordenador da rede efetua, por telefone e e-mail, a confirmação da reunião e a comunicação às organizações integrantes da rede pesquisada e, se necessário, faz a comunicação e o agendamento da reunião junto ao representante sindical. • A abertura e a troca de informações sigilosas e com valor econômico entre as organizações participantes da rede favoreceu o aprendizado (nas cooperativas "A", "B", "C", "D", "E", "F") bem como a solução de problemas comuns (nas cooperativas "A", "B", "C", "D", "E"), além de facilitar a redução de custos (às cooperativas A, B, D, E, F) e melhorar o poder de barganha (nas cooperativas "A", "B", "C", "D", "E", "F") da rede, questão 36. • Foi observado que os gestores das cooperativas integrantes da rede realizam viagens de negócios juntos, sendo escolhida, durante as reuniões de trabalho, uma comissão representativa formada, em média, por quatro ou cinco membros das sete cooperativas agroalimentares.
Multiplexidade do Relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Quanto maior a variedade de conteúdos (ou fluxos) tangíveis e intangíveis trocados entre os atores numa rede (produtos, serviços, informações, conhecimentos) maior será a multiplexidade das relações e maior será a contribuição dessa propriedade à confiança, conforme a segunda propriedade estrutural teorizada em Sydow (1998). Desse modo, na rede estudada, há maior multiplexidade das relações e confiança, devido a maior a variedade de fluxos trocados entre as cooperativas participantes da rede. • Em rede, há fluxos internos: (1) fluxos tangíveis, baseados em transações recorrentes como fluxos de recursos (de ativos), de matérias-primas destinadas a industrialização (animais, leite, carnes, entre outros), de insumos (principalmente o milho) e de produtos industrializados diversos (compra e venda de produtos entre as integrantes da rede; dividir um pedido de exportação entre três organizações da rede, compartilhamento do mercado nacional entre as empresas da rede); (2) fluxos intangíveis, com caráter tácito, como: (a) fluxos de informações (informações tecnológicas, de mercado, de

	<p>produtos, de fornecedores e de concorrentes, etc.), de conhecimento (<i>know-how</i> à solução de problemas comuns) e de competências (compartilhamento das melhores práticas entre os membros), além de prestação de serviços entre as organizações da rede, conforme os relatórios de fevereiro e setembro de 2003 e as respostas obtidas dos próprios entrevistados na questão 36.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguindo as teorizações de Dussuc (2000), observa-se a presença de laços pessoais com relações de amizade (nas cooperativas "A", "B", "C", "D", "E", "F", "G" ratificados pelo representante sindical em respostas obtidas na questão 8), de respeito (respostas obtidas na questão 12, na qual concordam os gestores das cooperativas "A", "B", "C" e concordam totalmente os dirigentes das cooperativas "D", "E", "F", "G") e a existência de comprometimento entre todos os integrantes da rede segundo as respostas obtidas nas questões 2 e 8 do questionário.
<p>Caráter de Longo Prazo do Relacionamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quanto ao caráter de longo prazo (não-finitude) da relação, todas as dirigentes das sete cooperativas declaram que se esforçam para manter relações de longo prazo com as demais, conforme as respostas obtidas na questão 11, sendo que os gestores das cooperativas "A", "D", "F", "G" concordam totalmente e os gestores das cooperativas "B", "C", "E" concordam. O fato das integrantes da rede ainda não terem obtido grandes resultados financeiros com a rede formada, não afetou a disposição em continuarem atuando juntas. Ao contrário, segundo relato do Presidente da cooperativa F, em resposta à questão 23, as dificuldades encontradas estão unindo ainda mais essas cooperativas visando a alcançar soluções aos problemas comuns enfrentados.
<p>Equilíbrio entre a Autonomia e a Dependência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uma completa dependência ou autonomia dos atores dentro da relação de cooperação interorganizacional tende a prescindir de relações baseadas em confiança, segundo Sydow (1998). A rede pesquisada está efetivamente baseada em confiança, conforme declaram os dirigentes das sete cooperativas integrantes da rede nas respostas obtidas à questão 8; bem como apresenta um equilíbrio entre a completa autonomia (mercado) e a completa dependência (hierarquia), pois há negócios efetuados entre as sete cooperativas (em laços horizontais intercooperativas e verticais intra-cooperativas integrando várias cadeias produtivas) e negócios via mercado realizados com outras organizações de fora da rede (respostas à questão 29). • As cooperativas da rede mantêm a sua própria estratégia individual, mas também consideram a estratégia da rede, procurando se adequar as novas exigências da rede (conforme as respostas obtidas no anexo A na parte 2, questão 29, 36, 9). Como exemplo, quando perguntado aos gestores se a sua cooperativa realizou investimentos e adaptações específicas para os projetos da rede, o dirigente da cooperativa F concordou totalmente, afirmando que realizou mudanças no <i>lay out</i> do seu processo produtivo; os gestores das cooperativas "A", "B", "C", "E" afirmavam que concordam e apenas os dirigentes das cooperativas "D" e "G" discordam. Nesse sentido, o gestor da cooperativa "D" discordou porque ainda não realizou inovações em processos produtivos, no lançamento de novos produtos, como o doce de leite e outros produtos lácteos e de melhoramentos nos produtos existentes. Esses investimentos ainda não foram efetivamente realizados porque estão na fase de execução de Projeto de Investimento, segundo o Vice-Presidente dessa organização (na questão 36). • As organizações participantes da rede alternam cooperação com competição, pois cooperam na distribuição e comercialização de insumos (às próprias sete cooperativas), de produtos industrializados (nos supermercados próprios, no mercado brasileiro e na exportação em conjunto), conforme os relatórios de fevereiro e setembro de 2003 e as respostas obtidas na questão 36, contudo

	competem (tanto entre as sete organizações integrantes da rede quanto com as outras organizações) na disputa pelo consumidor final dos seus produtos.
Número e Homogeneidade das organizações que fazem parte da Rede pesquisada	<ul style="list-style-type: none"> • Em uma rede com pequeno número de integrantes (apenas sete organizações) se torna mais fácil a constituição de relações de confiança devido a presença de propriedades estruturais comuns nas sete cooperativas integrantes da rede. • Em relação à homogeneidade das sete organizações que fazem parte do arranjo interorganizacional, apesar de serem organizações heterogêneas e de porte diferenciado, conforme foi abordado no perfil das organizações (capítulo seis, seção 6.3) não foram observados conflitos ou disputas de poder (conforme as respostas obtidas na questão 14). Ao contrário, há uma forte simetria entre as sete organizações integrantes da rede. Contudo, se houver aumento no número de integrantes, poderá haver problemas derivados de uma maior complexidade gerencial e de riscos financeiros e organizacionais, como o risco de dependência de ativos e recursos e de haver risco de um eventual comportamento oportunístico de um novo parceiro da rede. Por outro lado, se não houver a adesão de outras organizações, a rede poderá ficar centrada em si mesma, dificultando a ampliação do escopo da cooperação.
A Estrutura do Campo Interorganizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Na rede investigada, destaca-se a importância da reputação na constituição de relações de confiança, segundo as respostas obtidas às questões 3, 6,7, 8 e 26. • O critério de proximidade espacial dos atores, o qual é a primeira propriedade estrutural, poderá aumentar a probabilidade de constituição de relações de confiança, de acordo com as teorizações de Sydow (1998). Também é um dos critérios importantes à seleção dos parceiros, conforme as considerações teóricas de Lazzarini, Chaddad and Cook (2001). Isso é confirmado pelos dirigentes das cooperativas "B", "D", "E", "F" (na questão 3). Contudo, para os dirigentes das cooperativas "C"; "E", nem sempre é um critério determinante à constituição de relações de confiança, também não sendo um dos critérios determinantes na seleção dos parceiros, podendo existir relações de confiança e de cooperação até mesmo com organizações (empresas ou cooperativas) de outros Estados do Brasil e até de outros países. • Nesse sentido, para Human e Provan (1997), quanto ao critério para participação na rede, a ênfase é pela proximidade geográfica para que as firmas-membros possam combinar competências, contudo, não necessariamente precisa haver proximidade geográfica em <i>joint ventures</i>, as quais são formadas por duas organizações que criam e gerenciam um empreendimento em separado onde, geralmente, a coordenação é exercida por contratos formais, freqüentemente combinando competências centrais em duas grandes firmas, as quais podem ser empresas estrangeiras, por exemplo.

Quadro 7.8 Propriedades Estruturais da confiança presentes na rede investigada.

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pela Autora.

Como a estrutura de governança da rede é baseada em confiança, os mecanismos de coordenação da rede possuem semelhanças com as propriedades estruturais da confiança na rede estudada, por exemplo, em mecanismos de comunicação, decisão e negociação e frequência e abertura da comunicação; em hierarquia e relações de autoridade e no equilíbrio entre a autonomia e a dependência. Nesse sentido, as propriedades estruturais da confiança são o resultado e a causa da formação da confiança, pois ao mesmo tempo em que elas pressupõem a existência da confiança elas também a reforçam.

Adicionalmente, a análise dos mecanismos de coordenação da rede, também permite conhecer a estabilidade da sua configuração, ou seja, se é um arranjo temporário ou estável, o que será realizado a seguir.

7.2.3 Arranjo Interorganizacional Temporário ou Estável?

Não existem conflitos entre as estratégias individuais e de atuação conjunta em rede. Ao contrário, existe uma certa coerência entre as duas estratégias, sendo que as cooperativas procuram se adequar individualmente às exigências de mercado e da atuação em rede. Essa coerência, contudo, só poderá reforçar o caráter estratégico dessa rede se houver interdependência, confiança e comprometimento das cooperativas agroalimentares entre elas e com a rede, o que será a seguir analisado.

A confiança: (1) contribui à formação de estratégias coletivas em redes, conforme foi previsto por Sydow (1998), porque permite uma melhor coordenação das expectativas dos agentes independentes; (2) como a estrutura de governança da rede é baseada em confiança, os mecanismos de coordenação da rede possuem semelhança com as propriedades estruturais da confiança, as quais foram analisadas na seção 7.2.2; (3) a relevância do ambiente como um facilitador do arranjo: (a) no vínculo com a confiança sistêmica, com a confiança no sistema cooperativista como um todo e (b) com a confiança institucional, com base em instituições com destaque à presença atuante do sindicato (SIPS/RS), no qual as sete organizações são associadas, embora de acordo com as respostas obtidas à questão 33, porém, simultaneamente, existe também baixa confiança institucional em instituições responsáveis pela representação política das sete cooperativas agroalimentares gaúchas, como no Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul (OCERGS); (4) há interdependências, nas quais a(s) atividade(s) de uma parte depende da ação ou cooperação da(s) outra(s) parte(s).

Conforme as respostas obtidas na questão 8, a rede está baseada em confiança (*goodwill trust*), no comprometimento e na união das empresas membros, as quais são interdependentes umas das outras, existindo boas oportunidades à ampliação da rede com a entrada de outras organizações, sobretudo na atividade de leite e derivados lácteos. Como exemplo, cinco cooperativas ("A", "B", "C", "E", "F") já realizaram investimentos e adaptações específicas para os projetos da rede e apenas os dirigentes de duas cooperativas (B e G), declaram não ter realizado, conforme as respostas obtidas à questão 9. Esses investimentos e adaptações consistem de mudanças de logística e distribuição (incluindo a contratação de transportadores); melhoramentos em produtos e processos produtivos

(reduzindo custos); o aumento de volume de produção para atender aos demais parceiros da rede, principalmente em aves e leite; adequação das plantas industriais e outras adequações exigidas para iniciar o *pool* de exportações, entre outros, conforme as respostas obtidas dos dirigentes das sete cooperativas à questão 36.

Além disso, quando perguntado aos gestores se a sua cooperativa se esforça para manter relações de longo prazo com demais organizações da rede, todos os dirigentes entrevistados declaram que se esforçam para manter relações de longo prazo com as demais cooperativas da rede, segundo as respostas obtidas à questão 11, na qual os dirigentes de quatro cooperativas (A, D, F, G) concordam totalmente e os gestores de três cooperativas (B, C, E) concordam. Posteriormente, em 04 de agosto de 2004, as cooperativas decidiram redirecionar o foco de atuação para os fatores estratégicos de sucesso de mais longo prazo, realinhando a rede visando a alcançar a objetivos sociais e econômicos. Segundo consta na ata dessa reunião (p.1) da rede, ao abrir essa reunião, o coordenador da rede, nessa data, mencionou a questão da confiança, afirmando: "...co-irmãs, nós continuamos a lutar juntos, em nome da nossa confiança".

Desse modo, a discussão sobre o caráter temporário ou mais estável (estratégico) dessa rede está relacionado com a motivação para a cooperação interorganizacional, a qual pode ser uma estratégia adequada às cooperativas agroalimentares, porque, através da confiança e da configuração em rede, essas organizações têm maior probabilidade de elevar a sua competitividade, o que será examinado no item 7.3.6 sobre a confiança e a melhora da performance na rede estudada.

Ainda mais, no caso estudado, de acordo com as respostas obtidas dos dirigentes das cooperativas "A", "B", "C", "D", "E", "F", sem a criação de um Programa de Apoio específico para organizações pertencentes ao agronegócio a rede formada por esse tipo de organização apresenta tendência a ser um arranjo apenas temporário, ou seja, tenderia a atingir um conjunto de objetivos estratégicos apenas temporários visando a obter retornos no curto prazo e depois se desfazer. Embora o caráter duradouro da cooperação interorganizacional aumenta ainda mais a probabilidade da confiança e da cooperação no arranjo interorganizacional pesquisado. No entanto, em relação à continuidade da rede, analisando os mecanismos de coordenação utilizados, teoricamente, a rede se apresenta como um arranjo interorganizacional mais estável com tendência a ser duradouro, porque é um arranjo baseado em confiança em sua forma forte, segundo os dirigentes das sete cooperativas pesquisadas e o representante sindical nas respostas obtidas à questão 8.

No entanto, a conclusão é que um arranjo interorganizacional baseado apenas em confiança pode ser insuficiente para um caráter de longo prazo, porque após a rede conquistar os resultados almejados na fase de consolidação (em redução de custos de transação, entre outros) considera-se que haverá muita dificuldade em dar continuidade a rede, aprofundando ainda mais os relacionamentos sem a existência desse Programa Governamental favorecendo o processo de inovação e proporcionando a ampliação da rede estudada, com a entrada de novas organizações.

Apesar dessa constatação, em reunião realizada na sede da cooperativa E, as sete cooperativas se comprometeram a permanecer atuando conjuntamente em rede, com ou sem a existência de um Programa específico. Conforme ata dessa reunião, datada de 15 de junho de 2004, ficou publicamente reconhecido pelas sete cooperativas estudadas que essa rede não poderia ser classificada apenas como um arranjo temporário, mas como um arranjo interorganizacional mais estável, o qual estava entrando na sua fase de consolidação.

A estratégia de longo prazo da rede, segundo o dirigente da cooperativa B, em resposta à questão 36, seria intensificar e ampliar a cooperação entre as organizações membros, principalmente no *pool* de exportação em conjunto, cuja meta é exportar futuramente também leite e derivados lácteos; viabilizar parcerias em outras atividades, além das já realizadas em rede, já que não atuam em todos os insumos e produtos obtidos; e propiciar a entrada de novos participantes, ampliando a própria rede. Adicionalmente, nas questões 22 e 23 o gestor da cooperativa C membro da rede apontou como um grande desafio futuro a implementação aquisições em conjunto (fertilizantes, defensivos, herbicidas, sementes, produtos veterinários, embalagens, farelo de soja, núcleos para rações, temperos, condimentos, produtos optativos, CMS, matrizes, por exemplo) um dos objetivos da rede ainda não alcançado em razão das elevadas necessidades de capital de giro para efetuar essas aquisições.

Tudo isso poderia propiciar melhores condições de vida aos associados e funcionários dessas organizações, além de manter os produtores na atividade e de adicionalmente poder elevar seus índices de eficiência.

Em relação a conquista de resultados, é preciso analisar sob a visão da Economia dos Custos de Transação e da Visão Baseada em Recursos, em que medida a rede contribui para a redução dos custos de transação e contribui para a formação dos recursos à elevação da competitividade dessas cooperativas e em que medida a forma forte da confiança (*goodwill trust*) pode ser um recurso estratégico para obter melhor desempenho em rede, além de considerar aspectos relativos aos relacionamentos interpessoais, o que será feito no próximo item.

7.3 O PROCESSO DE CONSOLIDAÇÃO DA REDE PESQUISADA

Na terceira fase do desenvolvimento da confiança, segundo Child e Faulkner (1998), ocorre o processo de consolidação da rede, no qual a confiança é vista como normativa e o elemento decisivo para a evolução da confiança, nessa fase, é a existência de uma ligação entre os membros da rede quanto às normas e valores comuns. A formação dessa ligação implica em maior compartilhamento de valores e identificação mútua que pode ser associada ao conceito de confiança como uma construção social. Por isso, a confiança normativa ocorre na consolidação da rede, no momento em que ela é capaz de se reproduzir enquanto arranjo interorganizacional.

Atualmente, segundo declaração dos gestores das cooperativas pesquisadas, em ata de reunião datada de 15 de junho de 2004, a rede está no início da fase de consolidação e está proporcionando maior competitividade, pois durante a sua formação e o desenvolvimento já foram atingidos alguns objetivos estratégicos de curto prazo. Durante a consolidação da rede, com a modificação das expectativas iniciais das cooperativas em relação a rede formada, conforme reunião em 04 de agosto de 2004, realizada no sindicato das organizações estudadas, ainda poderão ser alcançados a outros objetivos estratégicos de mais longo prazo.

Analisa-se a seguir os problemas enfrentados por essas organizações durante essa fase.

7.3.1 Os Principais Problemas Enfrentados pela Rede

Entre os principais problemas enfrentados pela rede e que na fase de consolidação da rede ainda demandam soluções, foram apontados em resposta à questão 4, pelos dirigentes das cooperativas agroalimentares e pelo representante sindical, a falta de apoio institucional do setor público, tanto em nível estadual (às cooperativas "A", "B", "C", "D", "E", "F", "G") quanto federal (às cooperativas "A", "B", "C", "D", "E", "G"). Devido à forte descapitalização, os dirigentes das sete cooperativas agroalimentares relatam que há falta de capital de giro para poder levar adiante as operações em rede, o que é ratificado pelo representante do sindicato (SIPS-RS).

Foram indicados, isoladamente, apenas por duas cooperativas agroalimentares ("E", "F") os problemas relacionados com oportunismo ou falta de confiança nos parceiros e os problemas de exclusão de produtores (nas cooperativas "A" e "F"). Os problemas que surgem de relações de poder entre cooperativas maiores em relação às menores foi mencionado somente por um dirigente (da cooperativa E em resposta obtida à questão 4) o que demonstra a existência de uma simetria de poder econômico e político entre as organizações pesquisadas.

Em relação a preocupação com a situação dos produtores-associados e a redução de apoio observado pelas cooperativas de forma individual, em rede, houve um direcionamento dos produtores-associados à outras atividades das cooperativas, não se verificando a exclusão dos produtores. Ao contrário, após a rede houve até um pequeno aumento (de 1,73%) com o ingresso de 793 novos produtores-associados, conforme demonstra a tabela 7.2, abaixo.

Tabela 7.2 Número de Produtores-Associados das cooperativas agroalimentares em rede

Posição	Número de Produtores-Associados
Em 2001 (antes da Rede)	45.788
Em 2002 (formação da Rede)	46.581
Em 2003 (desenvolvimento da rede)	46.432

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborada pela Autora.

O perfil dos produtores associados as sete sociedades cooperativas agroalimentares integrantes da rede está apresentado na a tabela 7.3, a seguir. Pode-se observar que esses produtores são, sobretudo pequenos e médios produtores associados, o que demonstra a grande importância social dessas sete organizações.

Tabela 7.3. Tamanho de Produtores-Associados, em 2002 e 2003.

	Posição em Dez./2002	Posição em Dez./2003
Número de Associados Produtores de tamanho Pequeno	33.961	42.573
Número de Associados Produtores de tamanho Médio	9.254	2.895
Número de Associados Produtores de tamanho Outros	3.366	964
Total	46.581	46.432

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborada pela Autora.

7.3.2 As Principais Soluções Encontradas Através da Atuação Conjunta em Rede

As sete cooperativas agroalimentares pesquisadas mostram que, na identificação das principais soluções proporcionadas pela atuação em rede, questão 5, foram:

- (a) evitar a exclusão dos associados, mantendo-os produzindo nas cooperativas;
- (b) propiciar o acesso a mercados mais amplos para os produtos das cooperativas;
- (c) elevar o conhecimento das cooperativas sobre áreas especializadas, como exportações e qualidade;

(e) as cooperativas se tornaram fornecedores das demais cooperativas da rede;

(f) em rede, as escolhas de lideranças e decisões foram tomadas democraticamente com a participação de todos, segundo as respostas obtidas na questão 5, as quais são as mesmas respostas do representante sindical. Ainda mais, para os gestores de seis cooperativas agroalimentares ("A", "B", "C", "D", "E", "F") e o representante sindical, conforme as respostas obtidas na questão 5, já foram alcançados os seguintes objetivos:

- (a) possibilitou maior utilização de atividades que apresentavam ociosidade;

- (b) elevou o volume de prestação de serviço das cooperativas à outros membros da rede;
- (c) permitiu a cada cooperativa contratar serviços de outros parceiros da rede;
- (d) permitiu obter economias de escala;
- (e) um dirigente (cooperativa E) declara que, em decorrência da rede, melhorou o seu acesso a financiamentos de giro.

Em relação às outras soluções proporcionadas pela rede, em respostas obtidas à questão 5, foram:

- (a) a rede possibilitou maior oferta de alimentos ao consumidor final (às cooperativas "A", "C", "D", "E", "F" respostas que foram ratificadas pelo representante sindical);
- (b) permitiu maior poder de barganha às organizações nas compras de insumos e de matérias-primas (cooperativas "B", "C", "D", "E", "F");
- (c) melhorou a situação dos produtores-associados (às cooperativas "C", "D", "E");
- (d) permitiu o lançamento de produtos os quais a cooperativa não dispunha antes da rede (nas cooperativas "B", "D", "F");
- (e) permitiu a redução dos preços dos produtos vendidos nos supermercados próprios (das cooperativas "A", "D", "C").

Em virtude do aumento de novos mercados, tanto internos quanto externos, as cooperativas agroalimentares atuando em rede precisaram efetuar novas contratações de funcionários, um aumento de 295 novos postos de trabalho (empregos diretos) somente no ano de 2003, conforme está apresentado na tabela 7.4, a seguir.

Tabela 7.4. Número de funcionários, terceirizados e transportadores contratados diretamente pelas cooperativas agroalimentares em rede

Posição	Em 2002 (formação da Rede)	Em 2003 (desenvolvimento da rede)
Número de funcionários	7.585	7.787
Número de Terceirizados	660	354
Número de transportadores	483	882
Soma	8.728	9.023

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborada pela Autora.

7.3.3 Os Principais Desafios Futuros em Rede

Os principais desafios futuros da rede pesquisada são três. Em primeiro lugar, atualmente, um dos maiores desafios futuros da rede é a ampliação dos mercados no exterior devido, principalmente, a barreiras tarifárias e não tarifárias dos produtos, problemas de sanidade, além de problemas de infra-estrutura, principalmente de portos, rodovias e ferrovias brasileiras, conforme declarou informalmente o dirigente sindical. Um segundo desafio futuro é manter a sua estabilidade diante do provável crescimento do número de cooperativas na rede

e da maior complexidade dos novos projetos em andamento. Isso porque há dificuldade de manter a eficácia dos mecanismos de coordenação em grupos maiores, principalmente o sistema de incentivos e o sistema de planejamento e controle, por exemplo, que podem se tornar mais complexos quando há mais integrantes em rede, além de aumentar a complexidade gerencial, o que pode aumentar a burocracia e os custos de transação. Há ainda um terceiro desafio futuro, no qual é evitar que ocorram também os mesmos problemas de estruturas hierárquicas existentes em cooperativas individuais, perdendo os dois principais atributos das redes que são, segundo Marcon e Moinet (2000), a flexibilidade e a adaptabilidade, os quais são atributos valiosos frente a atual dinâmica da economia mundial.

Adicionalmente, em resposta à questão 23, os dirigentes das cooperativas manifestaram como sendo outros desafios futuros a serem enfrentados pela rede: encontrar motivação para a continuidade da rede e fortalecer as habilidades de cada participante; conseguir recursos adicionais para o capital de giro necessário, mais compatíveis com o custo da atividade de produção de alimentos; realizar aquisições em conjunto (tais como fertilizantes, defensivos, herbicidas, sementes, produtos veterinários, embalagens, farelo de soja, núcleos para rações, temperos, condimentos, produtos optativos, CMS, matrizes); buscar um maior volume de produção; exportar em conjunto e conquistar novos clientes, além de conseguir apoio político para o aprofundamento da cooperação em rede.

Nesse sentido, a confiança é a força motivadora que ainda mantém a rede em funcionamento, como foi mencionado pelo coordenador da rede, na abertura da reunião de 04 de agosto: "co-irmãs, nós continuamos a lutar juntos, em nome da nossa confiança". O quadro 7.9, apresentado a seguir, resume as expectativas e os desafios futuros na visão dos gestores das sete cooperativas agroalimentares pesquisadas, segundo as respostas obtidas à questão 23.

Na fase de consolidação rede, para Child e Faulkner (1998), o elemento decisivo para o desenvolvimento da confiança é a existência de normas e valores comuns entre os membros da rede, o que implica em um maior compartilhamento de valores e uma maior identificação mútua, o que pode ser associada ao conceito de confiança como uma construção social (mencionado anteriormente na seção 2.1.3 na análise dos mecanismos de coordenação).

7.3.4 A Forma de Confiança Utilizada pela Rede Pesquisada

A questão da confiança nos integrantes dessas cooperativas, a reciprocidade e os laços e relações interpessoais mencionados pela unanimidade dos entrevistados estão relacionados à confiança de reputação (*goodwill trust*). Quando perguntado aos entrevistados sobre qual a forma de confiança usada pela rede (questão 8), o dirigente sindical e os gestores das sete

cooperativas apontaram a confiança de princípio, baseada em pessoas, com normas, valores e cultura cooperativa; a presença de comportamento confiável na rede, dispensando a necessidade de códigos de ética e punições; que ela é baseada em reciprocidade e em preocupação com o outro parceiro; que os atributos são difíceis de imitar pelos concorrentes e não têm rápida difusão; que essa confiança é baseada em reputação, em princípios de justiça, comprometimento e comportamento justo, compartilhando valores, normas, laços, ética e cultura cooperativa.

Essa forma de confiança está baseada na boa intenção entre as partes, normas mútuas, amizade e relações interpessoais, o que confirma a teoria de Ring e Van de Ven (1994). Acrescentaram ainda que essa forma de confiança pode proporcionar vantagem de custos aos parceiros da rede, conforme as respostas obtidas dos gestores das cooperativas "A", "B", "C", "D", "E", "F" bem como do representante sindical.

A confiança é vista pelos gestores das cooperativas agroalimentares (antes e durante a sua atuação em rede) e pelo representante sindical como exercendo um papel central na rede estudada. Por exemplo, como um motivador na formação da rede (cooperativas "A", "B", "C", "D", "E", "F" e o representante sindical em resposta à questão 1); um critério para ingresso no arranjo interorganizacional (cooperativas "A", "B", "C", "D", "E", "F", "G" e o representante sindical em resposta à questão 2), na caracterização dessa rede (cooperativas "A", "B", "C", "D", "E", "F", "G" e o representante sindical em resposta à questão 6) e na seleção dos possíveis parceiros (cooperativas "A", "B", "C", "D", "E", "F", "G" e o representante sindical), em resposta a questão 3.

Adicionalmente, a confiança é a força motivadora que ainda mantém a rede em funcionamento, sendo muito mais do que um mecanismo de coordenação não dispendioso, segundo as sete cooperativas e o representante sindical na questão 7, e as respostas obtidas nas entrevistas abertas às questões 24, 26 e 27.

Assim, as entrevistas destacam que a confiança, na rede pesquisada, é reconhecida como confiança nas pessoas (confiança interpessoal), gerada através de repetidas transações através da rede e mantida em relacionamentos de longo prazo, com a existência de relações interpessoais prévias (antes da constituição da rede) entre as cooperativas agroalimentares, ou seja, através de um processo histórico, segundo respostas obtidas às questões 8, 24, 26 e 27.

A maioria dos conceitos de confiança pessoal, segundo Lane e Bachmann (1996, p.03), compartilham três elementos comuns: (a) assumem um grau de interdependência entre confiador e confiado, conforme já foi anteriormente mencionado no capítulo seis, seção 6.4; (b) há o pressuposto de que confiança provê um meio para lidar com risco e a incerteza em

relacionamentos, como ocorre na rede pesquisada; (c) há uma crença (ou expectativa) de que a vulnerabilidade que resultar da aceitação do risco não será tomada como vantagem pelas partes no relacionamento, como efetivamente ocorre nesse arranjo interorganizacional.

Na fase de consolidação, a confiança era percebida como norma entre os integrantes da rede, com a existência de valores comuns (como honra e honestidade) e estava baseada em laços pessoais (confiança interpessoal). Esse é um tipo de confiança que é desenvolvida ao longo tempo, por reputação (de ser confiável) nos relacionamentos, o que constitui a abordagem teórica de Child e Faulkner (1998).

A confiança é um dos principais fatores que mantém o funcionamento e a atividade da rede; salientando que, segundo o dirigente da cooperativa B em resposta a questão 24 as parcerias não seriam sequer possíveis sem a existência da confiança antes de iniciar a cooperação no arranjo interorganizacional, que a confiança é o componente essencial para a existência da rede; sem confiança não existe nada e não há continuidade da rede, conforme as respostas obtidas nas questões 8, 24, 26 e 27.

Afirmam também que a confiança existe pelas pessoas (com base nas pessoas); ou seja, nas boas intenções entre as pessoas, conforme as respostas obtidas nas questões 8, 24, 26 e 27. E, em resposta a questão 27, para o dirigente da cooperativa "E" o grupo (no caso a rede) deve ser composto por pessoas que tenham confiabilidade, podendo assim ser atingidos objetivos comuns e, para o gestor da cooperativa "D" é a partir da confiança que se constrói negócios e bons relacionamentos. Em razão de existir confiança, a concretização das ações na rede pesquisada são de modo pouco formal, sendo que o dirigente da cooperativa "B", citou: "Por exemplo, tu pega o telefone e resolve um problema ou fecha um negócio", em resposta as entrevistas abertas na questão 37.

De um lado, quando perguntadas sobre o que a sua cooperativa faz para se apresentar como uma cooperativa confiável (questão 25), os gestores de seis cooperativas agroalimentares pesquisadas ("A", "C", "D", "E", "F", "G") integrantes da rede centraram suas respostas na idéia de organização confiável, em termos de cumprir e honrar todos os seus compromissos, tanto os financeiros quanto os sociais e, para o dirigente da cooperativa "B" em não esconder informações. Adicionalmente, foi mencionado também pelos entrevistados que, para ser uma organização confiável, a cooperativa deve promover a melhora das condições de vida e investir na qualificação de funcionários e associados proporcionando produtos com qualidade (cooperativas "A"; "C") e de praticar acordos de cooperação, que podem durar muitos anos (cooperativa "G").

Por outro lado, em relação aos critérios pelos quais as cooperativas decidem confiar (ou não) em outras organizações, os mesmos estão baseados na reputação da organização no mercado, comportamento conhecido devido as redes de relações interpessoais existentes, conforme as respostas obtidas a questão 26.

Em primeiro lugar, conhecer o histórico passado das organizações e de seus dirigentes e a reputação no mercado (para os dirigentes das cooperativas "A", "C", "D", "E", "F") e se a organização honra (ou não) os compromissos negociados (para os gestores da cooperativa "C", "D"), se organização demonstra clareza nas informações sigilosas e se as divulga com clareza (dirigente da cooperativa "A"), além da existência de confiança e confiabilidade nas pessoas (gestores das cooperativas "B", "E", "G").

Esses critérios, conforme as respostas obtidas na questão 26, são examinar se a organização honra seus compromissos (para os dirigentes das cooperativas "G", "D"), se tem ativos complementares (para o gestor da cooperativa "D"), conhecer a reputação das pessoas (para o Presidente da cooperativa "F"), a fidelidade e o histórico passado da organização (importante para o gestor da cooperativa "G").

A confiança de reputação, a qual corresponde a forma forte de confiança de Barney e Hansen (1994), é a confiança baseada na preocupação com a outra parte, ou seja, é uma confiança de princípio onde todos se comportam de maneira confiável para não violar normas, valores e princípios comuns e o comportamento oportunista, embora possível não é praticado.

Nesse sentido, para o dirigente da cooperativa "A", a confiança é a palavra-chave para o sucesso da rede e o fortalecimento das parcerias, sendo o comportamento oportunístico repudiado pelas cooperativas integrantes da rede, conforme o gestor da cooperativa "E" as evidências empíricas da pesquisa obtidas na questão 27, apresentadas no quadro 7.9.

Conforme foi abordado no capítulo sete, seção 7.1.1, de acordo com Sako (1998), a confiança de reputação (*goodwill trust*) deve demonstrar comprometimento e comportamento justo, sendo a ausência de comportamento oportunista um pré-requisito. No caso estudado, as sete organizações pesquisadas conhecem as vulnerabilidades dos parceiros, contudo, fazem a opção por não tirar proveito de uma situação quando for prejudicial a(s) outra(s) parceira(s).

Desse modo, observa-se que o oportunismo não é praticado em rede, devido a três fatores: (1) porque haveria uma quebra de valores e princípios morais; (2) o oportunista seria reconhecido por todos (com reputação de oportunista); (3) a penalidade imposta ao comportamento oportunístico é a exclusão da rede, conforme as respostas obtidas do dirigente da cooperativa E pesquisadas em resposta à questão 27.

Organização	Citação de como a confiança é vista pelas cooperativas na rede pesquisada
Cooperativa "A"	"É a palavra chave, é o primeiro passo para o sucesso da rede, para o relacionamento com as demais parceiras e o fortalecimento das alianças. A confiança em Rede é essencial, porque afeta tudo, até em continuar em frente, e por isso deve haver confiança".
Cooperativa "B"	"Sem confiança não há possibilidade de iniciar uma parceria com outras organizações. A confiança existe pelas pessoas (com base nas pessoas)". Se não existe confiança, não existe nada, nem a Rede. Parte-se do princípio de que ela é fundamental".
Cooperativa "C"	"Se não houver confiança, não existiriam boas intenções entre as pessoas bem como no sistema cooperativo. A confiança foi essencial para ocorrer as parcerias na Rede, principalmente nos momentos de maior dificuldade".
Cooperativa "D"	"A partir de confiança se constrói novos negócios e se têm bons relacionamentos. É muito essencial, em Rede, porque só a partir dela se constrói novos negócios, novas parcerias".
Cooperativa "E"	"Confiança, para mim, é respeitar os compromissos assumidos e cumprir a sua parte. Sem ela não há continuidade da rede. O grupo deve ser composto por pessoas que tenham confiabilidade, onde se possam atingir objetivos comuns. No grupo, o oportunismo não tem vez e o oportunista deve ser excluído da Rede".
Cooperativa "F"	"Confiança é fundamental, é essencial, necessária para o sucesso da rede".
Cooperativa "G"	"A confiança é essencial. É um dos principais fatores que mantém o cooperativismo operando. As parcerias da Rede não seriam possíveis sem haver confiança.

Quadro 7.9. A Confiança e Oportunismo na Rede Pesquisada

Fonte: Dados da Pesquisa. Questão 27. Elaborado pela Autora.

A seguir, será realizada e apresentada a análise se a forma forte de confiança (*goodwill trust*) foi (ou não) uma fonte de vantagem competitiva da rede pesquisada no agronegócio.

7.3.5 A Confiança como Fonte de Vantagem Competitiva na Rede Pesquisada

Durante a fase de desenvolvimento e no início da fase de consolidação do arranjo, observou-se que houve aumento da confiança entre as sete cooperativas participantes da rede, o que demonstra que a confiança pode ser tanto um resultado quanto um meio da interação cooperativa. A forma forte de confiança ou confiança de reputação (*goodwill trust*) é um valor cujo resultado é capaz de elevar a competitividade da rede formada por sete cooperativas agroalimentares, tal como é postulado na literatura, de acordo com Ring e Van de Ven (1994), conforme as respostas obtidas na questão 36. Também para Sako (1998), a forma forte de confiança, sendo mais do que um mecanismo de coordenação, pode melhorar o desempenho competitivo de organizações inseridas em arranjos interorganizacionais (o que será analisado na seção 7.3.6). Ainda mais, verificou-se, que se trata de um arranjo estável e, desse modo, o caráter duradouro dessa rede aumenta ainda mais a probabilidade da confiança e da cooperação entre as organizações participantes da rede pesquisada, o que pode aumentar ainda mais a possibilidade de se obter resultados favoráveis com a atuação conjunta em rede.

No entanto, as sete cooperativas indicam que a confiança em rede não chegou a ser uma vantagem competitiva sobre os concorrentes, conforme as respostas obtidas dos próprios

entrevistados na questão 8. Em outras palavras, a rede já proporcionou vários benefícios, mas ainda não se pode considerar a confiança como uma vantagem competitiva sobre os concorrentes, devendo considerá-la apenas como uma forma de melhorar a competitividade às cooperativas participantes da rede.

Os autores da Visão Baseada em Recursos, como em Barney e Hesterly (1996), a vantagem competitiva de uma organização vem do desenvolvimento de seus recursos internos (ativos tangíveis e intangíveis) heterogêneos, inimitáveis e capazes de criar um valor superior ao consumidor. Em outros autores dessa abordagem teórica, como Barney e Hansen (1994), somente a forma forte de confiança pode ser uma fonte de vantagem competitiva, porque é mais difícil de imitar e representa menor custo à organização, já que requer menos salvaguardas na estrutura de governança. Para Dagnino e Padula (2002), contudo, a confiança pode ser uma fonte de vantagem competitiva temporária ou sustentável e Barney e Hesterly (1996), argumentam que a forma forte de confiança pode ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável quando permite a criação de valor, como na realização de acordos de cooperação para inovação, por exemplo no desenvolvimento de novos produtos.

Nesse sentido, ao se examinar a estratégia da rede formada por sete cooperativas agroalimentares, focada, principalmente, no suprimento e qualidade dos insumos e/ou matérias-primas; na descomoditização; e na distribuição e comercialização dos produtos obtidos, para manter o associado no campo produzindo, a confiança pode ter sido insuficiente para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, uma vantagem competitiva que poderá ser mantida ao longo do tempo conforme o estudo de Dagnino e Padula (2002), que permita a criação de valor de acordo com Barney e Hesterly (1996), com limites à mobilidade dos recursos e com um forte grau de imitabilidade pelos concorrentes (altos custos de imitação), conforme as considerações teóricas de Barney e Hansen (1994).

Para alcançar a uma vantagem competitiva sustentada ao longo do tempo, essa rede deveria propiciar o desenvolvimento de competências únicas e capacidades específicas dessas cooperativas agroalimentares atuando em rede (*core competences*), como por exemplo, a geração de competências centrais e capacidades específicas dessas cooperativas agroalimentares que favoreçam a inovação dentro da rede pesquisada, segundo a visão neoschumpeteriana, visando a atender a demanda dos consumidores por diferentes tipos de produtos, o que ainda não ocorreu na rede estudada devido a falta de um programa governamental específico e a falta de capital de giro para uma atuação mais ampla em rede, conforme as respostas obtidas dos gestores de todas as organizações nas questões 19, 22 e 23.

Na produção agropecuária, por exemplo, em métodos de produção ambientalmente corretos (em dejetos suínos) e na industrialização, por exemplo, no desenvolvimento de novos produtos, em carnes e em leite e derivados, mais adequados as demandas dos consumidores, o que pode ser feito através da adaptação e de geração de tecnologias de produção (de processos e de produtos). Em carnes, por exemplo, (1) no lançamento de uma nova linha de cortes de carne suína (como cortes especiais destinados a exportação, nova linha de cortes resfriados e temperados para o mercado interno), uma nova linha de pratos prontos (como filés recheados e lasanhas); novos produtos industrializados (embutidos para churrasco e grelhados; produtos *light*, como linguças de pernil e de filé suíno *light*, linguças de peito de frango *light*); e (2) uma nova linha de produtos de carne de peru destinados ao mercado nacional abrangendo a linha *light*, congelados e temperados (como o peru natalino congelado, temperado e pronto para assar) e produtos industrializados diversos (como blanquet, patê, salsichas e presunto de peru). Em leite e derivados, o lançamento de uma nova linha de produtos prontos, como bebida láctea, iogurte com cereais e/ou polpa de frutas e a criação de uma linha de sobremesas prontas, como as sobremesas de frutas *light*, por exemplo.

De um lado, essas cooperativas agroalimentares têm incentivo para adotarem e difundirem as inovações, tanto em rede quanto através do sistema de integração, porque as inovações podem propiciar aumento de produtividade e de rentabilidade. Por outro lado, o principal problema está na descapitalização dessas organizações, o que gera incapacidade financeira da maioria dessas cooperativas em alavancar procedimentos inovativos (principalmente as cooperativas "B", "C", "E", "G"). A causa principal desta forte descapitalização é a baixa lucratividade ocasionada, entre outros fatores, pela forte crise da avicultura e suinocultura, em 2002 e 2003.

A descapitalização traz, como conseqüência direta a incapacidade de reinvestimento e a dificuldade de modernização das plantas industriais que são muito antigas no Rio Grande do Sul, principalmente na indústria frigorífica, e por essa via, a defasagem tecnológica podendo prejudicar tanto a geração de inovações tecnológicas (novas tecnologias de produto e de processo) quanto o aprofundamento da cooperação em rede, inviabilizando a continuidade de algumas parcerias, como é o caso das aquisições em conjunto (fertilizantes, defensivos, herbicidas, sementes, produtos veterinários, embalagens, farelo de soja, núcleos para rações, temperos, condimentos, produtos optativos, CMS, matrizes, por exemplo), o qual é um dos objetivos da rede ainda não alcançado em razão das elevadas necessidades de capital de giro para efetuar essas aquisições, segundo relata o dirigente da cooperativa "C" em respostas obtidas às questões 22 e 23. Na rede pesquisada, a redução de custos e da ociosidade e os

ganhos de produtividade obtidos através da atuação conjunta poderiam ser usados para ampliar ainda mais as vendas no mercado interno e as exportações do excedente, o que poderia resolver, em parte, o grave problema de descapitalização dessas organizações. Além disso, a criação de um Programa governamental específico para esse tipo de organização poderia ser de grande importância, conforme foi abordado no capítulo sete, seção 7.2.2.

Entretanto a geração de novas tecnologias de produção (de processo e de produto) não é um processo simples. Ao contrário, é um processo complexo, dispendioso, o qual pode até se prolongar por muitos anos. Devido as características estruturais da rede estudada, a qual funciona como um meio de troca de informações e de compartilhamento de conhecimentos, esse processo pode ser agilizado e construído mais facilmente através de parcerias entre a rede e os órgãos de pesquisa pública, como a Embrapa, Universidades, entre outros, visando a redução de custos e o aumento da produtividade e da qualidade, além de cada cooperativa poder obter economias de especialização, o que será melhor aprofundado na próxima seção.

Cabe mencionar que o propósito dessa pesquisa não foi o de verificar a obtenção de vantagem competitiva sobre os concorrentes, mas a confiança como fonte de elevação de competitividade, em termos de melhor desempenho, propiciado pela forma forte da confiança às sete cooperativas agroalimentares inseridas em um arranjo interorganizacional. Desse modo, para atender aos objetivos do estudo e responder a quarta questão de pesquisa, na próxima seção, será investigada a relação entre a confiança e a melhora da performance numa rede formada por sete cooperativas agroalimentares gaúchas, além de se analisar quais foram os outros benefícios obtidos por essas organizações através da atuação conjunta em rede.

7.3.6 A Confiança e a Melhora da Performance Competitiva na Rede Estudada

O efeito da confiança (*goodwill trust*) sobre a performance é de grande importância à cooperativas agroalimentares inseridas em arranjos interorganizacionais, onde o aprendizado coletivo exerce um considerável papel. Para verificar quais foram os benefícios obtidos será analisado como as sete cooperativas se interrelacionam através da atuação conjunta em rede, utilizando as variáveis e os fatores para obter melhor desempenho anteriormente mencionados no capítulo cinco (na tabela 5.3) como economias de escala, poder de barganha, ampliação de mercado, economias de escopo e especialização, e o efeito da confiança em sua forma forte através da redução dos custos de transação, em investimentos para aumentar futuros retornos, melhoramentos contínuos e aprendizado coletivo. Visando a facilitar o entendimento e a apreciação, torna-se relevante apresentar um quadro síntese, o

qual procure destacar os resultados efetivamente obtidos com a atuação conjunta, em rede, o que será apresentado na Tabela 7.5, no final desse capítulo.

7.3.6.1) Economias de Escala:

Em geral, no momento de competir em mercados maiores, tanto no mercado interno quanto na exportação, observa-se que, freqüentemente, algumas cooperativas encontram problemas derivados de um baixo volume de produção, em decorrência de congregar sobretudo mini e pequenos produtores rurais, da baixa produtividade (por exemplo no milho) e da sazonalidade de algumas atividades (como em leite), entre outros. No caso da rede pesquisada, esse problema está sendo bastante atenuado, conforme as respostas dos dirigentes das sete cooperativas pesquisadas, apresentadas no quadro 7.10, em respostas à questão 36.

Fatores para obter melhor desempenho	Evidências empíricas e benefícios obtidos na rede pesquisada segundo os dirigentes das cooperativas estudadas
Economias De Escala	<p>"Houve aumento do volume de produção, principalmente no aumento do abate visando o aumento das exportações em rede" [realização em conjunto do <i>pool</i> de exportação em rede de carne suína (carcaças e cortes), cujo primeiro pedido será atendido por três cooperativas participantes da rede] (Presidente da Cooperativa A).</p> <p>"Aumento de escala ainda não" (Diretor da Cooperativa B).</p> <p>"Aumento do volume de produção pela rede no abate e preparação de carnes. Por exemplo, antes da rede, os abates de suínos sob inspeção federal situavam-se em torno de 7.000 cabeças por mês. Com a rede, os abates de suínos sob inspeção federal totalizaram 11.000 cabeças/mês até fevereiro e em junho de 2004 já alcançamos o montante de 16.000 cabeças abatidas, o que representa um aumento de aproximadamente 130%" (Diretor da Cooperativa C).</p> <p>"Por meio do aumento do volume de produção pela rede, principalmente em leite e frango à industrialização" (Vice-Presidente da Cooperativa D).</p> <p>"Na produção de leite, queijo e em carnes, na qual houve aumento do abate, com maior rendimento e valor agregado aos produtos obtidos. Aumentou o abate de animais para a cooperativa C por exemplo, mas ainda é inviável (devido a baixa escala) como frutas, doces, cereais, em rações para leiteira e peixes, ah! Em boi também" (Diretor da Cooperativa E).</p> <p>"Pelo aumento do volume de produção de todos os produtos industrializados, principalmente em embutidos de carnes (ex. lingüiça calabresa), com redução de custos totais" (Presidente, Cooperativa F).</p> <p>"Aumento de escala não" (Diretor da Cooperativa G).</p>

Quadro 7.10. Benefícios estratégicos obtidos através da rede em economias de escala.

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pela Autora.

Os resultados da mensuração de economias de escala após a realização da rede estão apresentados no quadro 7.11, a seguir, utilizando os dois indicadores econômicos contidos na tabela 5.1, apresentada anteriormente no capítulo cinco.

Fatores para obter melhor desempenho	Resultados dos dois Indicadores de Economias de Escala
Economias De Escala (CPV) RL	<p>1) Indicador proporção do custo dos produtos vendidos em relação à receita líquida:</p> <p>a) Após a rede (ano de 2002 até 2003) houve redução da proporção do custo dos produtos vendidos em relação à receita líquida nas cooperativas A, B, D, E, F (em média de 4,4%), com apenas duas exceções: a cooperativa C, na qual houve um pequeno aumento (de 1%); e a cooperativa G, na qual a proporção se manteve.</p> <p>Cooperativa A: (de 85,5% para 82%) Cooperativa B: (de 91,1% para 86,2%) Cooperativa C: (de 85,3% para 86,2%) Cooperativa D: (de 91,4% para 84,4%) Cooperativa E: (de 87,3% para 81%) Cooperativa F: (de 80,9% para 78,8%) Cooperativa G: (de 80,6% para 80,5%)</p> <p>b) Em comparação a antes da rede (ano 2001), as cooperativas D, F, G reduziram (em média de 3%) a proporção do custo dos produtos vendidos em relação à receita líquida. As cooperativas A, B, C, E, contudo, obtiveram melhora nesse indicador, mas a redução ocorrida ainda não foi suficiente para melhorar a posição dessas cooperativas em níveis existentes antes da rede.</p> <p>Cooperativa A: (de 81,4% para 82,0%). Cooperativa B: (de 83,5% para 86,2%). Cooperativa C: (de 85,3% para 86,2%). Cooperativa E: (de 75,9% para 80,6%). Cooperativa F: (de 80,8% para 78,8%) Cooperativa G: (de 83,3% para 80,5%) Cooperativa D: (de 89,0% para 84,4%)</p>
Economias de Escala (DA) RL	<p>2) Indicador das despesas administrativas em relação à receita líquida:</p> <p>a) Após a rede (ano de 2002 até 2003) houve redução da proporção das despesas administrativas em relação à receita líquida nas cooperativas B, C, D, E, F (em média de 4%), com exceção das cooperativas A, G, nas quais a proporção se manteve.</p> <p>Cooperativa A: (de 2,8% para 2,8%) Cooperativa B: (de 5,5% para 5,1%). Cooperativa C: (de 8,3% para 7,1%) Cooperativa D: (de 1,5 % para 1,3%) Cooperativa E: (de 8,4% para 7,2%) Cooperativa F: (de 12,8% para 11,8%) Cooperativa G: (permanecem em 17,2%).</p> <p>b) Em comparação a antes da rede (ano 2001), as cooperativas B, C, D, E, F reduziram ainda mais a proporção das despesas administrativas em relação à receita líquida (em média de 1%) ficando em posição melhor após a rede. Nas cooperativas A, G houve aumento, com piora nesse indicador após a rede. É necessário reduzir as despesas administrativas nessas organizações, pois ambas aumentaram a receita (cooperativa A aumentou em 39% e a cooperativa G aumentou em 30%).</p> <p>Cooperativa A: (de 2,6% para 2,8%) Cooperativa B: (de 5,6% para 5,1%). Cooperativa C: (de 9,2% para 7,1%) Cooperativa D: (de 1,8 % para 1,3%) Cooperativa E: (de 8,8% para 7,2%) Cooperativa F: (de 14,6% para 11,8%) Cooperativa G: (de 16,7% para 17,2%)</p>

Quadro 7.11 Operacionalização e medição dos fatores observáveis em economias de escala na rede.

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pela Autora.

Após efetuar a mensuração dos dois indicadores de economias de escala apresentados no quadro 7.13 observa-se que, no primeiro indicador (CPV/ROL), obtiveram economias de escala as cooperativas "D", "F", "G" e, em parte, as cooperativas "A", "B", "E", as quais, apesar de estarem obtendo economias de escala (em CPV/ROL), ainda não conseguiram melhorar a sua posição aos níveis existentes antes da formação da rede. Nesse indicador, a cooperativa "C" não obteve economias de escala. No segundo indicador, (DESP.ADM./ROL), obtiveram economias de escala as cooperativas "B", "C", "D", "E", "F" inclusive melhorando a posição após a rede. As cooperativas "A", "G", contudo, precisam reduzir as despesas administrativas. Isso porque em rede ambas tiveram forte aumento de receita (cooperativa "A" aumento de 39% e a cooperativa "G" aumento de 30%) do exercício de 2001 para o exercício de 2003, porém as despesas administrativas se mantiveram, nesse período.

Desse modo, as cooperativas "A", "B", "C", "E" necessitam aumentar a escala de produção e de maior produtividade, nas atividades desempenhadas em rede, como na criação de animais, especialmente em pecuária leiteira (nas cooperativas "A", "B", "E") em bovinos (cooperativa "B") e suínos (cooperativas "A", "B", "C", "E"), bem como na produção de grãos (principalmente o milho nas cooperativas "A", "B", "E"). Adicionalmente, os cálculos revelam que as cooperativas "A", "G" necessitam reduzir as despesas administrativas, segundo diversos documentos, balanços e relatórios internos dessas organizações.

Em rede, após a mensuração, constatou-se que foram observadas economias de escala em todas as organizações integrantes da rede, contudo, foram ganhos diferenciados, ficando com melhor posição após a rede as cooperativas "D", "F", "G" e, em parte, as cooperativas "A", "B", "E", "C". Isso se deve ao aumento do volume de produção das matérias-primas leite e carnes (principalmente pelo abate de frangos e suínos) e dos produtos industrializados obtidos a partir dessas matérias-primas, como Leite Longa Vida (UHT), queijos e outros produtos lácteos, bem como em alguns produtos industrializados resultantes do abate e preparação de carnes, como linguças e embutidos. Adicionalmente, as economias de escala propiciaram maior rendimento e maior valor agregado aos produtos obtidos (cooperativa "E"), além de contribuir para a redução de custos totais (cooperativa "F").

Segundo as respostas dos dirigentes entrevistados em respostas obtidas à questão 36, nas cooperativas ("B" e "G"), o baixo volume de produção ainda persiste nessas organizações. Contudo, os indicadores revelam que a cooperativa B realmente necessita aumentar a escala de produção, mas a cooperativa "G" necessita apenas reduzir as despesas administrativas.

Em rede, a baixa escala de produção em algumas atividades ainda permanece dificultando a ampliação dos acordos de cooperação entre as participantes, como na produção

de frutas e doces, em de cereais (como a cevada), rações e grãos (principalmente o milho) o que inviabiliza alguns desses acordos entre as sete cooperativas, conforme afirmou o dirigente da cooperativa E em resposta a questão 36. Esse problema, contudo, poderá ser solucionado com a entrada de novas participantes no arranjo interorganizacional.

7.3.6.2) Poder de Barganha:

O poder de barganha apresentou resultados positivos para seis participantes da rede pesquisada (cooperativas "A", "B", "C", "D", "E", "F"), principalmente através de negociação coletiva junto a seus fornecedores (externos a rede), visando à obtenção de melhores preços, reduzindo a assimetria de informação e aumentando o poder de barganha das cooperativas, bem como por acordos de fornecimento de curto prazo e de longo prazo entre as seis cooperativas membros da rede estudada, com exceção da cooperativa "G", na qual ainda não foi observado, conforme as respostas obtidas à questão 36.

Em relação ao melhor poder de barganha junto a fornecedores (externos a rede pesquisada), a capacidade de realizar economias relacionais reduziu a dispersão de esforços, permitindo um ganho considerável de tempo, com redução dos custos da matéria-prima ou insumos adquiridos em rede. Isso porque a compra é direta da fábrica e em volumes maiores, o que permitiu a redução de preço em relação às aquisições em pequenos lotes, de forma individual, como ocorreu nas cooperativas "C", "F".

Entre seis organizações membros da rede pesquisada (respectivamente as cooperativas "A", "B", "C", "D", "E", "F") foram realizados acordos de fornecimento de curto prazo e de longo prazo. Isso proporcionou agilidade (pela interconexão entre as seis cooperativas membros da rede) e facilitou a compra de insumos básicos, incluindo o fornecimento direto de cooperativas com produção e armazenagem de grãos (as cooperativas "C", "D", "E") principalmente milho, às outras cooperativas da rede, com melhor qualidade e a preços menores do que os preços individuais de mercado, segundo as respostas obtidas à questão 36 e os relatórios de fevereiro e setembro de 2003.

Além disso, possibilitou também a realização de relacionamentos de cooperação diretamente entre as sete cooperativas participantes, através de vários acordos de fornecimento de curto, médio e longo prazos, realizados de modo pouco formal, sendo a maior parte sem formalização em contrato, de acordo com as respostas obtidas à questão 36, conforme está apresentado no quadro 7.12 e os relatórios de fevereiro e setembro de 2003.

Fatores para obter melhor desempenho	Evidências empíricas e benefícios obtidos na rede pesquisada segundo os dirigentes das cooperativas estudadas
Poder de barganha	<p>"Sim, alguma coisa apareceu" (Presidente da Cooperativa A).</p> <p>"Melhorou o poder de barganha, principalmente em relação aos insumos (principalmente o milho)" (Diretor da Cooperativa B).</p> <p>"Facilitar a compra de insumos básicos juntos e o fornecimento de grãos (principalmente milho) à outras cooperativas participantes (...) ações de barganha junto a fornecedores com redução dos custos da matéria-prima ou insumos adquiridos (em rede) e realizar acordos de fornecimento de curto prazo e de longo prazo entre as cooperativas parceiras da rede" (Diretor da Cooperativa C).</p> <p>"Em facilitar a compra de insumos básicos e acordos de fornecimento de curto prazo e de longo prazo, com vários acordos de fornecimento de matérias-primas (como CMS), Leite Longa Vida, em Produtos Lácteos (em negociação) e produtos industrializados (principalmente embutidos de frango)" (Vice-Presidente da Cooperativa D).</p> <p>"Houve acordos de fornecimento de curto, médio e longo prazo entre as cooperativas, principalmente em leite e na suinocultura. Por exemplo, no leite, nós não tínhamos Leite Longa Vida (UHT) hoje temos devido a rede" (Diretor da Cooperativa E).</p> <p>"A troca de informações em rede possibilitou: (1) facilitar a compra de insumos básicos; (2) realizar ações de barganha junto a fornecedores com redução dos custos da matéria-prima ou insumos adquiridos em rede, além de possibilitar também a compras em conjunto" (Presidente da Cooperativa F).</p> <p>"Não" (Diretor da Cooperativa G).</p>

Quadro 7.12 Benefícios estratégicos obtidos através rede em poder de barganha.

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pela Autora.

Esses acordos de fornecimento de curto, médio e longo prazos foram realizados para:

(a) obter matéria-prima como leite, CMS, carnes (de suíno, frango e bovino), carcaças e animais vivos. Por exemplo, em animais vivos (suínos) da cooperativa "C" para serem abatidos na cooperativa "E"; em matérias-primas fornecidos por "A", "D", "B", às demais; em insumos (o milho e a soja) para industrialização da cooperativa "B" fornecendo à cooperativa "D", bem como das cooperativas "F" e "D" comprando de outras organizações de fora da rede para fornecer às demais membros da rede;

(b) obter rações animais para aves, suínos e bovinos, por exemplo as cooperativas "A", "D" fornecendo às cooperativas "C", "E", "B", "F", "G";

(c) fornecimento de produtos industrializados como os embutidos de carnes (por exemplo a cooperativa "B" fornecendo para "E"; as cooperativas "A" e "D" fornecendo às

demais); o Leite Longa Vida (a cooperativa "B" fornecendo para a cooperativa "E"); os queijos (cooperativa "E" fornecendo para "B"); e outros Produtos Lácteos (em negociação);

(d) na distribuição e comercialização dos produtos obtidos entre as sete cooperativas integrantes da rede. Os benefícios obtidos são a redução de custos e da ociosidade em algumas atividades, como em leite e queijos, a utilização de ativos complementares dos parceiros (incluindo a tecnologia) e o aumento da produção sem necessidade de realizar novos investimentos fixos. Por exemplo, antes da rede a cooperativa "E" tinha capacidade ociosa para a fabricação de queijos, enquanto a cooperativa "B" tinha excedente de leite. Assim a cooperativa "B" pode fornecer a matéria-prima leite *in natura* para a cooperativa "E" fabricar o queijo mussarela da marca da cooperativa "B". Além disso, a cooperativa "E" realiza prestação de serviços na fase final do processamento de produtos industrializados (em cura de embutidos como o salame) para a cooperativa "B", recebendo o Leite Longa Vida (com a marca da cooperativa "E") e produtos industrializados de "B", sem formalização em contrato, segundo as respostas obtidas nas questão 36 apresentadas no quadro 8.4 e os relatórios de fevereiro e setembro de 2003.

Entretanto, em rede, observou-se que as compras em conjunto de outros insumos (como defensivos, fertilizantes, herbicidas, matrizes, ingredientes optativos, produtos veterinários), produtos para revenda e embalagens ainda não foram concretizadas. Isso se deve, segundo o dirigente da cooperativa "C", as elevadas necessidades de capital de giro para efetuar às aquisições, conforme as respostas obtidas nas questões 22 e 23, sendo inclusive algumas compras realizadas mediante importação. Por exemplo, de acordo com Jerônimo (1999), os ingredientes optativos são aditivos utilizados nos produtos industrializados (embutidos, curados e defumados), com o objetivo de alterar o sabor, a cor, cheiro, a textura e a aparência desejada do produto adaptados ao clima, gosto, poder aquisitivo e tradição do consumidor final. A indústria brasileira utiliza produtos importados de vários países do mundo, como do Japão, EUA, Inglaterra, Alemanha, etc, sendo essas aquisições realizadas, preferencialmente à vista, em dólar ou em euro. Os aditivos mais utilizados são a água, amido, proteína de soja, glicose, condimentos e especiarias.

Adicionalmente, há muitas divergências quanto aos ingredientes optativos utilizados nos embutidos de carne, o que gera dificuldades em se adotar uma padronização dos produtos industrializados obtidos. Por exemplo, nos países do Mercosul, segundo Jerônimo (1999), o Brasil permite a adição de 2 a 5% de amido nos embutidos, enquanto os demais países parceiros até 10%. Além disso, a Argentina admite também 50% de gorduras e o Brasil até

30% nos produtos e, nos países do Mercosul não se usa proteína de soja texturizada, mas no Brasil a lei permite a adição de 3,5 a 10,5% dessa proteína.

7.3.6.3) Ampliação de Mercado:

Antes da Rede, conforme foi abordado no capítulo seis, seção 6.3, cinco das sete organizações (cooperativas "A", "B", "C", "D", "E") estavam comercializando seus produtos para outros Estados do Brasil, além do Rio Grande do Sul, especialmente em São Paulo e Rio de Janeiro, e apenas quatro estavam individualmente exportando (cooperativas "A", "B", "C", "D") à Rússia, China, Hong Kong e Mercosul (Uruguai, Chile e Argentina exceto a cooperativa "C", a qual exportou apenas à Argentina), sendo que apenas uma organização (cooperativa "D") exportava também para o Oriente Médio, Leste Europeu e África.

Em rede, os benefícios resultantes da ampliação de mercados foram estendidos às cooperativas participantes, tanto nos atuais mercados quanto na conquista de novos mercados no país e no exterior (com exceção das cooperativas "F", "G" que ainda não estão exportando) conforme os relatórios de fevereiro e setembro de 2003 e as respostas obtidas à questão 36.

Nos atuais mercados, a rede possibilitou o aumento do volume de vendas entre os integrantes da rede, pela distribuição (aos representantes, às matrizes e filiais das cooperativas "A", "B", "C", "D", "E", "G") e pela comercialização dos produtos obtidos (nas lojas e nos supermercados próprios) entre as sete organizações participantes da rede. Dessa forma, cada cooperativa tornou-se, simultaneamente, um cliente e um fornecedor das demais organizações membros da rede (em carnes e CMS; produtos industrializados; animais vivos; leite para envase, queijos e derivados lácteos; de insumos às próprias cooperativas agroalimentares, principalmente o milho).

Por exemplo, de acordo com as respostas obtidas nas questão 36, as quais estão apresentadas no quadro 7.13, a seguir, e os relatórios de fevereiro e setembro de 2003, em produtos industrializados como os embutidos de carnes (a cooperativa "B" fornece à cooperativa "E"; e as cooperativas "A" e "D" fornecem às demais); o Leite Longa Vida (a cooperativa "B" fornece à cooperativa "E"); os queijos (a cooperativa "E" fornece à cooperativa "B"). Em outro exemplo, a cooperativa "G" fornece carne bovina à cooperativa "A" e recebe rações, animais vivos e matrizes suínas, bem como a cooperativa "G" fornece produtos industrializados próprios como os embutidos suínos (morcelas preta e branca, por exemplo) às sete cooperativas e recebe insumos (como CMS da cooperativa "D" e milho das cooperativas "B", "C", "E"), e produtos industrializados da cooperativa "F" (como o salame italiano, por exemplo) para venda direta ao consumidor nos dois supermercados próprios da cooperativa "G".

Fatores para obter melhor desempenho	Evidências empíricas e benefícios obtidos na rede pesquisada segundo os dirigentes das sete cooperativas estudadas
Ampliação de mercado	<p>"Maior mercado externo e pequena ampliação no mercado interno, principalmente em leite e suínos" (Presidente da Cooperativa A).</p> <p>"Sim, até em novas idéias de ampliação de mercado, na exportação e no mercado interno, e em metas de ampliar essas parcerias aumentando as exportações em conjunto, exportando leite e lácteos, viabilizar às aquisições em conjunto e permitir a entrada de novas cooperativas" (Diretor da Área de Carnes Cooperativa B).</p> <p>"Aumento das vendas para os atuais mercados, principalmente em São Paulo e Rio de Janeiro (...) aumento do volume de vendas entre parceiros, por exemplo realizamos mais compras de carcaças de carnes para a industrialização e vendas de insumos às demais parceiras tornando-se um cliente ou um fornecedor para as cooperativas membros da rede (...) acesso a novos mercados com vendas para todos os estados do Brasil (...) maior exportação de produtos obtidos em rede à Argentina, China, Rússia entre outros países, mas podemos ampliar ainda mais essa é a nossa meta" (Diretor da Cooperativa C).</p> <p>"Aumento do volume de vendas entre parceiros da rede e/ou tornar-se um cliente e/ou um fornecedor para os membros da rede em CMS, frango, leite, e produtos industrializados (ex. embutidos de frango). Aumento das vendas para novos clientes no Brasil (...) e na suinocultura hoje a nossa industrialização é Terceirizada. Exportação de produtos obtidos em rede para vários países do mundo" (Vice-Presidente da Cooperativa D).</p> <p>"Aumento (nos atuais mercados) do volume de vendas entre parceiros e tornar-se um cliente e/ou um fornecedor para os parceiros da rede, em queijos e outros produtos próprios, em leite, em carne (...) hoje vendemos em todo o Brasil. (...) exportação de produtos obtidos em rede à África do Sul, Rússia, Hong-Kong, Mercosul, com a flexibilidade que só os grandes grupos tinham e hoje nós também podemos ter, como por exemplo o <i>pool</i> de exportação de carne suína (carcaças e cortes). Contudo cada uma irá exportar com a sua própria marca" (Diretor da Cooperativa E).</p> <p>"Antes só vendia no Estado (...) houve aumento das vendas, em particular no Rio de Janeiro em parceria com a cooperativa "E", em produtos industrializados de carnes (...) hoje vendemos não só no Rio Grande do Sul, mas em vários Estados do Brasil, como em Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais" (Presidente da Cooperativa F).</p> <p>"Aumento das vendas (nos atuais mercados) entre as sete cooperativas e vendas nos supermercados próprios das cooperativas" (Diretor da Cooperativa G).</p>

Quadro 7.13 Benefícios estratégicos obtidos através da rede em ampliação de mercado.

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pela Autora.

Nos atuais mercados, a rede proporcionou o aumento do volume de vendas para os mercados das regiões Sul e Sudeste. A atuação em rede possibilitou também o acesso a novos mercados no País, pela ampliação das vendas a outros estados no Brasil dos produtos obtidos

em rede e, no exterior, através da implementação de um *pool* de exportação em conjunto de carne suína e produtos industrializados de carnes, atualmente ultimando os primeiros embarques, segundo as respostas da questão 36 e os relatórios de fevereiro e de setembro de 2003 da rede pesquisada. Cabe ressaltar que a cooperativa "E" já vendia antes da rede a todos os estados brasileiros e por isso não ocorreu o acesso a novos mercados, somente a ampliação de mercados pelo aumento das vendas dessa cooperativa para todos os Estados do Brasil.

Desse modo, atualmente, no mercado interno, as sete cooperativas realizam negócios constantes para todos os estados das Regiões Sul e Sudeste. Também há negócios, em menor escala, realizados para a Região Centro-Oeste (cooperativas "A", "B", "E") incluindo Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Distrito Federal; e para a Região Norte (cooperativas "A", "D", "E"), no Acre, Amazonas, Tocantins, Roraima, Rondônia, Pará e Amapá, e em alguns Estados da Região Nordeste (cooperativas "A", "B", "D", "E"), como Bahia, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Piauí e Sergipe, principalmente em carnes, carcaças e vários produtos industrializados produzidos pelas próprias cooperativas agroalimentares, segundo o exame de balanços, atas, documentos e relatórios internos das sete organizações pesquisadas.

Em relação ao mercado externo, em rede, as cooperativas agroalimentares ("A", "B", "C", "E", "F") estão viabilizando um *pool* de exportações em conjunto, em carne suína (carcaças e cortes) e em produtos industrializados de carnes, destinados a países do Mercosul (principalmente Argentina, Chile, Uruguai), à Rússia, Hong Kong, China e África, segundo o exame de balanços, atas, documentos, relatórios de fevereiro e setembro de 2003 e as respostas obtidas à questão 36. Até o desenvolvimento dessa pesquisa estavam sendo ultimados os primeiros embarques do *pool* de exportações em conjunto, em carne suína, principalmente em carcaças e cortes, realizados pelas cooperativas "B", "C", "E".

Em relação a estratégia futura da rede estudada um dos objetivos imediatos é a conquista de novos mercados no exterior, particularmente em países localizados no oriente médio, no continente africano e continente europeu, para carnes e produtos industrializados, com o ingresso das cooperativas "A", "F" no *pool* de exportação em conjunto formado pelas cooperativas "B", "C", "E" com a adesão de uma empresa frigorífica (em andamento), segundo o exame de atas, documentos e relatórios internos de 2004.

A meta, contudo, é exportar futuramente pela primeira vez em rede também leite e derivados lácteos, através da habilitação das plantas para a exportação de lácteos, o que já está sendo feito, pois uma das organizações (cooperativa "A") já está com a sua planta habilitada e em prospecção de novos mercados para esses produtos, como o México, por exemplo.

No entanto, cada cooperativa participante da rede irá exportar seus produtos com a sua marca própria, conforme declarou nas entrevistas o dirigente da cooperativa E em resposta a questão 36, isso porque, em rede, existem 17 marcas próprias já consolidadas e com grande tradição no mercado nacional (todas as sete cooperativas) e aceitação internacional (nas cooperativas "A", "B", "C", "D").

7.3.6.4) Economias de Escopo e Especialização:

Observadas através do aumento do portfólio de produtos, as economias de escopo podem ser obtidas através do compartilhamento de máquinas e equipamentos, em rede.

Em relação à obtenção de economias de escopo, segundo as respostas obtidas nas questão 36, as quais estão apresentadas no quadro 7.14, a seguir, e pesquisas em balanços, documentos internos e nos relatórios de fevereiro e setembro de 2003 da rede estudada, foram observados apenas pequenos aumentos no portfólio de produtos da rede, especialmente em novos cortes de carnes suína (cooperativas "B", "C", "E"), em novos produtos industrializados (cooperativa "F") e de aves destinadas à exportação (cooperativa "B").

Fatores para obter melhor desempenho	Evidências empíricas e benefícios obtidos na rede pesquisada segundo os dirigentes das cooperativas estudadas
Economias de escopo e de especialização	<p>" Não" (Presidente da Cooperativa A).</p> <p>" tivemos ambos. Escopo e especialização, principalmente em carnes e leite" (Diretor da Cooperativa B).</p> <p>" (...).tivemos um aumento do volume de prestação de serviços" (Diretor da Cooperativa C).</p> <p>" Não" (Vice-Presidente da Cooperativa D).</p> <p>" no nosso caso não houve aumento do portfólio de produtos, apesar de haver um compartilhamento de máquinas e equipamentos (...) aumento do volume de prestação de serviços entre os parceiros da rede, no abate, envase de leite, etc" (Diretor da Cooperativa E).</p> <p>"(...) houve economias de escopo com o aumento do portfólio de produtos pelo compartilhamento de máquinas e equipamentos em rede, principalmente em lingüiças (como a lingüiça calabresa) e o novo salsichão; houve aumento do volume de prestação de serviços em rede, no abate, cura, envase de leite" (Presidente da Cooperativa F).</p> <p>" Não" (Diretor da Cooperativa G).</p>

Quadro 7.14 Benefícios estratégicos obtidos através da rede em economias de escopo especialização.

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pela Autora.

Um exemplo relaciona-se aos ganhos em economias de escopo, com o aumento do portfólio de produtos, segundo relatou o Presidente da cooperativa F, proporcionados pelo

compartilhamento de máquinas e equipamentos em rede, principalmente na produção de linguiças (como a linguiça calabresa) e no lançamento de um novo produto em rede (novo salsichão). Em rede, podem ser obtidas também economias de especialização porque, cada cooperativa pode se especializar na produção de alguns produtos que farão parte do pedido final do cliente, como está ocorrendo no pool de exportação em conjunto de commodity e embutidos; bem como poderá no futuro se especializar apenas em uma das fases de produção de um produto final com maior valor agregado, como por exemplo na cura de embutidos, o que em rede ainda não aconteceu.

Desse modo, na rede estudada foram obtidas também economias de especialização, no envase de leite e na produção de queijos e de outros produtos lácteos. Adicionalmente, a rede possibilitou um significativo aumento do volume de prestação de serviços entre as cooperativas da rede, por exemplo no abate dos animais, especialmente de frangos e suínos (cooperativas "B", "C", "D", "E", "F") e na cura de produtos industrializados, como o salame italiano (nas cooperativas "B", "C", "E", "F") proporcionando a exploração de novos nichos de mercados, maior lucratividade e ganhos em economias de especialização de acordo com as respostas obtidas na questão 36, em balanços, atas, documentos internos e os relatórios de fevereiro e setembro de 2003.

A cooperativa "E", por exemplo, realiza prestação de serviços na fase final do processamento de produtos industrializados (em cura de embutidos como o salame italiano) à cooperativa "B" recebendo Leite Longa Vida (UHT) e outros produtos industrializados de "B". Por sua vez, a cooperativa "D" fornece Frango (inteiro e em cortes) às cooperativas "A", "B" recebendo insumos (principalmente milho) dessas duas organizações. Além disso, a cooperativa "D" também fornece CMS às demais cooperativas da rede e, por sua vez, recebe insumos e a prestação de serviços dessas organizações ("A", "B", "C", "E", "F", "G").

7.3.6.5) A Confiança em Rede:

Na rede estudada, a confiança tornou mais competitivo o arranjo interorganizacional, através do melhor desempenho dos participantes da rede, em redução de custos, em investimentos, melhoramentos contínuos e aprendizagem coletiva, o que será exposto a seguir.

7.3.6.5.1) Redução dos Custos de Transação

Foi observado redução dos custos de transação em todas as sete cooperativas participantes da rede, principalmente devido ao aumento da confiança de reputação (*goodwill trust*) entre os integrantes da rede e pelo não uso do comportamento oportunista, conforme as

respostas obtidas à questão 36. A confiança de reputação (*goodwill trust*) está relacionada à disposição de cooperar (e adotar a configuração em rede) e, nesse tipo de confiança, as cooperativas da rede, mesmo conhecendo informações sigilosas e os pontos fracos dos seus concorrentes, se abstém de usar o comportamento oportunístico em benefício próprio, porque prejudicaria o(s) outro(s) parceiro(s) da rede.

O aumento da confiança de reputação (*goodwill trust*) entre os integrantes da rede propiciou a redução de custos de transação, principalmente por melhorar o poder de barganha junto a fornecedores (cooperativas "A", "B", "C", "D", "E", "F"); proporcionar economias de escala (cooperativas "A", "B", "D", "E", "F", "G"); maior valor agregado à matéria-prima (cooperativas "E", "F"); ganhos resultantes de otimização logística (cooperativas "D", "E"); pela comercialização de produtos (cooperativa "D"), trocar informações entre os parceiros e por maior produtividade (cooperativa "B"), segundo as respostas obtidas na questão 36.

Como a estrutura de governança da rede é baseada em confiança, a adoção da configuração em rede possibilitou baixos custos de coordenação e de monitoramento das relações entre os parceiros, conforme relata o gestor da cooperativa A em resposta à questão 36, pela confiança e a abstenção do comportamento oportunista, por exemplo os contratos (formais e informais) são cumpridos integralmente pelas cooperativas "A", "C", "D", "E", "F", "G"; a informação divulgada na rede é confiável, em baixos custos burocráticos e ganhos logísticos observados nas cooperativas "C", "D", "E" permitindo entregas de forma mais rápida, fácil, com menor custo e até sem inspeção. Isso é previsto por Granovetter (1985), na qual a redução da estrutura formal, legal e de salvaguardas para governar as relações de cooperação interorganizacionais contribuem para a redução dos custos de transação.

Além disso, possibilitou obter também baixos custos de negociação, na maioria das vezes realizadas de modo pouco formal (sem contrato, por exemplo, entre as cooperativas "B" e "E"), baixos custos de coleta, de troca de informação e de interação (computado por tempo gasto pelas cooperativas da rede), segundo as respostas obtidas à questão 36 e os relatórios de fevereiro e setembro de 2003, como foi previsto pela teoria de Sako (1998).

Algumas atividades foram realizadas por subcontratados à rede, especialmente na prestação de serviços, por exemplo, na contratação de serviços especializados temporários, como serviços de transportes às viagens das cooperativas integrantes da rede e em relação a outros custos, como custos de aluguel e custos à exportação de produtos, os quais foram compartilhados entre os integrantes da rede, com redução de custos de transação, segundo o exame de atas, notas fiscais, correspondências e documentos internos das sete organizações.

7.3.6.5.2) Investimentos para Aumentar Futuros Retornos:

A confiança, conforme a abordagem de Sako (1998), além de propiciar baixos custos de monitoramento e coordenação (examinados no item redução de custos de transação), traz a predisposição de realizar investimentos para aumentar os retornos futuros às organizações inseridas em arranjos interorganizacionais. Essa idéia foi confirmada pelas cooperativas da rede, as quais investiram em clientes específicos tanto no mercado interno (as sete cooperativas da rede) quanto no exterior (cooperativas "A", "B", "C", "E", "F"). Conforme foi examinado no item ampliação de mercados, em rede, as cooperativas ("A", "B", "C", "E", "F") estão investindo na conquista de novos mercados em países localizados no oriente médio, no continente africano e europeu, para carnes e produtos industrializados, com o ingresso das cooperativas "A", "F" no *pool* de exportação em conjunto.

Em leite e derivados lácteos, estão investindo na habilitação das plantas e na prospecção de novos mercados à exportação de lácteos (cooperativa "A"), além da predisposição pela cooperativa "D" de realizar investimentos de longo prazo em inovações no desenvolvimento de novos produtos (como o doce de leite e bebida láctea), processos e melhoramentos na linha de produtos existentes e disponibilizar os produtos obtidos às demais parceiras da rede, atualmente em fase de projeto de investimento. Cabe ressaltar que houve também investimento em ativos gerais e específicos para aumentar a produtividade e a lucratividade (sobras) das organizações, com exceção dos ativos fixos, conforme os dirigentes das cooperativas "B", "E", em resposta à questão 36.

Desse modo, os ativos específicos envolvidos, empregando o referencial teórico da Economia dos Custos de Transação, se relacionam à especificidade: (a) física do ativo (em máquinas de uso único compartilhadas pelas cooperativas "B", "C", "D", "E", "F"); (b) do capital humano, como em *learning by doing* associado ao conhecimento acumulado pelos dirigentes e partilhados entre as sete cooperativas pesquisadas; (c) locacional, em que a proximidade geográfica proporcionou melhor aproveitamento logístico observado principalmente nas cooperativas "B", "C", "E", além de economias em estoque e conservação; (d) temporal, por evitar a perda de valores nos produtos perecíveis, por exemplo em carnes e leite *in natura*; (e) ativos específicos relacionadas a padrões e marcas, cuja gestão visa a proteger o seu valor.

7.3.6.5.3) Melhoramento Contínuo e Aprendizagem Coletiva:

A confiança de reputação, segundo orientações de Sako (1998), propicia mais rápida inovação e aprendizado às organizações inseridas em arranjos interorganizacionais. Na rede

pesquisada, o processo de inovação foi facilitado e acelerado pela existência da confiança em sua forma forte (*goodwill trust*), embora seja ainda um processo muito incipiente, no qual não foram observadas inovações radicais. apenas algumas inovações incrementais (em produtos, métodos e processos produtivos, em logística de transporte, na abertura de novos mercados no país e no exterior e na nova configuração em rede).

O processo de aprendizado na rede de cooperativas melhora os processos, métodos, produtos independente de se ter ou não escala de produção, contudo, é dependente dos ativos (gerais e específicos) de cada cooperativa participante da rede. As cooperativas da rede exploram os ativos complementares (por exemplo no compartilhamento de máquinas e equipamentos entre as cooperativas "B", "C", "D", "E", "F" e em tecnologias de produção), além de aprendizagem tácita.

A aprendizagem coletiva, na rede estudada, ocorre pela interação informal (*learning-by-interaction*) pela intensa partilha de informações, de competências (habilidades e experiências) e de conhecimentos sobre a solução de problemas comuns, por exemplo a troca de experiências em sanidade animal no sistema de produção de leite a campo (na prevenção de doenças em pecuária leiteira, conforme o gestor da cooperativa "D" em resposta à questão 36), além da cooperação em vários acordos de fornecimento entre as sete cooperativas da rede, o que leva a aprender-transacionando (*learning-by-transacting*) segundo o dirigente da cooperativa "B", como foi previsto pela teoria de Sako (1998).

Conforme os dirigentes das cooperativas da rede, em resposta às questões 6 (cooperativas "A", "B", "C", "D", "E", "F" "G"), 26 (cooperativa "A") e 36 (cooperativas "A", "B", "C", "D", "E", "F") as informações confidenciais, sigilosas e com valor econômico compartilhadas foram sobre processos, métodos e técnicas de produção, fornecedores, matérias-primas e/ou insumos, tecnologias, produtos, lucratividade, concorrentes, mercados e clientes. Cabe mencionar que não há participação em cursos, palestras, e capacitação gerencial proporcionado por um Programa Governamental, como ocorreu, segundo Balestrin e Vargas (2003), em outras redes como por exemplo na Rede Agivest, através do Programa Redes de Cooperação do governo do Estado do Rio Grande do Sul.

Por sua vez, o Vice-Presidente da Cooperativa "D", em resposta à questão 36, afirma que a aprendizagem coletiva proporcionada pela interação entre as cooperativas da rede gerou aperfeiçoamentos em sanidade animal, na prevenção de doenças na atividade pecuária leiteira e também melhoramentos nos sistemas de produção de leite a campo (os quais a cooperativa "D" aprendeu com a cooperativa "A").

Em relação a confiança de reputação (*goodwill trust*), a análise das entrevistas mostra que a essa forma de confiança realmente possibilitou elevar a competitividade das cooperativas ("A", "B", "C", "D", "E", "F") inseridas na rede, através do melhor desempenho dos seis participantes, em termos de: (1) redução de custos de transação; (2) predisposição à realização de investimentos para aumentar futuros retornos; (3) possibilitando a aprendizagem e melhoramento contínuo dessas organizações através do aumento da troca de informações e da motivação para soluções de problemas conjuntos.

No caso da cooperativa "G", houve redução de custos de transação, bem como investimentos para aumentar futuros retornos e maiores investimentos em clientes específicos, conforme as respostas obtidas à questão 36. Apesar do gestor da cooperativa "G" não ter respondido a indagação sobre haver investimentos para aumentar futuros retornos, os relatórios de fevereiro e de setembro de 2004 mostram que houve maior investimento em clientes específicos, ou seja, a cooperativa "G" tornou-se cliente e/ou fornecedor dos demais parceiros da rede, conforme foi comentado em ampliação de mercados.

De acordo com Sako (1998), a confiança é uma força positiva e motivadora que eleva e dinamiza eficiência. Em relação a confiança na rede pesquisada, além de ser um mecanismo de coordenação e de ser importante para caracterização dessa rede, conforme foi comentado na seção 7.3.4, a confiança exerce um papel central em todos os processos da rede estudada, por exemplo, como motivador na formação da rede, um critério para ingressar no arranjo, na seleção dos possíveis parceiros.

A confiança também tem influência no comportamento das organizações participantes, no sentido de propiciar maior otimismo e comprometimento durante o processo de formação e desenvolvimento da rede. Além disso, na fase de consolidação da rede, a confiança é a força motivadora que ainda mantém a rede em funcionamento, conforme foi comentado na seção 7.3.1, especialmente pelas expectativas positivas em relação aos resultados futuros que ainda poderão ser obtidos.

Quando perguntados sobre o sucesso obtido em rede (questão 28), as cooperativas participantes da rede revelaram que os benefícios obtidos foram parciais e, para a cooperativa "B", se baseavam nos relacionamentos (pessoais), conforme mostra o quadro 7.15, a seguir, o qual apresenta as respostas obtidas de cada uma das sete cooperativas participantes da rede. Contudo, só foram obtidos benefícios, para as cooperativas "C", "D", "E", "F" "G", principalmente, por existir a confiança (*goodwill trust*), a qual é o fruto desses relacionamentos pessoais.

Organização	Citação
Cooperativa "A"	"Os resultados vieram em função de olhar para o mercado e ver a necessidade de se fazer alianças. Em vez de se fazer alianças, as cooperativas precisam provar que elas são capazes para, depois, ter o apoio, enquanto em outras redes (de empresas) se observa que há esse apoio".
Cooperativa "B"	"O sucesso foi relativo, foi baseado em relacionamentos, mas foi parcial".
Cooperativa "C"	"A confiança foi essencial nos momentos de maior dificuldade, ainda mais na atividade de produção de alimentos".
Cooperativa "D"	"A confiança ajudou a conseguir em rede (entre as cooperativas) o que elas não conseguem individualmente. Atribui o sucesso a confiança, ao cooperativismo, as idéias em comum e a afinidade entre as cooperativas parceiras".
Cooperativa "E"	"Por existir confiança, conseguimos resolver problemas com outras cooperativas que são confiáveis, que honrem o que foi acertado, que conversam para acharem soluções em conjunto".
Cooperativa "F"	"Confiança é também oportunidade de engrenar negócios para atingir objetivos estratégicos e resultados em um ambiente externo com muitas dificuldades".
Cooperativa "G"	"Atribui o sucesso a confiança entre as empresas, ao empenho das pessoas envolvidas e a necessidade de se buscar comprometimento mútuo".

Quadro 7.15 Comentários dos resultados obtidos através da rede em razão da confiança.

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pela Autora.

Isso demonstra que, na rede pesquisada, a confiança incide tanto sobre os processos quanto sobre os resultados obtidos, o que confirma a teoria de Sydow (1998), de que a confiança é tanto resultado como meio da interação cooperativa entre as organizações, porque a confiança pode contribuir para a formação de estratégias coletivas, facilitar a coordenação das atividades econômicas, promover a troca de informações e a aprendizagem organizacional, bem como possibilitar a redução dos custos de transação.

Cabe acrescentar que o caráter de longo prazo desse arranjo interorganizacional aumentou ainda mais a confiança e a cooperação na rede pesquisada, sendo que a confiança também favoreceu mais rapidamente a inovação em processos, métodos e produtos em rede.

O resumo dos resultados obtidos através da atuação conjunta em rede, a partir das evidências empíricas, observadas durante a execução da pesquisa de campo podem ser visualizados na Tabela 7.5, a seguir.

Tabela 7.5. Evidências empíricas e medição dos fatores observáveis com a atuação em rede.

Fatores para obter melhor desempenho	Variáveis a serem observadas na pesquisa de campo
Economias de Escala	<ol style="list-style-type: none"> 1) Foram observadas economias de escala nas cooperativas D, F, G e, em parte, nas cooperativas A, B, E. Não foi observado na cooperativa C. 2) Economias de Escala por meio do aumento do volume de produção pela rede, principalmente pelo aumento do abate e preparação de carnes (cooperativas A, B, D, E, F, G) e aumento do volume de produção de leite <i>in natura</i> à industrialização (cooperativas A, B, E) e em demais produtos industrializados (A, B, D, E, F, G). 3) A Quantificação dos dois indicadores econômicos contidos na tabela 5.1, no capítulo cinco, (a divisão do custo dos produtos vendidos dividido pela receita líquida e das despesas administrativas divididas pela receita líquida) estão apresentados no quadro 7.6, no final da questão 36 do questionário, em anexo.
Poder de barganha	<ol style="list-style-type: none"> 1) Capacidade de realizar economias relacionais, como em facilitar a compra de insumos básicos nas cooperativas A, B, C, D, E, F. 2) Ações de barganha junto a fornecedores com redução dos custos da matéria-prima ou dos insumos adquiridos em rede, observado nas cooperativas C, F. 3) Compras em conjunto, em rede, ainda não ocorreram as aquisições em conjunto, com exceção da compras em conjunto de produtos industrializados próprios para revenda nos supermercados e filiais das sete cooperativas. 4) Acordos de fornecimento (de curto e de longo prazo) das cooperativas C, D, E às demais (principalmente milho). 5) Foi observado melhora no poder de barganha nas cooperativas A, B, C, D, E, F, contudo, não houve maior poder de barganha na cooperativa G.
Ampliação de mercado	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ampliação dos atuais mercados pelo aumento das vendas para os atuais mercados, o aumento do volume de vendas entre parceiros e/ou tornar-se um cliente e/ou um fornecedor para as firmas membros da rede em CMS, produtos próprios, leitões, leite, milho, etc, observado em todas as sete cooperativas. 2) Acesso a novos mercados internos pelo aumento das vendas para novos mercados no Brasil, nas cooperativas A, B, C, D, F, G, a qual vende atualmente no Estado, em São Paulo e Rio de Janeiro. A cooperativa E já vendia antes da rede à todos os estados, por isso não ocorreu o acesso a novos mercados, apenas houve a ampliação das vendas da cooperativa E nos Estados do Brasil. 3) Em Exportação, houve ampliação nas cooperativas A, B, C, D, E, contudo, não ocorreu nas cooperativas F; G porque ainda não eram exportadoras até o desenvolvimento dessa pesquisa.
Economias De escopo E Economias de especialização	<ol style="list-style-type: none"> 1) Economias de Escopo: apesar de haver apenas um pequeno aumento no portfólio de produtos, houve o compartilhamento de máquinas e equipamentos entre as cooperativas B, C, D, E, F. 2) Economias de Especialização: houveram ganhos em economias de especialização obtidos através da rede, devido ao aumento do volume de prestação de serviços em rede, no abate, em cura, no envase de leite, entre outros, nas cooperativas B, C, D, E, F.

Redução dos Custos de Transação	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ocorreu através do aumento da confiança (<i>goodwill trust</i>) e da abstenção na utilização do comportamento oportunístico nas sete cooperativas das rede. O aumento da Confiança propiciou baixos custos de monitoramento e coordenação da rede (conforme o dirigente da cooperativa A); a troca de informações entre os participantes da rede gerando aumento de produtividade (para o gestor da cooperativa B); redução de custos devido a comercialização de produtos (Segundo o dirigente da cooperativa D) e devido a maior escala de produção (para o gestor da cooperativa E); com ganhos logísticos (cooperativas D, E) e com um maior valor agregado aos produtos obtidos (cooperativas E, F). 2) A redução dos custos de transação foi observado nas sete organizações participantes da rede pesquisada.
Investimentos para aumentar futuros retornos	<ol style="list-style-type: none"> 1) Aumento da Confiança: maior investimento em clientes específicos (no próprio arranjo interorganizacional pelas sete cooperativas), em ativos gerais e especificidade de ativos (capital físico, humano, locacional) observado em todas as sete cooperativas agroalimentares, os quais geram aumento da produtividade (cooperativa B, C, D, E). 2) Investimentos para aumentar futuros retornos foram observados nas sete organizações participantes da rede pesquisada.
Melhoramentos contínuos e Aprendizagem coletiva	<ol style="list-style-type: none"> 1) A confiança forma forte (<i>goodwill trust</i>) proporcionou mais rápida inovação e aprendizado na rede estudada levando a <i>learning-by-interaction</i> (aprender transacionando) e melhoramentos contínuos nos processos produtivos (nas cooperativas A, B, C, em logística de distribuição na cooperativa E; em <i>lay out</i> e tecnologias de produção na cooperativa F), nos métodos (em técnicas de produção nas cooperativas A e C, na cooperativa F em manejo de suínos, no leite UHT na cooperativa E) e nos produtos (cooperativas A, B, C, E, F). Adicionalmente houveram melhoramentos contínuos também no modo de operar junto ao mercado (na cooperativa A) com aumento de possibilidades de negócios (segundo gestor da cooperativa D). 2) Aprendizagem coletiva pela interação entre as sete cooperativas integrantes da rede; com a partilha de informações (cooperativas A, B, C, D, E, F), de competências (habilidades e experiências nas cooperativas A, F), e de conhecimento sobre as soluções de problemas em conjunto (nas cooperativas A, B, C, D, E, F).

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pela Autora.

Em decorrência dos resultados apresentados na Tabela 7.5, pode-se acrescentar ainda outros resultados obtidos em rede, os quais podem ser visualizados na tabela 7.6, a seguir.

Tabela 7.6. Principais indicadores de resultado da rede nos exercícios de 2002 e 2003.

	Ano de 2002	(%) s/faturam.	Ano de 2003	(%) s/faturam.
Faturamento	1.409.609.541,2	**	1.910.256.771,6	**
Resultado operacional	1.262.584,4	0,1%	32.798.159,7	1,7%
Resultado final	(41.675.415,9)	-3,0%	6.017.683,8	0,3%
Encargos financeiros	66.846.059,4	4,7%	66.846.059,4	3,6%
Impostos sobre a Receita	65.490.414,5	4,6%	78.222.388,5	4,1%

Fonte: Relatório Parcial das Cooperativas de 16 de Agosto de 2004.

Na análise da tabela 7.6, percebe-se que nos exercícios de 2002 e 2003, o total dos encargos financeiros, calculados como proporção do faturamento, reduziu-se com a participação na rede, passando de 4,7% em dezembro de 2002, para 3,6% em dezembro de 2003. Em rede, o faturamento das sete cooperativas se elevou em cerca de 35,5% no período examinado e, em decorrência desse aumento do faturamento, a proporção de impostos pagos incidentes sobre o faturamento reduziu-se de 4,6% para 4,1% do faturamento, nesse período.

Um indicador importante é o resultado final obtido. Em rede, as organizações apresentaram prejuízo equivalente a 3,0% do faturamento em dezembro de 2002, contudo, em dezembro de 2003 as sete organizações, ao reverter esse resultado desfavorável, iniciaram a apresentar sobras operacionais (lucro líquido) de 0,3% do faturamento obtido com a atuação conjunta em rede. É preciso ressaltar que esses são apenas os primeiros resultados favoráveis obtidos os quais ainda desconsideram o exercício de 2004, devido a falta de informações.

Essas sobras operacionais são reaplicadas nas próprias cooperativas no seu processo produtivo, o qual exige a manutenção permanente de elevado aporte de capital de giro. Segundo o Relatório Parcial de agosto de 2004, isso porque a atividade agroindustrial (em carnes) deve antecipar um grande volume de recursos permanentes, para integrar todo o processo de produção no sistema de integração (para o material genético, a assistência técnica e o custeio da produção), para o qual não existem adequadas fontes de recursos.

Essa é uma característica que as difere das cooperativas agrícolas, às quais não é exigida a antecipação de recursos à produção, e das empresas de carnes que dispõem de outras alternativas para suprir suas necessidades de recursos, como o mercado de ações e de debêntures, além das linhas de crédito rural. As cooperativas agropecuárias, por força da legislação vigente, não dispõem das duas primeiras opções, enquanto o crédito rural, quando disponível, é insuficiente para atender ao total das necessidades operacionais exigidas pelo sistema de integração, além do prazo ser incompatível com o ciclo de produção animal, pois está relacionado apenas ao ciclo da safra de grãos. Esse é um dos motivos pelos quais as sete cooperativas defendem a criação ou inclusão em num Programa Específico que contemple o acesso facilitado ao crédito, especialmente ao capital de giro (mencionadas na seção 7.2.1).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo aborda a problemática de como elevar a competitividade (desempenho) de sociedades cooperativas pertencentes ao agronegócio, frente a um ambiente intensamente competitivo, apresentando-se aqui as considerações finais do estudo, destacando-se as principais contribuições, as limitações verificadas e as sugestões de futuras pesquisas.

Devido a importância da confiança em fortalecer as relações de cooperação, em especial para a formação e a consolidação das redes, o presente trabalho teve como objetivo analisar o papel da confiança para melhorar a performance competitiva da rede formada por sete sociedades cooperativas pertencentes ao agronegócio gaúcho.

Em relação a esse objetivo, o estudo constatou que a confiança exerce um papel central em todos os processos da rede estudada, especialmente em promover à formação da rede, como um critério para ingressar no arranjo e na seleção dos possíveis parceiros. Além disso, a confiança teve influência no comportamento das organizações participantes, no sentido de propiciar maior otimismo, motivação e comprometimento durante o processo de formação e desenvolvimento da rede e tem sido e será ainda mais importante durante o processo de consolidação da rede, proporcionando expectativas positivas e motivação para vencer os enormes desafios futuros a serem enfrentados pela rede, principalmente em conseguir recursos adicionais para o capital de giro necessário, mais compatíveis com o custo da atividade de produção de alimentos, e conseguir apoio político para o aprofundamento da cooperação em rede.

Foram formulados, na introdução, três objetivos específicos: caracterizar o processo de formação, desenvolvimento e consolidação da rede; analisar os mecanismos de coordenação e as propriedades estruturais da rede pesquisada; e analisar o papel da confiança como fonte de melhor performance competitiva da rede formada por sete cooperativas pertencentes ao agronegócio gaúcho. Os resultados obtidos demonstram que os objetivos geral e específicos propostos nesse estudo foram satisfatoriamente atingidos, tendo em vista o caráter exploratório dessa pesquisa.

O presente trabalho compilou diferentes reflexões teóricas sobre a contribuição da confiança, ao fortalecer a cooperação, para elevar a competitividade de sete cooperativas inseridas organizadas em rede. As abordagens teóricas abordadas, relacionadas ao objetivo da pesquisa, enfatizam o papel da confiança como fonte de maior desempenho competitivo de

organizações em arranjos interorganizacionais, em termos de redução de custos, favorecer investimentos, melhoramentos contínuos e aprendizagem coletiva (SAKO, 1998).

No caso estudado, a existência de confiança na rede pesquisada é condição indispensável não somente para elevar a competitividade, mas também para a manutenção e a continuidade do próprio arranjo interorganizacional. A pesquisa identificou que a confiança que permitiu conduzir de forma integral a rede até o estágio atual, é um tipo de confiança vista como resultado de boas intenções entre as partes (*goodwill trust*), baseada em laços inter-pessoais e construída em relacionamento de longo prazo e, com base nessa confiança, a rede continua integralmente e se fortalece.

Muito mais do que uma forma de governança identificada pela teoria institucionalista, a configuração em rede foi uma reação das sete cooperativas agroalimentares frente às adversidades impostas pelas transformações que estão ocorrendo no ambiente competitivo do agronegócio, através de uma postura pró-ativa dessas organizações. A configuração em rede sem a constituição de uma nova empresa formal e com a participação democrática de cada organização na tomada de decisão foi uma maneira de poder melhor competir com as grandes empresas do setor, além de proporcionar a solução de problemas de produção, entre outros.

Em relação às abordagens teóricas utilizadas no estudo, os objetivos e as análises dos dados revelaram, em parte, congruência com a revisão de literatura realizada nesse estudo, como as teorias da dependência de Recursos (VBR), da Confiança em Cooperação Interorganizacional, Cooperativismo e a teoria das Redes, nos aspectos pesquisados de: (1) rede como arranjos interorganizacionais (os elementos e as características estruturais das redes, os tipos de redes e os mecanismos de coordenação utilizados); (2) cooperação interorganizacional, principalmente a confiança nas relações interorganizacionais como fonte de vantagem competitiva; (3) cooperativismo e os princípios cooperativistas.

Em relação ao princípio de intercooperação, a cooperação entre sociedades cooperativas, segundo Silva et al. (2004, p.10), está associada à cultura de cooperação recíproca para a busca de sustentabilidade e competitividade no ambiente econômico e, devido a importância econômica e social das sociedades cooperativas no agronegócio brasileiro, a estratégia de intercooperação em redes poderia resultar no crescimento e na sobrevivência dessas organizações, frente a um ambiente extremamente competitivo.

No entanto, observou-se que a Teoria dos Custos de Transação (ECT) apresenta pressupostos e instrumental analítico insuficientes quando se trata de analisar um fenômeno tão complexo quanto uma rede constituída por cooperativas agroalimentares do agronegócio. Por exemplo, segundo Farina et al. (1997), a redução de custos de transação é um dos motivos

para a realização de redes, contudo esse não é o único motivo à realização de acordos de cooperação, os quais podem envolver sobretudo os aspectos sociais envolvidos, os quais podem até ser considerados mais importantes, além de incorretamente considerar o oportunismo um pressuposto comportamental generalizado, já que existem outros comportamentos humanos como a confiança e o comprometimento, como ocorre no caso estudado.

À uma análise de eficiência dinâmica, conforme Pessali (1997), a Teoria dos Custos de Transação (ECT) desconsidera aspectos importantes, como o aprendizado, as estratégias envolvidas (como a cooperação interorganizacional), a evolução dos arranjos interorganizacionais e as implicações decorrentes em termos de desenvolvimento social sustentável. No presente estudo, a análise da confiança, ao invés do oportunismo da Teoria dos Custos de Transação (ECT), revelou facetas importantes à compreensão das etapas de formação, desenvolvimento e início da fase de consolidação da rede estudada.

Em consequência disso, tornou-se necessário acrescentar outros referenciais teóricos que aportassem maior poder explicativo, contemplando os aspectos dinâmicos, econômicos e sociais de arranjos cooperativos interorganizacionais, como a Teoria da Dependência de Recurso (VBR), a Teoria das Redes, a Confiança em Cooperação Interorganizacional, o Cooperativismo visando a melhor compreensão das particularidades dessa rede em estudo.

Visando a avaliar se a estratégia de cooperação interorganizacional (em rede) adotada por sete cooperativas agroalimentares foi adequada ou não, o estudo responde a quatro questões de pesquisa. Desse modo, em resposta a primeira questão de pesquisa, foram identificados e analisados quais foram os seis mecanismos de coordenação mais importantes na rede estudada. Entretanto, na análise dos mecanismos de coordenação constatou-se que o mecanismo de coordenação mais necessário para essa rede é o Apoio Público e Infra-estrutura, na visão dos dirigentes das sete cooperativas agroalimentares pesquisadas.

Em relação ao apoio público, descobriu-se que a rede estudada não faz parte de nenhum programa governamental, como o Programa de Redes de Cooperação, por exemplo. Os gestores das sete cooperativas pesquisadas e o dirigente sindical concordam que a existência de um programa governamental específico seria fundamental para a continuidade e a ampliação da rede, com a entrada de novas organizações, contemplando (1) o acesso facilitado ao crédito, especialmente ao capital de giro para a manutenção do processo de produção no sistema de integração e dar continuidade a algumas parcerias ainda não executadas e; (2) o atendimento de necessidades específicas de redes formadas por organizações pertencentes ao agronegócio.

Em relação a infra-estrutura, não se pode deixar de considerar também o papel do Estado na resolução dos "gargalos" de infra-estrutura existentes atualmente no País, os quais prejudicam o escoamento de produtos agropecuários e o aumento das vendas das cooperativas participantes da rede, nos mercados internos e nas exportações. Nesse sentido, a criação ou adequação de um programa governamental específico visando à continuidade e a ampliação da rede, a resolução dos "gargalos" de infra-estrutura e o forte protecionismo do mercado internacional em barreiras sanitárias e não sanitárias, são as principais preocupações futuras da rede pesquisada.

Em resposta à segunda questão de pesquisa, na qual se analisa se a rede formada por sete cooperativas agroalimentares é um arranjo interorganizacional temporário ou estável, os dirigentes de seis cooperativas (A, B, C, D, E, F) afirmam que sem a existência de um Programa governamental a rede apresenta tendência a ser um arranjo apenas temporário. Apesar disso, as sete cooperativas se comprometeram a permanecer atuando conjuntamente em rede, com ou sem a existência de um Programa específico. Em relação à continuidade, analisando os mecanismos de coordenação utilizados, a rede estudada não pode ser classificada apenas como um arranjo temporário, mas como um arranjo interorganizacional mais estável, porque é um arranjo baseado em confiança em sua forma forte, o qual poderá ser duradouro se fizer parte de um programa de apoio governamental que possa aprofundar os resultados obtidos e proporcionar a entrada de novas organizações e instituições.

A terceira questão de pesquisa indaga se a confiança (*goodwill trust*) melhorou a performance competitiva na rede estudada. Os resultados demonstram que a confiança de reputação (*goodwill trust*), ao fortalecer a cooperação interorganizacional em rede, possibilitou elevar a competitividade de seis cooperativas (A, B, C, D, E, F) participantes do arranjo interorganizacional. A melhora do desempenho competitivo ocorreu em termos de: (a) redução de custos de transação; (b) realização de investimentos para aumentar futuros retornos; (c) possibilitando a aprendizagem e melhoramento contínuo dessas organizações através de maior troca de informações e da motivação para soluções de problemas conjuntos. Para a cooperativa G, contudo, houve apenas redução de custos de transação e a realização de investimentos para aumentar futuros retornos, especialmente maiores investimentos em clientes específicos.

Na quarta questão de pesquisa são investigados quais foram os resultados obtidos através da estratégia de cooperação em rede às sete sociedades cooperativas pesquisadas. Por existir confiança, houveram benefícios pela organização em rede. Contudo, para o gestor da cooperativa "B", os benefícios obtidos foram parciais e estavam baseados nos

relacionamentos (pessoais). Apesar de ter sido constituída há pouco mais de três anos, portanto em fase de consolidação, a pesquisa possibilitou verificar que, configuradas em rede, as cooperativas agroalimentares conseguem obter a redução dos custos de transação, o aumento das economias de escala, de escopo e de especialização, além de melhorar o poder de barganha, favorecer o processo de aprendizagem coletiva e a ampliação de mercados.

A partir desses efeitos, as organizações membros da rede conseguem obter vantagens de custo e de diferenciação, estratégia que pode ser melhor alcançada através da atuação em conjunto do que somente por uma organização trabalhando de forma individual. Por existir confiança, as cooperativas organizadas em rede somam esforços para atingir determinados objetivos estratégicos comuns que dificilmente seriam atingidos se essas organizações competissem de forma individual, frente a um ambiente intensamente competitivo.

Por exemplo, na atuação individual, antes da formação da rede, estava havendo a redução de apoio ao produtor integrado, podendo ocorrer a exclusão desses cooperados. Após a rede, com a atuação em conjunto, as cooperativas priorizaram manter o seu associado na atividade, objetivo que já foi inteiramente atingido, através do direcionamento de produtores à outras atividades dessas cooperativas, inclusive com o ingresso de 793 novos produtores-associados. Isso demonstra que esse objetivo foi mais facilmente alcançável atuando em rede do que de modo individual.

Ainda mais, em rede foram adquiridos alguns atributos das grandes empresas exportadoras (como a flexibilidade, a adaptabilidade) e o acesso a novos mercados. Como exemplo, o gestor da cooperativa "E" afirma que a implementação de um *pool* de exportação, em conjunto, de carne suína e produtos industrializados de carnes, permitiu às cooperativas "B", "C", "E" obter a flexibilidade que só as grandes empresas brasileiras (como a Sadia e a Perdigão) atualmente possuem.

Adicionalmente, cabe ressaltar que os elementos estruturais também podem contribuir para atingir objetivos estratégicos em rede. Por exemplo, na fase de consolidação da rede, os laços entre os membros da rede são acompanhados de relações interpessoais com uma dimensão emocional. Além disso, é relevante mencionar que os laços pessoais de amizade e de trabalho entre os participantes da rede também podem contribuir para obter maior comprometimento e competitividade.

Com relação à rede formada por sete cooperativas agroalimentares, cabe informar que a estrutura de coordenação da rede pesquisada representada pela participação ativa dos dirigentes das sete cooperativas recebe o apoio institucional das entidades de classe, como das Associações de Criadores (aves e suínos) e do Sindicato das indústrias de Suínos (SIPS/RS), o

que também contribui à evolução com êxito desse arranjo interorganizacional. Apesar disso, após a análise das entrevistas, percebe-se claramente que a confiança pessoal entre os dirigentes das organizações pesquisadas foi maior do que a confiança institucional depositada em algumas instituições, como as que têm a função de representar politicamente as sete cooperativas agroalimentares gaúchas, como a OCERGS.

A análise da atuação em rede possibilitou identificar quais foram os outros resultados obtidos em decorrência da atuação conjunta como, por exemplo, a manutenção do número de funcionários e o aumento empregos diretos com a criação de 295 novos postos de trabalho permanentes somente no ano de 2003, em consequência do aumento de novos mercados.

O resultado do estudo aponta que, efetivamente, a confiança é um fator indispensável para a formação, desenvolvimento e, principalmente, continuação da rede, tendo colaborado para melhor desempenho das cooperativas participantes, principalmente no ano de 2003, quando o faturamento global se elevou em 35,5% em relação ao ano anterior, além de propiciar também a redução dos encargos financeiros e a geração de sobras operacionais. O potencial para a elevação de desempenho das cooperativas participantes da rede, contudo, é superior ao desempenho já obtido. Os resultados demonstram um forte otimismo por parte dos dirigentes das cooperativas pesquisadas sobre os benefícios que a organização em rede já produziu e, sobretudo, pelas expectativas positivas em relação aos resultados futuros que as cooperativas atuando conjuntamente poderão alcançar.

O não desenvolvimento pleno se deve, em parte, ao curto período de tempo, pois é uma rede constituída a pouco mais de três anos e alguns fatores que atuam para haver um melhor desempenho competitivo ainda não puderam ser plenamente colocados em prática, como por exemplo, os processos de inovação. E, em parte, por falta de apoio público. Como as cooperativas participantes da rede enfrentaram forte crise nos setores de aves e suínos, nos anos de 2002 e 2003, atualmente, dependem de capital de giro para apoiar as aplicações de recursos necessários à atuação em conjunto e, o apoio governamental, nesse particular ficou a descoberto, impedindo o pleno desenvolvimento das atuações em conjunto.

Em relação aos processos de inovação, cabe ressaltar ainda a importância da inovação tecnológica à rede pesquisada, especialmente porque se trata de uma rede de cooperativas pertencentes ao agronegócio, bem como porque as sete cooperativas pesquisadas atuam na cadeia produtiva de suínos, na qual o nível de inovação tecnológica é mais necessária, em comparação a outras cadeias produtivas, como em bovinos e aves. Por exemplo, a carne suína gaúcha, em 2004, segundo o SIPS-RS, foi comercializada, principalmente, ao mercado interno (83%), consumida em produtos industrializados (70% do mix de produção) e em carnes *in natura* (30% do mix de produção). Por sua vez, a avicultura gaúcha, em 2004, segundo ASGAV-RS, exportou 60% da produção gaúcha. Do total exportado pela avicultura brasileira, 40% são de frangos inteiros e 58% em cortes de frango, apenas 2% são exportados em produtos industrializados.

Nesse sentido, o grande desafio à rede pesquisada é, se antecipar à concorrência, criando novos produtos mais adequados as demandas dos consumidores, especialmente em novos produtos industrializados, mantendo a rede ainda mais coesa. Assim, o processo de geração e adaptação de tecnologias de produção (de processos e de produtos) podem ser feitas através da rede. Entretanto, para suplantar esse processo e elevar a qualidade e intensidade da inovação tecnológica, é preciso, de um lado, que a rede estudada realize uma ação conjunta também com as instituições públicas de pesquisa (como a Embrapa), universidades, empresas privadas e junto aos governos municipal, estadual e federal visando a aumentar a competitividade e a sustentabilidade do agronegócio cooperativo, especialmente no setor de biotecnologia.

Por exemplo, em genética, para melhorar os índices de produção de carne (em suínos e aves) e obter alto rendimento de carne magra em suínos; na incorporação de conhecimento e uso de tecnologia intensiva no campo, visando a redução da aplicação de insumos químicos (fertilizantes, defensivos, herbicidas), agregar valor aos produtos obtidos e elevar a produtividade nas lavouras, em grãos (principalmente o milho), em sementes, entre outros.

Por outro lado, é preciso haver mão-de-obra qualificada e instruída através de ensino de qualidade para operar o uso de tecnologias de ponta, o que pode ser propiciado pelas cooperativas, universidades e em parcerias com o setor público e privado.

Com base nos dados apontados, depreende-se que, no caso estudado, a estratégia de cooperação através da atuação conjunta em rede foi uma estratégia adequada para esse tipo específico de organização, pois trouxe resultados favoráveis.

A pesquisa, contudo, teve algumas limitações. Constitui a principal limitação do estudo o caráter pouco formal do arranjo interorganizacional, o que dificultou a obtenção de alguns dados e informações relevantes e a efetiva mensuração de quanto seriam efetivamente os percentuais obtidos de redução dos custos de produção, de monitoramento, de otimização logística, e de outros ganhos obtidos através da organização em rede.

Outro aspecto a ser mencionado é que, mesmo que fosse possível mensurar em profundidade todos os resultados obtidos, em virtude da forte crise da suinocultura gaúcha enfrentada em 2002 e 2003, e do aumento do preço dos insumos (milho e soja) em dezembro de 2002, o que prejudicou principalmente a avicultura e a suinocultura, esses resultados estariam extremamente distorcidos da realidade dessas cadeias produtivas. Além disso, ainda é muito cedo para mensuração do poder de barganha, porque, em rede, o volume de compras ainda é baixo e não houve o aprofundamento das aquisições em conjunto de insumos, produtos para revenda, embalagens, entre outros.

Outra grande dificuldade foi de não ter sido possível acompanhar (passo a passo) a formação e o desenvolvimento das estratégias da rede pesquisada, mas somente presenciar algumas reuniões da rede, tampouco será exequível acompanhar a continuidade e os outros resultados que ainda podem ser obtidos através do aprofundamento da cooperação, em função do tempo previsto para a defesa dessa dissertação de mestrado e das exigências do curso de pós-graduação. Se fosse factível ter acompanhado todas as atividades da rede seria possível externar outras observações importantes e compará-las com as entrevistas em profundidade e com as respostas obtidas no questionário, o que teria enriquecido com maiores detalhes o estudo. Cabe informar que às reuniões julgadas relevantes ou estratégicas, não foi possibilitado o acesso desse pesquisador, para não prejudicar a implantação e os resultados futuros a serem obtidos através das estratégias futuras da rede.

Outra limitação se refere às condições de sigilo quanto a atuação individual das sete cooperativas agroalimentares incluindo relatórios, atas, balanços e informações julgadas relevantes à estratégia futura, as quais não poderão ser divulgadas. Atendendo ao pedido dos gestores das organizações estudadas, para não prejudicar o andamento e a implementação das

estratégias futuras da rede, não foi detalhado individualmente dados e informações importantes, tais como o nome e as marcas de cada cooperativa agroalimentar pesquisada; a localização precisa da matriz, de suas filiais e lojas no Brasil; o número de associados, a capacidade de abate potencial e utilizada, o número de funcionários e a data de fundação de cada cooperativa agroalimentar, o que prejudicou a análise da atuação individual das sete cooperativas agroalimentares realizada no capítulo seis.

Em relação as desvantagens potenciais às organizações da participação em arranjos interorganizacionais, em revisão de literatura especializada Barringer e Harrison (2000) apontam como desvantagens potenciais, respectivamente: a perda da propriedade individual da informação; maior complexidade de gestão da rede; riscos financeiros, organizacionais e maior risco de tornar-se dependente dos parceiros; perda parcial de autonomia de decisão; conflitos decorrentes da cultura dos parceiros dificultando a gestão da rede; perda de flexibilidade organizacional e implicações das leis antitrustes. Com exceção da perda parcial de autonomia de decisão e da perda da propriedade individual da informação devido ao compartilhamento com os parceiros, na rede estudada, durante a realização dessa pesquisa, ainda não foram observadas outras desvantagens, o que constitui outra importante limitação do estudo, devido ao pouco tempo de atuação conjunta em rede.

Uma limitação foi a falta de dados, documentos e informações sobre como são os contatos eventuais realizados fora das reuniões da rede, pois a rede constituída é pouco formal. Nesses contatos eventuais podem existir "buracos" estruturais ("structural holes") o que proporcionaria maior autonomia estrutural às organizações envolvidas. Porém, devido a falta de dados, atas e informações sobre esses contatos eventuais a existência de "structural holes" não foi possível de ser comprovada. Isso que comprometeu, em parte, a análise da autonomia estrutural, uma das características estruturais da rede, cuja análise poderia ter sido bem mais abrangente e completa.

Além disso, constitui uma limitação importante a impossibilidade de comparar estratégia utilizada pela rede estudada com a estratégia utilizada por outra rede formada por cooperativas agroalimentares pertencentes ao agronegócio, o que não foi encontrado na literatura brasileira. Em virtude dessa dificuldade de comparação (semelhanças e diferenças), a análise das estratégias de atuação conjunta em rede e a análise da confiança como fonte de vantagem competitiva à rede pesquisada realizada no capítulo sete ficou prejudicada.

Isso porque essas análises poderiam ter sido bem mais enriquecidas e interessantes se pudessem ser comparadas as estratégias utilizadas por outras redes formadas por cooperativas (as quais não foram encontradas durante o desenvolvimento do presente estudo) e comparados

os resultados obtidos por cada uma das redes. Ainda mais, a pesquisa seria mais abrangente se pudessem ser comparada a rede atual (com sete cooperativas) e a rede ampliada com a adesão das organizações que ingressaram na rede após a realização desse estudo.

Para finalizar, deve-se destacar que o tema da confiança ao promover a cooperação em redes interorganizacionais está despertando um crescente interesse dos governos em elaboração de suas políticas públicas de desenvolvimento de regiões. Apesar de não ser um dos objetivos desse estudo, adicionalmente, cabe investigar se a formação dessa rede pode (ou não) ser objeto de políticas governamentais visando à promoção do desenvolvimento regional sustentável.

Conforme foi comentado nos capítulos seis e sete, devido a permanência durante vários anos no Rio Grande do Sul, a forte dispersão de efeitos multiplicadores gerados importantes para dinamizar a economia local, a grande importância social e econômica dessas organizações especialmente para o agronegócio gaúcho, além da capacidade de adaptação às adversidades oriundas do ambiente em constante mudança, as sete cooperativas gaúchas também são responsáveis pela geração e manutenção de laços interpessoais estabelecidos ao longo da história sócio-econômica gaúcha, a nível local e regional e, em rede, essas organizações conseguem atingir a determinados objetivos comuns que dificilmente seriam alcançados se atuassem de forma individual.

Com base nos dados apontados, as evidências teóricas e empíricas dessa pesquisa sinalizam que a rede formada por sete cooperativas gaúchas pode ser objeto de políticas públicas visando ao fortalecimento do desenvolvimento sustentável regional e endógeno. Em relação às evidências teóricas, a literatura indica que as comunidades com alto nível de confiança têm maior probabilidade de se desenvolverem, como ocorre no caso estudado, porque, segundo Mesquita e Balestro (2002), a confiança pode contribuir para a sustentabilidade do tecido social de uma região, reforçando os laços de solidariedade entre os atores sociais e econômicos e, assim, regiões com um maior nível de confiança têm melhores condições de alcançar um desenvolvimento sustentável. Em rede, a confiança ao aprofundar a cooperação entre os participantes do arranjo interorganizacional também favorece o fortalecimento do desenvolvimento sustentável, em virtude do fortalecimento da economia local e regional, além de propiciar vantagens econômicas e sociais.

Também as evidências empíricas dessa pesquisa reforçam essa constatação. Por exemplo, o dirigente da cooperativa "E", em resposta à questão 37, declarou: "A cooperativa (E) é importante tanto no meio rural quanto no meio urbano. No meio rural, isso se deve a assistência que ela dá inclusive com a rede de armazenagem que funciona nas vinte e quatro

horas do dia e, no meio urbano, porque a cooperativa concentra uma grande arrecadação de impostos e de empregos. Na minha região de atuação a cooperativa "E" é detentora de metade dos empregos, por isso deveria receber um tratamento diferenciado do governo para a área social, já que 90% dos produtores são médios e pequenos produtores. Inclusive num município dessa área de atuação, se a cooperativa ("E") vier a fechar as portas a cidade toda fecha, porque 80% dos empregos são gerados unicamente pela cooperativa ("E")".

Em relação de a essa rede de cooperativas ser objeto de políticas públicas visando ao fortalecimento do desenvolvimento sustentável regional e endógeno, o Presidente da cooperativa "A", em resposta à questão 22, afirma que: "o problema é a confiança e a falta de conscientização do governo e do sistema financeiro da grande importância social e econômica das cooperativas. Há desatenção dos órgãos oficiais (como o governo, sistema financeiro e instituições públicas) como estratégia em desenvolver as comunidades e os municípios, pois as cooperativas promovem o desenvolvimento social e econômico. Além disso, hoje no Brasil se tem a necessidade de se criar novos empregos...".

Em relação a sugestões de pesquisas futuras, apesar dos resultados empíricos dessa pesquisa apresentem algumas limitações de verticalidade e extensão, pois dizem respeito a um estudo exploratório na rede pesquisada, as evidências de que a confiança em rede foi fonte de melhor desempenho competitivo depende da realização de outros estudos empíricos com objetivo de validar ou não evidências de que cooperativas agroalimentares inseridas em redes interorganizacionais podem efetivamente melhorar o desempenho e conquistar vantagens competitivas sustentáveis, porque, por não ter sido devidamente compreendido, ainda existem dúvidas na literatura brasileira de agronegócio se a configuração em rede seria ou não a estratégia mais adequada a todas as sociedades cooperativas.

Existe também a necessidade de outras pesquisas com o objetivo de avaliar se redes formadas por cooperativas podem ser objeto de políticas públicas visando ao fortalecimento do desenvolvimento sustentável, pois esse conhecimento poderá auxiliar nas decisões de políticas visando ao desenvolvimento econômico de um País em que as cooperativas agroalimentares exercem um papel de considerável importância ao agronegócio brasileiro e que não pode ser ingenuamente desconsiderado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AHUJA, Gautam. Colaboration network, structural holes and innovation: a longitudinal study. **Administrative Science Quarterly**, v.45, p.425-455, 2000.
- ALDRIDGE, S., Halpern, D., Fitzpatrick, S. Social Capital. **A discussion paper**. Performance and Innovation Unit. 2002. <http://poverty.worldbank.org/library>. Consulta em 10/01/2004.
- AMATO NETO, João. **Redes de Cooperação Produtiva e Cluster Regionais**. Oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo, Atlas, 2000, p.42.
- APEX (Agência de Promoção das Exportações). **Modelagem para o processo de formação de consórcios de exportação**. Brasília, Governo Federal, 1999.
- ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE AVICULTURA. Disponível em: www.asgav.com.br. Consulta em 12/05/2002.
- AXELROD, Robert. **The Evolution of Cooperation**. New York, Basic Books, 1984.
- AZEVEDO, Paulo Furquim. **Integração Vertical e Barganha**. São Paulo, FEA-USP, Tese de Doutorado em Economia, 1996.
- AZEVEDO, Paulo Furquim. Organização Industrial. In: PINHO, Diva et. al. (org.) **Manual de Economia**. São Paulo, Saraiva, 1998, p. 195-222.
- BACHMANN, Reinhard. Trust, power and control in trans-organizational relations. **Organizations Studies**, vol.1, p.337-365, 2001.
- BALESTRIN, Alsones e VARGAS, Lilia M. Redes Horizontais de Cooperação como Estrutura Favorável ao Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas. In: **ANAIS - ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD**, 2003.
- BAPTISTA, Margarida Afonso C. **Política Industrial: uma interpretação heterodoxa**. Instituto de Economia, UNICAMP, Campinas, São Paulo, Cap. 1-2, 2000, p. 18-119.
- BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Strategic Management Journal**, Mark H., 17, vol. 1, 1991, p.99-120.
- BARNEY, Jay e HANSEN, Mark H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, vol. 1, p. 175-190, 1994.
- BARNEY, Jay e HESTERLY, W. Organizational Economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis. In: **Handbook of Organizations**, Roulledge, London, 1996.
- BARRINGER, Bruce R. e HARRISON, Jeffrey S. Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. **Journal of Management**, vol. 26, n.03, p. 367-403, 2000.
- BATALHA, Mário ; SILVA, Andreia L. da. Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: Definições e Correntes Metodológicas. In: BATALHA, Mário (Coord.). **Gestão Agroindustrial**, 2º ed., São Paulo, Atlas, 2001, vol. 1, Cap. 1, p. 22-63.
- BELO, Teresinha da Silva. As exportações do Rio Grande do Sul em 2003. **Indicadores Econômicos FEE**, Porto Alegre, vol. 31, n.04, p. 95-124, fevereiro de 2004.
- BIALOKORSKI NETO, Sigismundo. Agribusiness Cooperativo. In: ZYLBERSTAJN, Décio e NEVES, Marco Fava (Org.). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: Indústria de Alimentos, Indústria de Insumos, Produção Agropecuária, Distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000, p. 235-253.

BIALOKORSKI NETO, Sigismundo. **Estratégias em Cooperativas Agropecuárias: um ensaio analítico**. UFV, 2002.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Gestão do Agribusiness Cooperativo. In: BATALHA, M. O. (Coord.) **Gestão agroindustrial**. 2ª ed., São Paulo, Atlas, 1997, Cap.10, p.515-543.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo; NAGANO, Marcelo; COSTA, Marcelo B. M.; BALLIEIRO, Carolina. **Monitoramento de Cooperativas Agropecuárias: Um ensaio utilizando-se de modelo de Redes Neurais**. p.01 a 15, 2001, mimeo.

BRITTO, Jorge. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, David e HASENCLEVER, Lia. (Coords.) **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. 2º ed., Rio de Janeiro, Campus, 2002, Cap.14 e 15, p.307-388.

BURT, Ronald S. The contingent value of social capital. **Administrative Science Quarterly**, vol. 42, n. 2, p. 339-365, June, 1997.

CABRAL, Augusto César. **Novos arranjos cooperativos: alianças estratégicas e transferência de tecnologia no mercado global**. Alianças Estratégicas Internacionais, 2001.

CARTA DE CONJUNTURA FEE. Balança Comercial do Agronegócio Gaúcho. Porto Alegre, **Fundação de Economia e Estatística -FEE/RS**, Secretaria de Coordenação e Planejamento. Ano 13, n.07, p.01-08,julho/2004. Disponível em <http://fee.rs.gov.br/sitefee/download/carta/por/carta1307.pdf>. Consulta em 12/10/2004.

CASTRO, Antônio Maria G.; COBBE, Roberto V.; GOEDERT, Wenceslau J.; **Prospecção de Demandas Tecnológicas**. Manual metodológico para o Snpa. Embrapa, Brasília, 1995.

CASTRO, Antônio Maria G; COBBE, Roberto V.; QUIRINO, Tarcísio R.; JUNIOR, Arioaldo L.e MARTINS, Maria Amália G. Aplicação do enforque sistêmico na gestão de C&T. In. Goedert, Wenceslau J.; Paez, Maria Lucia D. e Castro, Antônio Maria G. (editores). **Gestão em Ciência e Tecnologia - Pesquisa Agropecuária- Embrapa**, Brasília, 1994.

CHILD, John e FAULKNER, David. **Strategies of co-operation: Managing Alliances, Networks, and Join Ventures**. Oxford University Press, 1998. Cap.2,3,4, p.17-83.

COLEMAN, James S. Social Capital in the Creation of Human Capital. **American Journal of Sociology**, vol. 94, Supplement S95-S120, 1988.

CUSUMANO, Michael e MARKEDES, Constantinos. **Estratégia, inovação de valor e a economia do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campos, 2002.

DAGNINO, Giovanni B. e PADULA, Giovanna. Coopetition Strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. *Proceedings of second EURAM - The European Academy of Management*, track: Coopetition Strategy, towards a new kind of interfirm dynamics? Stockolm, 09 a 11 may 2002, p.02-32.

DAS, T. K.; TENG, Bing-Sheng. *Managing risks in strategic alliances*. **Academy of Management Executive**, v. 13 ,n. 4, 1999.

DAVIS, John H. e GOLDBERG, Ray A. **A concept of Agribusiness**. Boston, Harvard University Press, 1957, 136p.

DUSSUC, Bernard. **Une vision processuelle des réseaux d'entreprises**. IX Conference Internationale de Management, Montpellier, 2000.

DYER, Jeffrey; CHU, Wujin. **The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United State, Japan and Korea**. *Organization Science*, v. 14 n. 1, january-february 2003, p.57-68, 2003.

- EBERS e JARILO, 1998. In: Balestrin, Alsones. Vargas, Lilia M. Redes Horizontais de Cooperação como estrutura favorável ao Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas, Work Paper. . In: **ANAIS - ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD**, 2003.
- FARINA, Elizabete. M. Q; AZEVEDO, Paulo Furquim. de; SAES, Maria Silvia Machione. **Competitividade: Mercado, Estado e organizações**. São Paulo: Editora Singular, 1997.
- FENSTERSEIFER, Jaime. E. Internacionalização e Cooperação: dois imperativos para a empresa do terceiro milênio. **READ**, ed.15, n.03, v.06, outubro de 2000.
- FENSTERSEIFER, Jaime. E. **Flexibility, Efficiency and Contingent Claims**. Le Cahiers du Gerad. HEC de Montreal, G-89, n. 45, 1989.
- FENSTERSEIFER, Jaime. E. **Incerteza, Eficiência e o Valor de Opção da Flexibilidade de Produção**. In: ANAIS, X ENEGEP, Belo Horizonte- MG, 1990.
- FERRAZ, João Carlos.; KUPFER, David e HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil – Desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1997.
- FIERRO, Salustiano Martinez. **Aproximación teórica a los acuerdos de cooperación empresarial**. Universidad de Cádiz, Documento de Trabalho, maio de 2001.
- FISCHER, Harald. M. et al. Mobilizing knowledge in interorganizational alliances. In: Choo, Chun Wei e Bonits, Nick (eds.). **The strategic management of intellectual capital e organizational knowledge**. New York, Oxford University Press, 2002, p.523-535.
- FREEMAN, Christopher e PEREZ, Carlota. Structural crises of adjustment, business cycles and investment behaviour. In DOSI, Giovanni (org). **Technical change and economic theory**. London: Merit, 1988.
- FUKUYAMA, Francis. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Tradução de Alberto Torres. Rio de Janeiro, Editora Rocco, 1996.
- FURLANETTO, Egídio Luiz. **Formação das estruturas de coordenação nas cadeias de suprimentos: estudos de caso em cinco empresas gaúchas**. Tese de Doutorado em Administração de Empresas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, UFRGS, 2002.
- GEINDRE, Sébastian. **Confiance et pratiques de réseaux**. Ecole Supérieure des Affaires, Laboratoire du CERAG, Grenoble, 1999.
- GNYWALI, Devi R. e MADHAVAN, Ravindranath. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. **Academy of Management Review**, vol.02, n.03, p.431-445, 2001.
- GRAAF, Ronald P. de e UITERMARK. Supply Chain Diagnosis: A conceptual investigation from the Industrial Organization and Organization-Sociology perspective. In: JONGEN, W. M. F. e MEULENBERG, M. T. G. **Innovation of Food Production Systems: Product Quality and Consumer Acceptance**. Wageningen, maio de 1998.
- GRANDORI, Anna e SODA, Giuseppe. Inter-firm network: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, p.183-214, 1995.
- GRANDORI, Anna. An organizational assessment of interfirm coordination modes. **Organization Studies**, v.18, 1997.
- GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v.91, p.481-510, 1985.

HAMEL, Gary. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. **Strategic management Journal**, Winter Special Issue, v.12, p.83-104, 1991.

HOSTFEDE, Geertz. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**. 2nd.Ed. Thousand Oaks, Sage,2001.

HUMAN, Sherrie E. e PROVAN, Keith G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network. **Academy of Management Journal**, p.368-403,1997.

JERÔNIMO, Fátima B. **A Inovação e a Competitividade da Cadeia Agroalimentar de Suínos do Rio Grande do Sul**. Monografia em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 1999.

JERÔNIMO, Fátima B; MARASCHIN, Ângela de F.; MACHADO, Morgan Y. T. A Gestão Estratégica das Sociedades Cooperativas no Cenário Concorrencial do Agronegócio Brasileiro: Estudo de Caso em uma Cooperativa Agropecuária Gaúcha. Work Paper. In: **ANAIS - ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD**, 2004, Curitiba - Paraná, 25 a 29 de setembro de 2004, p.10-13.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo, EPU, 1910.

KOZA, Mitchell P. and LEWIN, Arie Y. The Co-evolution of Strategic Alliances. **Organization Science**, v. 9, n. 3, p. 255-264, 1998.

LANE, Christel e BACHMANN, Reinhard. **The social constitution of trust: Supplier relations in Britain and Germany**, Organization Studies, 1996. Vol.17.

LAROCHE, M. *On the concept and dimensions of Human Capital in a knowledge-based economy context*. 1998. <http://collection.nlc-bnc.ca/100/200/301/finance/workingpaper-ef/1998/1998-01/98-01e.pdf>. Consulta em 10/01/2004.

LAUSCHNER, Roque. **Agribusiness, Cooperativa e Produtor Rural**. São Leopoldo, Rio Grande do Sul, Unisinos, 1993, p.27-41 e 47-53.

LAZZARINI, Sergio; CHADDAD, Fabio R.; COOK, Michael L. Integrating Supply Chain and Network Analysis: The Study of Netchains. Center of Wageningen Agricultural University. **Journal of Chain and Network Science**. Wagening Academic Publishers, vol. 1, p.01-22, junho/2001.

LORANGE, Peter e ROSS, Johan. **Alianças Estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo, Atlas, 1996.

LUHMANN, Niklas. **Soziale Systeme**. Frankfurt, Suhrkamp, 1987.

MACHADO FILHO, Cláudio Antonio Pinheiro; MARINO, Mateus Kfourir ; CONEJERO, Marco Antônio. **Strategic Management Agribusiness Cooperatives**. IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares, São Paulo, PENSA, Working Paper, 2003.

MACHADO FILHO, Cláudio Antonio Pinheiro; WAACK, Roberto Silva; ZYLBERSZTAJN, Décio; BIALOSKORSKI, Sigismundo; MARINO, Mateus Kfourir. **Gestão Estratégica em Cooperativas Agroindustriais**. São Paulo, PENSA, Working Paper, 2002.

MALERBA, Franco. **Learning by firms and incremental technical change**. Economic Journal, vol.102, p. 845-859, julho de 1992.

MARCON, Christian e MOINET, Nicolas. La Stratégie Réseau. Paris, éditions Zéro Heure, 2000 In: BALESTRIN, Alsones e VARGAS, Lilia M. Redes Horizontais de Cooperação como Estrutura Favorável ao Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas. In: **ANAIS - ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD**, 2003.

MESQUITA, Zilá e BALESTRO, Moisés V. Confiança nas relações interorganizacionais: aproximando conceitos, ensaiando reflexões. Work Paper. In: **ANAIS - ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD**, Salvador - Bahia, 22 a 25 de setembro de 2002.

MIGEHELS, Namme. **Strategy typology and chain co-operation**. Department of Management Studies of Wageningen Agricultural University, Holland, 1998.

MIGEHELS, Namme. Strategy typology and chain co-operation. In: TRIENEKENS, J. H. e OMTA, S. W. F. (eds.). **Paradoxes in food chains and networks**. Agricultural University – Management Studies Group Wageningen University. Proceedings of the Fifth International conference on Chain and Networks Management in Agribusiness and Food Industry. Noordwijk, 06-08 June 2002. Wageningen, The Netherlands: Wageningen Academic Publisher, 2002, p. 309-319.

MINAYO, Maria Cecília. **O desafio do Conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde**. 6º ed., São Paulo, Hucitec - Abrasco, 1999.

MORAES, Roberto Campos. Noções de Teoria dos Jogos. In: SOUZA, Nali de (Org.). **Introdução à Economia**. São Paulo: Atlas, 1996, p. 458-482.

MORIN, Edgar. O pensamento complexo, um pensamento que pensa. In: MORIN, Edgar e LE MOIGNE, Jean Louis. **A inteligência da complexidade**. 2 ed. São Paulo: Petrópolis, 2000. p. 196-213.

NAHAPIET e GHOSHAL (1998) In. ALDRIDGE, S., Halpern, D., Fitzpatrick, S. Social Capital. **A discussion paper**. Performance and Innovation Unit. 2002. <http://poverty.worldbank.org/library>. Consulta em 10/01/2004.

NASCIMENTO, Francisco R. do. **Cooperativismo como alternativa de mudança: uma abordagem normativa**. Rio de Janeiro: Forense, 2000.

NELSON, Richard R. e WINTER, Sidney G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge (Mass.), Harvard University Press, 1982.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

OMTA, (Onno) S.W.F.; TRIENEKENS, Jacques e BEERS, George. *A framework for the Knowledge Domain of Chain and Networks Science*. In: TRIENEKENS, Jacques e OMTA, (Onno) S.W.F. (EDS). *Chain and Network Science*. Wagening Academic Publishers, **Journal of Chain and Network Science**. Vol.1, p.01-22, junho de 2001.

PARK, Seung H. Managing and interorganizational network: a framework of the institutional mechanism of network control. **Organizational Studies**, v.17,1996.

PEDROZO, Eugenio de A. Análise de Cooperativas Agrícolas através da Utilização de Estratégias Industriais. In: **ANAIS - ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD**, 1993, Salvador - Bahia, Curitiba - Paraná, 27 a 29 de setembro de 1993, p.10-13.

PEDROZO, Eugenio de A. e Silva, Tania. N. da. **Cooperativa, uma Organização Diferenciada Rumo à Sustentabilidade**. Revista Análise. Porto Alegre, Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia – FACE/PUC. v.10, n.2, p.47-74, 1999.

PEDROZO, Eugenio de A. **Uso de modelos de estratégias industriais em cooperativas de produção: Um estudo exploratório**. Porto Alegre, UFRGS, Dissertação de Mestrado, EAD, 1991.

PERROW, Charles. Small-Firm Networks. In: Nohria, Nitin e Eccles, Robert. **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School, 1992.

PESSALI, Huascar F. **Teoria dos custos de transação: Uma avaliação à luz de diferentes correntes do pensamento econômico**. Curitiba, UFPR – Tese de Mestrado em Desenvolvimento Econômico, 1998.

PESSALI, Huascar F. Teoria dos custos de transação: Uma avaliação crítica. *Anais da ANPEC*, 1997, p. 682-701.

PINHO, Diva B. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro**. Manual de Cooperativismo. São Paulo, CNPq, vol.1, 1982.

POLÔNIO, Wilson A. **Manual das sociedades cooperativas**. São Paulo, Atlas, 1999.

PORSSE, Alexandre. Multiplicadores de impacto na economia gaúcha. **Fundação de Economia e Estatística -FEE/RS**, julho, 2002.

PORTER, Michael. The competitive advantage of nations. **Harvard Business Review**, march-april, 1990, p. 73-93.

POSSAS, Mário Luiz. Concorrência schumpeteriana. In: KUPFER, David. e HASENCLEVER, Lia. (Coords.). **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Cap.17, 2ª Edição, Rio de Janeiro, Campus, 2002, p.415-429.

POWEL, Walter. Hybrid Organizational Arrangements: new form or transitional development? **California Management Review**, 1987, p.67-87.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, may-June 1990, p. 79-91.

Relatório das Cooperativas Agroindustriais, Programa de Parcerias, fevereiro de 2003.

Relatório das Cooperativas Agroindustriais, Programa de Parcerias, setembro de 2003.

Relatório Parcial das Cooperativas Agroindustriais de 16 de agosto de 2004.

REQUIER-DESJARDINS, Denis. **On some contributions about Social Capital**. C3ED discussion paper. 2000.

REVISTA PORKWORLD, Ano 2, n. 13, Maio/Junho de 2003, p.09.

REVISTA PORKWORLD, Ano 2, n. 14, Junho/Julho de 2003, p.46.

REVISTA VEJA, Edição Especial n.36, Agronegócio e Exportação, Ano 37, n. 1877, Outubro de 2004, p.62.

RIBEIRO, Maria Tereza Franco; REZENDE, Daniel Carvalho de; REZENDE, Gustavo Carvalho de. A construção de estratégias competitivas no agribusiness: combinando diferentes abordagens dinâmicas. In: **ANAIS - ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD**, Florianópolis - Santa Catarina, 22 a 25 de setembro de 2000.

RING, Peter Smith e VAN DE VEN, Andrew H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, vol.19, n.01,p.90-118, 1994.

RING, Peter Smith e VAN DE VEN, Andrew H. Structure cooperative relationship between organizations. **Academy of Management Review**, vol.13, p.483-498, 1992.

SAKO, Mari. Does Trust Improve Business Performance? In: Bachmann, R. e Lane, C. (Orgs). **Trust within and between organization**. Oxford University Press, p.88-117, 1998.

SANTOS, Antonio Raimundo dos; PACHECO, Fernando Flávio ; PEREIRA, Heitor José; BASTOS, Paulo Alberto Bastos Jr.; (orgs). **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba, Champagnat, 2001.

SILVA, Carlos Artur da; BATALHA, Mário Otávio. **Competitividade em Sistemas Agroindustriais: Metodologia e Estudo de Caso**. In: Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares. Ribeirão Preto: Anais do PENSA/FEA/USP,1999, p.09-20.

SILVA, Tania Nunes da. A participação de cooperados na gestão de cooperativas de produção: uma análise da separação entre propriedade e controle. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo (RS), UNISINOS, v.29, n.86, jul./set. 1994.

SILVA, Tania Nunes; PEDROZO, Eugenio Avila. (Orgs); ESTIVALETE, Vânia F.B; BEGNIS, Heron S. M; BARATA, Tiago S.; JARDIM, Paulo Antonio M.; JERÔNIMO, Fátima B.; MARASCHIM, Angela F.; PASQUAL, Cássia A.; SILVEIRA, Helena S. **Relações de Cooperação e Confiança em Organizações Cooperativas Promovendo Capital Social**. III Encontro de Investigadores Latino-Americanos de Cooperativismo, São Leopoldo: UNISSINOS – Working Paper, 2004.

SYDOW, Jorg. Understanding the constitution of interorganizational trust. In: Bachmann, R. e Lane, C. (orgs). **Trust within and between organization** Oxford University Press, 1998.

TEECE, David e PISANO, Gary. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v.3, n. 3, p. 537-556, 1994.

TEECE, David J. Technical change and the nature of the firm. In: Dosi, Giovanni et al. (org.) **Technical change and economic theory**. Ed. Pinter Publishers, UK, Cap. 12, p. 256-281, 1988.

THOMPSON, J. D. Organizations in Action: social science bases of administrative theory. New York, McGraw-Hill, 1967. In: LAZZARINI, Sergio; CHADDAD, Fabio R.; COOK, Michael L. Integrating Supply Chain and Network Analysis: The Study of Netchains. Center of Wageningen Agricultural University. **Journal of Chain and Network Science**. Wagening Academic Publishers, V1, p.01-22, junho/2001.

TRIPODI, Tony et al. **Análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro, F. Alves, 1975.

TSAI, Wenpin e GHOSHAL, Sumantra. Social Capital and Value Creation: The role of intrafirm networks. **Academy of Management Journal**, Aug 1998, n.41,v. 4. p.464-476.

VILLWOCK, Luís Humberto de M. **Consórcios Agroexportadores: Estratégia para o desenvolvimento competitivo da cadeia de produção de suínos no Rio Grande do Sul**, Porto Alegre: EAD/UFRGS (Tese de doutoramento), 2001.

VILLWOCK, Luís Humberto de M. Consórcios Agroexportadores: Estratégia para o desenvolvimento competitivo da cadeia de produção de suínos no Rio Grande do Sul. In: **XL CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA RURAL- SOBER**, Passo Fundo, julho de 2002, Working Paper.

WILDEMAN, Leo. Aliances and Networks: the next generation. **Technology Management Journal**, v.15, n.01 e 02, p.96-108, 1998.

WILK, Eduardo O. e FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. Alianças Estratégicas sob a Perspectiva da Visão da Firma Baseada em Recursos: Contribuições para um Modelo Dinâmico de Cooperação. In. **ANAIS - ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD**, 2003.

WILLIAMSON, Oliver E. Comparative Economic Organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, vol.36, p.269-296, 1991.

WILLIAMSON, Oliver E. Transaction Cost Economics and Organization Theory. **Journal of Industrial and Corporate Change**, n. 2, p. 107-156, 1993.

WILLIAMSON, Oliver E. **The Economic Institutions of Capitalism – Firms, Markets, Relational Contracting**. London, Macmillan Free Press, 1985.

YIN, Robert K. *Estudos de Caso: Planejamento e Métodos*, Porto Alegre, 1994.

YIN, Robert K. *Estudos de Caso: Planejamento e Métodos*, 2.ed. trad. Daniel Grassi, Porto Alegre, 2001.

YIN, Robert. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Bookman, Porto Alegre,p.205, 2003.

ZUCKER, Lynne G. Production of trust: institutional sources of economic structure, 1840-1920. **Research in Organizational Behavior**, v.08, p. 53-111, 1986.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Economia dos Custos de Transação: conceitos e aplicação ao Estudo do Agribusiness**. Universidade da Califórnia. Relatório de Pesquisa Fapesp, 1994.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

Sites Nacionais e Internacionais pesquisados

http://www.ocepar.com.br	Acesso em 29 de janeiro de 2004.
http://www.ocb.com.br	Acesso em 29 de janeiro de 2004.
http://www.cepea.esalq.usp.br	Acesso em 04 de janeiro de 2004.
http://www.worldbank.org.poverty/scapital	Acesso em 02 de janeiro de 2004.

ANEXOS

ANEXO A - QUESTIONÁRIO	199
ANEXO B - ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS	211
ANEXO C - OS MUNICÍPIOS DE ATUAÇÃO DAS SETE COOPERATIVAS	228

Anexo A :QUESTIONÁRIO

Anexo A - Parte 1: Dados de Identificação, informações e atividades da cooperativa:

Cooperativa:
Endereço:
Data de Constituição:
Principais atividades atuais da Cooperativa: () Suinocultura, () Avicultura, () Leite e Derivados, () Bovinocultura, () Rações, () Milho, () Soja, () Trigo, () Cevada, () Frutas, () Hortaliças; Outras:
Principais produtos industrializados (anexar folder):

Informações

Itens	Exercício de 2001	Exercício de 2002	Exercício de 2003
Faturamento – R\$ mil			
<u>CPV (Custo Produto Vendido)</u> RL (Receita Líquida)			
<u>DA (Despesa Administrativa)</u> RL (Receita Líquida)			
Número de Associados			
Número de Empregados			

Informações Gerais sobre a Cooperativa:

Informação	Sim	Não	Informação	Sim	Não
Participou do Recoop			Integra atividades agrícolas e pecuárias		
Investe na formação do pessoal da Cooperativa			A Cooperativa possui lojas e/ou supermercados?		
A Cooperativa exportou em 2001?			Implantou programa de diversificação de atividades produtivas?		
A Cooperativa vendeu para outros Estados do Brasil em 2001?			Utiliza pagamento por tipificação de carcaça?		
Possui Fábrica de Rações (em 2001)			A Cooperativa exporta (em 2001)		
Possui Fábrica de Rações (em 2004)			A Cooperativa exporta (em 2004)		
A cadeia de suínos é rastreada?			A cadeia de leite é rastreada?		
A cadeia de aves é rastreada?			A cadeia de bovinos é rastreada?		
Investe em desenvolvimento de produtos?			Investe em pesquisas destinadas às atividades agropecuárias?		

A rede de sete Cooperativas:**Anexo A - Parte 2: Questões 1 a 8.**

- 1- Qual foram os fatores motivadores para a formação da rede?
- 2- Quais os seus critérios de ingresso na rede?
- 3- Quais os critérios de seleção dos parceiros para a rede?
- 4- Quais foram os principais problemas encontrados pela rede?
- 5- Quais foram as principais soluções proporcionadas pela rede?
- 6- Quais são as características do tipo de rede formado:
- 7- Quais foram os mecanismos de coordenação utilizados pela rede?
- 8- Sobre a Forma de Confiança adotada pela Cooperativa na rede:

Anexo A- Parte 2: Questões 9 a 20

- 9-Nossa empresa realizou investimentos e adaptações específicas para os projetos da rede:
- 10-Com quantas cooperativas da rede a sua empresa mantém contato semanal?
- 11-Sua cooperativa se esforça para manter relações de longo prazo com as empresas da rede:
- 12-Nós interagimos socialmente com os empresários da rede. Eles são pessoas que respeitamos pessoalmente.
- 13-O fato das empresas da rede pertencerem ao Sindicato é um elemento importante para essas empresas merecerem a confiança da sua empresa?
- 14-Nas relações entre as cooperativas da rede, as cooperativas mais fortes perseguem seus interesses a qualquer custo?
- 15-Algumas cooperativas dentro da rede são mais beneficiadas do que outras por participarem mais ou estarem mais bem informadas do andamento dos projetos?
- 16-Algumas empresas dentro da rede trocam mais informações do que outras por estabelecerem vínculos com todas as demais?
- 17-As decisões e a comunicação entre as empresas da rede foram satisfatórias e as informações necessárias à tomada de decisão foram disponibilizadas de forma apropriada e no tempo certo?
- 18-Sem a ajuda do Governo do Estado a rede tende a ser um arranjo apenas temporário?
- 19-A existência de um Programa de Apoio do Governo do Estado seria fundamental para a continuidade e inclusive a ampliação dessa rede com a entrada de novas empresas?
- 20- Qual é o percentual de cumprimento dos contratos existentes entre a sua empresa e as empresas participantes da rede?

Anexo A - Parte 2: Fatores para o sucesso competitivo

Na avaliação da sua empresa, quais os fatores são importantes para o sucesso competitivo.

Anexo B: Roteiro para as entrevistas semi-estruturadas

- 21-Quais as atividades que a sua cooperativa desenvolveu durante a realização da Rede?
- 22-Quais foram os principais problemas relacionados a Gestão da Rede (coordenação)?
- 23-Quais as suas expectativas futuras em relação à Rede? Qual é o maior desafio futuro da Rede?
- 24-Qual é para você o significado da palavra confiança no relacionamento com as outras cooperativas da Rede?
- 25-O que a sua cooperativa faz para se apresentar como uma cooperativa confiável?
- 26-Como a sua cooperativa decide confiar em outras cooperativas? Quais são os critérios?
- 27-Como a confiança afeta as atividades da Rede? Ela é ou não é essencial para as relações entre as cooperativas dentro da Rede?
- 28-Você atribui o sucesso dessa Rede a que fator ou fatores?
- 29-Existem negócios feitos fora de reunião, que não envolvem as sete, é informado na reunião?
- 30-Essa iniciativa aceita novos parceiros? E se positivo, o que é requerido para entrar na Rede?
- 31-Outras cooperativas foram convidadas a entrar na Rede, em algum momento? Quantas? Quais?
- 32-Sua Cooperativa gostaria de permanecer fazendo parte da Rede? Se afirmativo, quais as razões?
- 33- Por que a formação de Rede não é generalizada entre as Cooperativas Agroalimentares?
- 34-Você indicaria uma outra cooperativa conhecida para ingressar na Rede? Quantas e Quais?
- 35-A confiança melhorou a performance financeira da sua cooperativa ao participar da Rede?
- 36-Quais são os resultados que a sua cooperativa obteve por meio do envolvimento com a Rede?
- 37- Em relação ao capital social, quais são os resultados obtidos por meio do envolvimento com a Rede?

Data: _____ Assinatura: _____

Anexo C

Os municípios de atuação das sete sociedades cooperativas, em fevereiro/2005.

Ajuricaba
Anta Gorda
Aratiba
Arroio do Meio
Augusto Pestana
Áurea
Bagé
Barão de Cotegipe
Barão
Barra do Guarita
Barra do Rio Azul
Barracão
Benjamin Constant do Sul
Boa Vista do Cadeado
Boa Vista do Sul
Bom Princípio
Bom Retiro do Sul
Boqueirão do Leão
Bozano
Braga
Brochier
Caçapava do Sul
Cacique Doble
Campinas do Sul
Capela de Santana
Capitão
Carlos Gomes
Caseiros
Catuípe
Centenário
Charrua
Chiapetta
Colinas
Coronel Barros
Coronel Bicaco
Cotiporã
Cruzaltense
Cruzeiro do Sul
Derrubadas
Dois Irmãos
Dois Lajeados
Dom Pedrito
Doutor Ricardo
Encantado
Entre Rios do Sul
Esquina Umbu
Erebango

Erechim
Ervál Grande
Ervál Seco
Estação
Estrela
Fagundes Varela
Farroupilha
Faxinalzinho
Fazenda Vilanova
Feliz
Floriano Peixoto
Gaurama
Getúlio Vargas
Guaporé
Harmonia
Herval
Ibiaçá
Ijuí
Ilópolis
Imigrante
Inhacorá
Ipiranga do Sul
Itatiba do Sul
Jacutinga
Jóia
Lagoa Vermelha
Lajeado
Lavras do Sul
Machadinho
Manoel Viana
Maratá
Marcelino Ramos
Mariano Moro
Mato Leitão
Maximiliano de Almeida
Miraguaí
Montenegro
Muçum
Nontauri
Nova Bréscia
Nova Ramada
Paim Filho
Palmitinho
Pareci Novo
Paulo Bento
Paverama
Poço das Antas
Ponte Preta
Progresso
Putinga

Quatro Irmãos
Redentora
Relvado
Roca Sales
Rosário do Sul
Salvador do Sul
Sananduva
Santa Cecília do Sul
Santa Clara do Sul
Santana do Livramento
Santo Augusto
Santo Expedito do Sul
São Francisco de Assis
São João da Urtiga
São José do Hortêncio
São José do Ouro
São José do Sul
São Luiz Gonzaga
São Martinho
São Miguel das Missões
São Pedro da Serra
São Sebastião do Caí
São Valentim
São Valério
São Vandelino
Serafina Correa
Sério
Sertão
Severiano de Almeida
Tapejara
Tenente Portela
Teutônia
Travesseiros
Três Arroios
Tupanciretã
Tupanci do Sul
Tupandi
União da Serra
Venâncio Aires
Vespasiano Correa
Viadutos
Vista Alegre do Prata
Vista Gaúcha
Westfalia

Soma: 140