



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO - UFRPE
DEPARTAMENTO DE LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS - DLCH
Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural - PADR

**REDE DE COOPERAÇÃO NA AGROINDÚSTRIA: um estudo exploratório de
agroindústrias localizadas na Mata Sul do Estado de Pernambuco**

Matos da Silva

Recife / PE
Fevereiro, 2011

Matos da Silva

REDE DE COOPERAÇÃO NA AGROINDÚSTRIA: um estudo exploratório de agroindústrias localizadas na Mata Sul do Estado de Pernambuco

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural da Universidade Federal Rural de Pernambuco – PADR/UFRPE, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração e Desenvolvimento Rural.

Orientador: Professor Doutor José de Lima Albuquerque

Recife / PE

Fevereiro, 2011

Matos da Silva

Rede de cooperação na agroindústria: um estudo exploratório de agroindústrias localizadas na Mata Sul do Estado de Pernambuco

Trabalho de dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural da Universidade Federal Rural de Pernambuco – PADR/UFRPE, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração e Desenvolvimento Rural.

Banca Examinadora (Participantes):

Prof. Dr. José de Lima Albuquerque (Orientador) – UFRPE

Prof. Dr. Emanuel Sampaio Silva (Examinador Externo) - UNIVERSO

Prof. Dr. Rodolfo Araújo de Moraes Filho (Examinador Interno) – UFRPE

Prof. Dra. Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim (Examinadora Interna) – UFRPE

DEDICATÓRIA

Caros amigos!

Há muito que agradecer que não sei por onde começar, 2 anos convivendo com todos vocês. Acho eu, que a melhor forma que tive para agradecer todo apoio é dedicar este grande e humilde trabalho a todos que me deram de forma direta ou indireta os seus apoios.

A formação de um mestre é um processo longo que não se resume apenas à apresentação da dissertação nem tampouco ao período de realização do curso. Trata-se de um contínuo amadurecimento de vida iniciado muito antes de tomar a decisão de participar desse processo. A caminhada por vezes é espinhosa, os obstáculos surgem aos poucos e em intensidade crescente. Primeiro, conhecer as pessoas, depois perceber como as coisas acontecem. Aí temos de enfrentar as disciplinas, o exame de qualificação do projeto, a pesquisa de campo até chegar à apresentação da dissertação. Muitos foram os momentos de solidão e de medo, de falta de perspectivas, de dúvidas e de dificuldades de toda ordem. Nesses momentos, surgiram amigos que abriram uma janela e possibilitaram que um raio de luz iluminasse a escuridão. Essas são pessoas iluminadas e é a elas que neste momento presto minha homenagem (Eduardo, Julio, Valdez, Gaspar, Eulino, Engler, Ismael, Roberto, Nadesda, Marcelina, Toya, Ligia, Taylor, Crizostimo, Admiró, Jose Manuel, Apotchi, Marcos, Fernando Campino, Zico, Ana Maria Navaes da Silva...). Durante a caminhada, terminamos por nos aproximar de uns, afastar-nos de outros, aprendendo a conviver com outros tantos e, também, aprendemos a nos conhecer melhor, as nossas potencialidades e limitações. Nossas famílias, filhos (João), companheiras, mãe (Joaninha Alves), pai (João da Silva), irmãos (Domingos Yanike, Severiano, Aleximiano), irmãs (Rosa), amigos, professores, funcionários da escola onde estudamos, os produtores rurais em nome de seu presidente (senhor Antonio Moura) agradeço a todos os demais pelo apoio que me concederam sem obterem nada em troca, dedicaram tempo e atenção para colaborar com o nosso trabalho, meu orientador (José de Lima Albuquerque) e (Rodolfo Araújo de Moraes Filho, em nome do qual agradeço a sua esposa Maria Lucia Costa Araujo de Moraes e o seu filho Rodrigo Costa Araujo de Moraes, em geral toda a sua família), com quem compartilhamos muitos momentos de angústia e incerteza. É difícil, se não impossível, enumerar todos que, de uma forma ou de outra, direta ou indiretamente, em todos esses anos, colaboraram para que este sonho pudesse ser concretizado. Para aqueles dos quais nos afastamos por qualquer motivo, aqui vão nossas desculpas; para os que se agregaram ao longo do caminho, aqui vai nosso obrigado pela amizade, colaboração, companheirismo e lealdade com que fomos tratados, e, para aqueles que jamais se encontram conosco, nossas orações e a eterna lembrança.

MUITO OBRIGADO, QUE DEUS VOS PROTEJA

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me mantido com saúde até aqui e principalmente por zelar pela minha sanidade e por me dar força, coragem, disposição.

Ao meu orientador e amigo José de Lima Albuquerque, pela paciência e por me manter sempre no Norte mesmo quando esse Norte mudou de rumo.

Ao meu amigo Rodolfo Araújo de Moraes Filho pelas palavras de apoio, pela atenção e ajuda na travessia deste lendário episódio.

À instituição de ensino superior (Universidade Federal Rural de Pernambuco), mais especificamente (Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural) em nome da sua coordenadora (Dr^a Lúcia Maria Góes Moutinho) agradeço todos os demais que me deram esta diferenciada oportunidade de estudar nesta IES.

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela bolsa de estudo que me concedeu, o que muito ajudou, em especial nos momentos mais difíceis da minha estadia aqui no Brasil como aluno de Mestrado. Agradeço mais ainda porque a bolsa que me foi concedida foi a única fonte da renda que eu tive até pouco tempo e que sem esta renda, se tornaria difícil terminar esse Mestrado.

A República Federativa do Brasil, em nome de sua presidenta Dilma Rousseff, agradeço o total apoio concedido ao meu país (Guiné-Bissau), em especial a mim por permitir pelo condão mágico da educação, essa transformação acadêmica, social e cultural. Isso será revertido de forma multiplicada do ponto de vista profissional para o bem de meu país.

RESUMO

O agronegócio no Brasil representa um importante setor da atividade econômica. Emprega em torno de 52% da população economicamente ativa (PEA), algo em torno de 36 milhões de pessoas e bateu recorde histórico em 2007, com R\$ 611,8 bilhões de PIB setorial, aproximadamente 33% do PIB nacional. Esta pesquisa estudou a cooperação na agroindústria, nos seus aspectos gerenciais e operacionais, sob a ótica dos gestores de sete agroindústrias localizadas na Mata Sul do estado de Pernambuco, nas cidades de Belém de Maria, Bonito, Catende, Quipapá, São Benedito do Sul e Sirinhaém. Procurou-se apresentar a estatística descritiva dos diversos aspectos referentes à cooperação dos investigados, analisar a correlação existente entre os diversos aspectos referentes à cooperação e testar a significância das relações entre o tempo de atividade das empresas e os diversos aspectos referentes à cooperação. Para a obtenção dos dados foram aplicados questionários aos gestores das agroindústrias em número de 42 questionários, distribuídos em número de sete para cada agroindústria, correspondente aos associados. Foi utilizada como técnica de análise dos dados a estatística descritiva, o coeficiente de correlação de Spearman e a prova exata de Fisher. Pode-se constatar que 78,57% (33) dos entrevistados disseram que já ouviram falar de redes de cooperação entre empresas e 21,43% (9) disseram que não têm conhecimento do que é a rede de cooperação empresarial. Observou-se que os agricultores foram unânimes em afirmar a importância da cooperação, quanto aos aspectos da existência de vantagens para as empresas cooperarem entre si; da importância de um bom relacionamento com os seus colegas de trabalho. Quando é analisada a percepção dos gestores em relação aos aspectos gerenciais da cooperação, fica evidente que a importância maior é atribuída aos aspectos da negociação coletiva com os fornecedores, pois neste caso, a unanimidade dos entrevistados respondeu que considera de extrema relevância a cooperação para este tipo de negociação. Com relação a percepção dos gestores sobre a importância da cooperação, há uma tendência de respostas afirmativas (sim), quanto maior for o tempo de atuação dos gestores nas agroindústrias.

Palavras-Chave: Cooperação, agroindústria, redes de integração empresarial.

ABSTRACT

The agribusiness in Brazil represents an important sector of the economic activity. It uses around 52% of the economically active population (PEA), something around 36 million people and had its historical record in 2007, with R\$ 611,8 billion of its sectorial GIP, approximately 33% of the national GIP. This research studied the cooperation in the agribusiness sector, under the point of view of management and operational aspects, under the optics of the managers of seven agribusiness enterprises located in South Mata of the state of Pernambuco, in the cities of Belém de Maria, Bonito, Catende, Quipapá, São Benedito do Sul and Sirinhaém. It was studied the correlation between the different aspects of the cooperation and to test the significance of the relations between the time of activity of the companies and the diverse aspects to the cooperation. For the attainment of the data, questionnaires were applied to the managers of the agribusiness enterprises in number of 42 questionnaires, distributed in seven number for each manager. It was used as technique of analysis of the data the descriptive statistics, the coefficient of correlation of Spearman and the accurate test of Fisher. It could be evidenced that 78.57% (33) of the interviewed managers said that they already had heard to speak of nets of cooperation between companies and 21.43% (9) said that they did not have knowledge of what is the net of enterprise cooperation. It was observed that the managers had been unanimous in affirming the importance of the cooperation, mainly in the aspects of the existence of advantages for the companies to cooperate between themselves; and the importance of a good relationship with its fellow workers. In relation to the perception of the managers towards the management aspects of the cooperation, it is evident that the strongest importance is attributed to the aspects of the collective bargaining with the suppliers, therefore there are some situations in which, the all of the managers answered that they consider of extreme relevance the cooperation for this type of negotiation. With regard to the perception of the managers on the importance of the cooperation, there is a tendency of affirmative answers (yes), the longer is the time of performance of the managers in the agribusiness enterprises.

Key - Words: Cooperation, agribusiness, nets of enterprise integration

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Percepção do Gestor Sobre Cooperação.....	55
TABELA 2	Aspectos Gerenciais de Cooperação.....	57
TABELA 3	Aspectos Operacionais da Cooperação.....	59
TABELA 4	Análise da Correlação Entre os Fatores da Percepção do Gestor e os Aspectos Gerenciais de Cooperação.....	61
TABELA 5	Análise da Correlação Entre os Fatores da Percepção do Gestor e os Aspectos Operacionais da Cooperação.....	64
TABELA 6	Análise da Correlação Entre os Aspectos Gerenciais e os Aspectos Operacionais de Cooperação.....	67
TABELA 7	Resultados do Teste de Fisher Sobre a Análise da Relação Entre o Tempo de Atividade e a Percepção do Gestor Sobre Cooperação.....	70
TABELA 8	Resultado do Teste de Fisher Sobre a Análise da Relação Entre o Tempo de Atividade e os Aspectos Gerenciais de Cooperação.....	71
TABELA 9	Análise da Relação Entre o Tempo de Atividade e os Aspectos Operacionais de Cooperação.....	72
TABELA 10	Tabela de Contingência da Questão 18 em Função do Tempo de Atividade das Empresas.....	73
TABELA 11	Tabela de Contingência da Questão 20 em Função do Tempo de Atividade das Empresas.....	73
TABELA 12	Tabela de Contingência da Questão 19 em Função do Tempo de Atividade das Empresa.....	74
TABELA 13	Tabela de Contingência da Questão 4 em Função do Tempo de Atividade das Empresas.....	74

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Figura 1 – Exemplo genérico de redes simultaneamente em formação horizontal e vertical.....	44
Quadro 1 - Tipologias de redes interorganizacionais segundo critérios de classificação.....	46
Quadro 2 - Resumo dos principais modelos de cooperação interorganizacional e suas Características.....	47

LISTA DE ABERVIATURAS

PIB – Produto Interno Bruto

CEPEA-SP– Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada – São Paulo

CNA – Confederação Nacional da Agricultura

CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PEA – População Economicamente Ativa

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

PRORURAL - Programa Estadual de Apoio ao Pequeno Produtor Rural

MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia

PME – Pequenas e Médias Empresas

ONG – Organização não Governamental

RCE – Redes de cooperação empresarial

SEBRAE – Serviço Brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1. Apresentação do problema.....	19
1.2. Justificativa.....	19
1.3. Objetivos.....	21
1.3.1. <i>Objetivo geral</i>	21
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	21
1.4. Hipótese.....	21
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÒRICA.....	22
2.1. História do trabalho em cooperação	22
2.2. Natureza e formas de cooperação.....	23
2.3. As razões de acordos de cooperações entre Empresas.....	25
2.4. Cooperação empresarial.....	28
2.5. Relação de confiança na cooperação.....	30
2.6. Tipos de cooperação.....	31
2.6.1. <i>Licença de exploração</i>	32
2.6.2. <i>Franchising ou franquia</i>	32
2.6.3. <i>Subcontratação</i>	33
2.6.4. <i>Joint ventures</i>	33
2.6.5. <i>Consórcio</i>	33
2.6.6. <i>Outsourcing</i>	34
2.6.7. <i>Agencia</i>	34
2.6.8. <i>Clusters</i>	34
2.6.9. <i>Redes de cooperação</i>	35
2.6.9.1. <u>Conceito de redes</u>	35
2.6.9.2. <u>Rede de integração vertical</u>	40
2.6.9.3. <u>Rede de integração horizontal</u>	41
2.6.9.4. <u>Tipologia das redes de cooperação empresarial</u>	42
3. METODOLOGIA.....	48
3.1. Características da Área de Estudo	48
3.2. Coleta de dados.....	49
3.3. Técnicas de análise dos dados.....	50

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	53
5. CONCLUSÕES.....	75
REFERÊNCIAS.....	77
APÊNDICE.....	82

1 INTRODUÇÃO

O mundo vem passando por um grande processo de mudanças, principalmente nos últimos 20 anos. O principal fenômeno a ser identificado na atualidade pode ser: a globalização das atividades econômicas, isto é, dos mercados, da produção, das finanças e, o surgimento de um novo paradigma industrial principalmente nas suas estruturas organizacionais (novos modelos de cooperação), nas tecnologias de produção, nas determinações das medidas e nos instrumentos de avaliação de desempenho de diferentes atividades agroindustriais.

Para Casarotto Filho e Pires, L. (1999, p. 86) três são os principais fatores de análise das transformações que estão diretamente relacionados e que ocorrem de uma forma simultânea, entre eles estão: a globalização, a regionalização social e a descentralização política, requisito básico para o processo de promoção do desenvolvimento.

- No que tange a *globalização*, alguns dizem que é um fenômeno, outros dizem que é um processo, outros ainda dizem que é um dos mais altos recursos capitalista; entretanto, neste estudo, vai-se definir a *globalização* como fio condutor da integração mundial na área econômica, social, cultural e política. Isso, a partir dos recursos de comunicação, transporte, abertura do mercado, transações financeiras, aplicação e uso de tecnologia entre países, que facilita o processo de desenvolvimento, perspectivando a qualidade de vida dos indivíduos.
- A *regionalização social* está diretamente ligada à defesa das necessidades ou dos interesses políticos, sociais e regionais. Como consequência, provoca a criação da entidade de supervisão e representatividade da conjuntura política regional, tendo como objetivos: promover desenvolvimento em todas as esferas e buscar proteção contra as novas estruturas econômicas global.
- A *descentralização política* se baseia na democratização social, é uma das grandes ferramentas para implementação das políticas sociais, a sua ideológica

visa repartir recursos de uma forma mais eficiente e a sua aplicação engloba vários autores sociais de modo que dilua os riscos, um dos seus objetivos é promoção de desenvolvimento social.

Dentro da dinâmica do processo econômico global, está inserido o agronegócio, que entre os segmentos econômicos mundiais é o que contém o maior valor, e sua importância relativa varia de país para país. Para Araújo, M. J. (2009), no mundo, o setor do agronegócio teve a sua participação, em 1999, com US\$ 6,6 trilhões, significando 22% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial e as projeções para o ano de 2028 estão na faixa de US\$10,2 trilhões, com aumento anual de cerca de 1,46%.

No Brasil, em 2007, o agronegócio bateu recorde histórico com R\$ 611,8 bilhões, aproximadamente 33% do PIB nacional; este número demonstra a grande importância do agronegócio na economia brasileira, contribuindo com uma parcela bem acentuada da balança comercial nacional, o que se verifica pela sua contribuição de mais de 40% da exportação, sendo altamente superavitário, o que concorre para evitar os déficits comerciais (CNA, 2008), (CEPEA-SP, 2008).

De acordo com IBGE (2007), entre os segmentos que compõem o agronegócio, a agroindústria brasileira teve alta de 5,0%, resultado acima do esperado, porém abaixo dos 6,0% registrados pela indústria nacional. A expansão dos setores é resultado de um crescimento de 4,9% do setor agricultura sendo o maior peso na agroindústria e 2,8% vinculados ao setor pecuário.

Apesar de haver um crescimento conjunto, eles crescem de forma desproporcional, uma vez que para os segmentos de insumos e da produção agropecuária há um relativo decréscimo, já o segmento de processamento e distribuição apresenta um crescimento significativo e projetando um direcionamento animador e altamente positivo, com tendência a ultrapassar 80% de toda a dimensão do agronegócio (ARAÚJO, M. J. 2009).

Araujo, M. J. (2009) mostra ainda que a importância do agronegócio não se resume só no aumento de balança comercial, outros indicadores relevantes para o agronegócio no Brasil

referem-se à geração de emprego; esta área da economia emprega 52% da População Economicamente Ativa (PEA), chegando a atingir cerca de 36 milhões de pessoas, a quantidade do investimento no setor é relativamente baixa para geração de emprego, o que proporciona uma geração de emprego mais barata em relação a outros setores da economia. Isso pode ser explicado quando se compara o salário de um indivíduo que trabalha no varejo, na indústria, na fábrica, o qual é totalmente desproporcional aos trabalhadores do campo, ou seja, na mão-de-obra da agricultura familiar. Este fenômeno é justamente provocado pelo baixo nível de escolaridade no campo que vai desde o proprietário até os trabalhadores.

Numa abordagem contemporânea, Callado, A. ; Moraes Filho, R. (2008, p. 20) contextualizaram o agronegócio da maneira como sua “gestão tem adicionado diversas práticas tradicionalmente relacionadas a organizações agroindustriais, comerciais e prestadoras de serviços tipicamente urbanas” como uma forma de agregar valores aos produtos, uso das técnicas que permitem uma boa comercialização do produto e criar valores a partir de treinamentos, cursos, palestras às pessoas envolvidas, o que conseqüentemente contribui para uma mudança na cultura organizacional da empresa.

Estatísticas obtidas na Secretaria de Comércio Exterior mostram que a balança comercial do agronegócio no Brasil cresce de uma forma contínua e segura (SECEX, 2008). Este comportamento favorável contudo esconde uma realidade que pode ser explicada da seguinte forma: entre os produtos agropecuários comercializados no exterior (soja, café, frutas, açúcar, suco de laranja, carne bovina, carne suína, frango etc.), a maioria é na forma de *commodities*, ou seja, o Brasil até então é exportador de matéria-prima. Quando mudado este contexto (exportar produtos já transformados), o país pode vir a se tornar uma potência econômica.

Baseado na mesma linha de pensamento pode-se dizer que quando bem organizados, todos os segmentos do agronegócio que compõem uma cadeia produtiva, devem apresentar, as seguintes características:

- O uso das estratégias como instrumento de organização das empresas rurais para atingir seus objetivos com base nas limitações de missão e visão,

respeitando a influência do ambiente interno e ambiente externo da organização;

- Nas suas formas de organizacionais, sejam elas por associativismo, cooperativismos, redes empresariais entre outras, buscam uma forma organizacional que permita conhecer bem os seus direitos e deveres; que passe credibilidade aos seus credores estatais ou não; que permita atuação na economia de escala, economia de escopo, inovação, redução de custo e que ajude a agregar valores aos seus produtos;
- Por último, na utilização das ferramentas de indicadores de desempenho que permitam avaliar as suas empresas e melhorá-las a fim de atingirem o ponto de equilíbrio; compreender o mercado e tentar dar respostas para as seguintes perguntas: o que, quanto, como, quando, para quem produzir e o que reservar para as gerações futuras.

Por meio do alcance dessas recomendações, decorre o papel fundamental do governo como órgão que facilita (crédito das instituições financeiras estatais, assistência técnica, plano safra, preço mínimo); como órgão que cria condições de infra-estrutura para escoamento da produção (estradas, aeroportos, portos etc.) dando suporte aos produtores; e, como órgão normatizador (estatuto da terra, código florestal, política de câmbio, etc.).

Políticas de incentivos entretanto podem ser negativas “quando geram distorções, desestímulo e desigualdades, resultantes de uma desordenada ação pública que beneficia ou restringe um seguimento da economia. Em seu sentido positivo, significa a iniciativa e coordenação de atividades governamentais voltadas para alavancar a produtividade e a competitividade da economia como um todo e de indústrias em particular.” (JOHNSON, 1984 *apud* CHAVES, A. 2009, p. 29).

Para Altmann, R. (2002) ; Pettan, K. et al. (2009) a melhor alternativa para os agricultores familiares se tornarem competitivos está associada ao desenvolvimento de agroindústrias rurais, centralizadas na diferenciação de produtos e na estratégia organizacional

(articulação em redes de cooperação), para buscar economias de escala e de escopo, permitindo a viabilização de acesso ao mercado nacional. Para os autores, é sempre aconselhável dar importância à interação homem – produto - território, uma vez que esta condição é aceita de forma positiva no mercado internacional.

A cooperação empresarial nas suas mais complexas formas está se tornando um importante fator de competitividade no setor agroindustrial em especial, sob a forma de cooperação em redes.

Apoiado numa perspectiva histórica nota-se que, as pequenas empresas tiveram as suas participações ao longo do processo de transformação no sistema de produção inseridas em um macro-sistema (sistema econômico) (AMATO NETO, J. 2008). Para o autor, este período inclui desde a fase de mudança do modo de produção feudal para o capitalismo.

Com a progressão econômica que culminou com a crescente divisão de trabalho, os fatores como a inovação tecnológica proveniente da revolução industrial associado com a questão da produtividade começaram a ter uma grande importância no sistema de produção das empresas em geral (AMATO NETO, J. 2008).

De acordo com Braverman, H. (1981) as velhas indústrias se transformaram em uma nova indústria a partir do século XIX, principalmente com a criação de quatro campos da ciência: eletricidade, aço, petróleo e motor à explosão.

Para Prezotto, L. (2002), a organização das agroindústrias familiares, quando na forma de rede, demonstra que cada agroindústria interage reciprocamente com outras, para que juntas possam resolver problemas, proteger-se das incertezas do mercado e agregar valor aos produtos, o que individualmente seria na prática, de difícil consecução.

Estudos que buscam avaliar a pertinência de política de qualificação empresarial baseada em redes são particularmente importantes, porque, enquanto ação planejada, a formação de rede é uma política que busca minimizar riscos e incertezas. Para Teixeira, F. (2005) a atuação das empresas em rede possibilita a melhoria das suas qualificações de forma conjunta e pressupõe que a cooperação entre essas empresas seja um tipo de comportamento possível. Mesmo quando elas competem entre si em determinado contexto, a cooperação pode

ser uma condição para a sobrevivência. No entanto, as barreiras comportamentais, sociais e econômicas podem impedir que essas cooperações nasçam e cresçam. Para o autor, nem sempre as vantagens da cooperação são óbvias para os cooperantes. A tendência das formações sociais ao associativismo ou cooperativismo normalmente possui raízes históricas, e essas nem sempre podem ser estimuladas a partir de intervenções exógenas.

A reconfiguração na economia global marcada pela expansão do comércio, formação de blocos econômicos, desenvolvimento das tecnologias nas suas mais amplas áreas, cauteloso crescimento no setor da produção e de serviços, conforme foi citado nos parágrafos anteriores, reforçou a retomada de estratégia de cooperação com acentuadas modificações nas suas características ou nas suas denominações conforme pode-se observar em alguns modelos de cooperação (Licença de Exploração, Franchising ou Franquia, Subcontratação, Joint Venture, Consórcio, Outsourcing, Agência, Rede de Cooperação Vertical ou Horizontal, Cluster) essas ferramentas são alcançadas através de fusões, de alianças ou de integração de grupos empresariais a fim de diminuir os impactos que poderiam vir a ser causados se atuassem de forma individual (FERREIRA, M; TEIXEIRA, R. ; LOPES, S. 2005; MOREIRA, J. C. P. et al., 2008; PORTER, M, 1999).

Segundo Moreira, J. et al. (2008, p.10) “nas últimas décadas, as atividades produtivas que seguem padrões associativistas vêm ganhando importância no mundo todo”.

Segundo ainda Moreira, J. et al. (2008, p.11) “as atividades das cooperativas brasileiras representam 6% do PIB nacional e são responsáveis pela criação de aproximadamente 200 mil empregos diretos, sendo cerca de 5.7 milhões de cooperados distribuídos nos 13 ramos de atividades econômicas cooperativas...”.

Por outro lado, na maioria desses grupos empresariais que utilizam a ferramenta de cooperação como estratégia organizacional, eles ainda utilizam outras ferramentas que podem dar suporte à eficiência do conjunto de atividades exercidas nesses conglomerados de empresas. Dentre essas ferramentas, pode-se citar o uso de indicadores de desempenho. Estes instrumentos ajudam a avaliar o desempenho da empresa tanto de uma forma isolada, como de uma forma coletiva caso a empresa atue de uma forma integrada. As empresas também

podem fazer uso do planejamento estratégico adotando a análise SWOT para identificar os seus pontos fortes e fracos, as suas ameaças e oportunidades.

1.1 Apresentação do problema

Esta pesquisa pretende responder à seguinte pergunta: Existe cooperação entre as agroindústrias da Mata Sul de Pernambuco e em qual nível: gerencial, operacional? E esta cooperação caso exista é percebida pelos gestores como um importante instrumento de sustentabilidade dos negócios rurais?

1.2 Justificativa

A formação de cooperação nas agroindústrias independentemente do seu modelo, surgiu como uma alternativa dos cooperados para a superação das dificuldades encontradas pelos agricultores familiares na produção, no beneficiamento e na gestão da suas empresas, permitindo a viabilização de inúmeras atividades que possibilitam torná-las mais competitivas diante das novas exigências de mercado.

De acordo com Pettan, K. et al. (2009, p. 1) “as agroindústrias familiares vêm se caracterizando como uma importante alternativa de desenvolvimento sustentável para os agricultores familiares”. Uma das vantagens das agroindústrias familiares segundo esse mesmo autor, está na “agregação de valor aos produtos, gerando postos de trabalho e renda com grande envolvimento de jovens e mulheres, permitindo a obtenção de maiores rendas às famílias de agricultoras”.

Ainda Pettan et al. (2009, p.2) citando estudos realizados por Azevedo et al. (1998) para aferir o potencial da pequena agroindústria do estado de Santa Catarina bem como referindo-se ao trabalho realizado por Oliveira; Prezotto e Voigt, (2002) sobre o potencial das agroindustrias familiares do Estado do Rio Grande do Sul, evidencia a partir desses estudos,

vários pontos de estrangulamento que em geral comprometem a competitividade das empresas rurais familiares, alguns dos quais, acredita-se, decorrentes da ausência de algum tipo de associação entre os agricultores.

Numa visão de síntese esses pontos são: a) ausência de economia de escala na produção prejudicando a comercialização, b) falta de padronização e/ou qualidade na produção; c) descontinuidade da oferta inviabilizando contratos de comercialização; d) baixa capacidade gerencial nas etapas do processo produtivo; e) falta de infra-estrutura pública (estradas; entrepostos de armazenagem); f) ausência de suporte creditício; g) assistência e orientação técnica deficientes, em alguns casos, inexistentes; h) ausência de estudos de viabilidade no planejamento dos empreendimentos; i) baixa capacidade organizativa e associativa dos agricultores (PETTAN et al. 2009, p. 2).

Estudos preliminares de dados secundários das agroindústrias do Estado de Pernambuco, objeto dessa pesquisa, reforçado com discussões realizadas com gestores públicos da área de política agrícola do Estado, demonstram que estas empresas sofrem dos mesmos problemas ou gargalos apresentados nos estudos referenciados por Pettan et al. (2009).

Existe, para o objeto a ser estudado (total de sete agroindústrias), uma série de dúvidas, quanto à atuação destas empresas de forma cooperada. Esta incerteza inclusive, também é uma preocupação do principal órgão estadual de fomento da atividade, o PRORURAL (Programa Estadual de Apoio ao Pequeno Produtor Rural), o qual espera obter evidências que comprovem que o incipiente desempenho das agroindústrias a serem pesquisadas, decorre, entre outras causas, da fraca cooperatividade entre elas.

1.3. Objetivos

1.3.1. *Objetivo Geral*

- Investigar se as agroindústrias da zona da mata sul do estado de Pernambuco exercem as suas atividades fundamentadas num modelo de rede de cooperação por meio do estudo da percepção dos gestores sobre a cooperação em seus aspectos gerenciais e operacionais.

1.3.2. *Objetivos Específicos*

- Apresentar a estatística descritiva dos diversos aspectos referentes à cooperação dos investigados;
- Analisar a correlação existente entre os diversos aspectos referentes à cooperação;
- Testar a significância das relações entre o tempo de atividade das empresas e os diversos aspectos referentes à cooperação.

1.4. Hipóteses

Este trabalho apresenta as seguintes hipóteses:

A atuação das agroindústrias da zona da mata sul de Pernambuco não se desenvolve de forma a atender os princípios da cooperação empresarial;

As agroindústrias que apresentam algum tipo de cooperação são aquelas que têm um tempo maior tempo de atividade no mercado;

Os gestores dessas agroindústrias apresentam uma maior percepção da importância da cooperação nos seus níveis gerenciais e operacionais como mecanismo de sustentabilidade dos negócios.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico fundamentou-se nas teorias relacionadas aos modelos de cooperação e redes de interação.

2.1. História do trabalho em cooperação

Marx (1980) citado por Jesus, P. et al. (2009, p. 81) sinaliza que a cooperação tem a sua existência desde o início das civilizações, fazendo-se presente nos modos de produção que antecederam ao capitalismo. Viajando no tempo para resgatar as relações de cooperação na história da humanidade, autores como Lasserre, G. (1967) *apud* Jesus, P. et al. (2009, p. 83) mostram que, nas “comunidades naturais, o homem conseguia, no grupo, a proteção e os recursos materiais necessários à vida.” Ainda, para esse autor, mesmo não havendo na época para as sociedades o privilégio que lhes permitissem gozar de direitos, nem de existência jurídica própria, havia a predominância das ações coletivas.

Com o tempo, segue ensinando Lasserre, G. (1967) *apud* Jesus, P. et al. (2009, p. 83) este modelo organizacional, dito coletivista, foi “pouco a pouco sendo substituído pela civilização individualista, a qual se materializa por meio de várias revoluções”, dentre as principais, ele cita: “a revolução econômica” (indivíduos separam-se da economia familiar), “a revolução intelectual” (inicializada no renascimento), “a revolução política” (quando a democracia passa a favorecer as liberdades individuais) e a “revolução industrial (associada ao capitalismo moderno)”.

Na atualidade, o cenário marcado pela globalização, abertura de fronteiras comerciais, desenvolvimento de meios de comunicação, avanços tecnológicos, logística, melhoramento genético, tecnologia de irrigação, melhoria de práticas agrícolas, a exigência do mercado e outras inovações, tem provocado uma mudança inovadora na estrutura organizacional das empresas (emergência da necessidade de incorporação de diferentes modelos de cooperação).

A mudança que se segue, é baseada na inovação de modelos de cooperação, tendo em vista as novas mudanças do mercado de um lado e a exigência dos consumidores, por outro

lado. Essa ferramenta (cooperação) permite que os produtores possam eliminar ou diminuir inúmeros gargalos os quais não conseguiriam resolver sozinhos.

Com o passar dos tempos a tendência do referido processo civilizatório marcado pelo individualismo parece estar sendo re-invertido; a tendência que se observa é a de um retorno ao coletivismo, ou seja, houve uma lenta compreensão por parte das pessoas no mundo do trabalho que uma mudança profunda de natureza social era necessária e que esta poderia servir como sua única arma (a cooperação), uma vez que o mercado está ficando cada vez mais complexo e os consumidores mais exigentes.

A cooperação de acordo com Maçada, D. ; Tijiboy, A., (1997) *apud* Feitosa de Vasconcelos, A. et al. (2007, p. 4) “visa o bem coletivo e requer tanto a existência de interações, colaborações, objetivos comuns, atividades e ações conjuntas e coordenadas, quanto relações de respeito mútuo e não hierárquicas entre os envolvidos, objetivando uma postura de tolerância e convivência com as diferenças e um processo de negociação constante”.

Com efeito, o trabalho fundamentado em “redes de empresas possibilitam um aumento na eficiência operacional e no desenvolvimento de novas competências viabilizado pelos processos de colaboração e cooperação entre as empresas participantes. Também facilitam a manutenção (destas) no mercado e a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis devido ao maior fluxo de informações e conhecimentos compartilhados...” (FEITOSA DE VASCONCELOS, A. et al. 2007, p. 1).

2.2.Natureza e formas de cooperação

A cooperação pode ser de natureza científica ou tecnológica. O termo tecnologia empregado no sentido amplo, segundo Moraes Filho, R. (2009, p. 5), envolve o conceito de: “tecnologia de produto (novos produtos ou novas funcionalidades em produtos pré-existentes), tecnologia de processos (maior produtividade das máquinas) e tecnologia de gestão (maior produtividade nos processos administrativos através da gerência eficaz)”.

Em todos esses âmbitos, tem-se como característica da cooperação o trabalho conjunto entre pesquisadores, grupos ou instituições (empresa /empresa, empresa /institutos de pesquisa, universidades /empresa) e outros arranjos. Por terem objetivos comuns, os acordos de cooperação geralmente são estabelecidos sob a forma de acordos formais através de documentos como protocolos e convênios. Por outro lado, os acordos de cooperação também podem ser estabelecidos sem maiores formalizações. Como se pode ver, esse processo informal pode se dar no âmbito de projetos específicos, através de intercâmbio direto entre pesquisadores e/ou atores econômicos.

Quanto à questão geográfica, a cooperação pode ser internacional, nacional, regional ou ainda local, sendo amplamente destacada como meio para promover o desenvolvimento de duas ou mais partes envolvidas e sempre busca solucionar aspectos ligados a problemas específicos. Quanto a natureza, a cooperação é estabelecida a partir da celebração de um acordo bilateral (ou multilateral) que pode se dar no âmbito do desenvolvimento de atividades acadêmicas, tecnológicas, industriais, militares, de prestação de serviços, dentre outras áreas e domínios possíveis de cooperação (SOUZA PAULA, M. ; GAMA ALVES, I. 2001).

No caso das cooperações empresariais, de acordo com Fritsch, X. ; Lukas, Y., (2001) *apud* Souza Paula, M. e Gama Alves, I. (2001, p. 1) destacam-se as possibilidades da cooperação aumentar o poder de barganha das firmas, privilegiar o uso de economia de escala e de escopo, aumentar e fortalecer o uso do potencial inovador das empresas, entre outros. Neste caso a natureza da cooperação é a da luta pela sobrevivência em um mercado acirrado e altamente competitivo.

Para o Ministério da Ciência e Tecnologia /MCT a cooperação quando analisada no contexto de políticas e programas governamentais como ação de apoio às organizações, “torna-se (...) em geral de natureza complexa, envolvendo uma grande multiplicidade de atores, contextos, condições, necessidades e objetivos cujo manejo exige não apenas recursos vultosos como também a definição de estratégias e o desenvolvimento de capacidades específicas de gestão, além de outros instrumentos” (SOUZA PAULA, M. ; GAMA ALVES, I., 2001, p. 4).

Dentre esses instrumentos destaca-se a organização do conjunto de empresas ou de instituições em *redes de cooperação*, como forma de conferir ao conjunto competências complementares para melhor se desempenharem em suas atividades.

2.3. As razões dos acordos de cooperações entre empresas

Este assunto pode ser importante para compreensão dos desafios da organização dos trabalhadores. Com base neste raciocínio, Jesus, P. et al. (2009, p. 82) sugeriram então fazer as seguintes perguntas:

- “Quais os motivos da falta de cooperação?”
- “O que incita o trabalhador, trabalhadora (ou empresas) para a prática da cooperação?”

Para responder a primeira pergunta, Betim, L. et al. (2006, p. 7) mostram que os gargalos que impedem a criação das cooperativas entre os grupos das empresas ou dos indivíduos podem ser:

- a) “A falta de um articulador (órgão ou indivíduo) legal” - que propague a importância da cooperação dentro do grupo e que seja o gestor dos diversos inter-relacionamentos;
- b) “A falta de hábito em cooperação entre os indivíduos ou empresas” - que compartilham a mesma área de atuação;
- c) “O medo de que a cooperação venha a ser uma ferramenta que comprometa seus negócios” ou seja, que venha torná-las mais frágeis perante a concorrência;
- d) “A falta de confiança entre as empresas locais”;
- e) “A divergência dos grupos empresariais locais” - com a disputa pelos mesmos mercados; e,
- f) “A falta de reconhecimento da cooperação” - como forma de aumento da competitividade.

Os autores também ressaltam ainda que o gargalo como: falta de tempo, falta de vontade, falta de uma visão empreendedora, se torna uma resistência, conseqüentemente estes fatores servem de entraves para o desestímulo à criação da cooperação e a aprendizagem interativa entre os grupos empresariais.

Na mesma perspectiva, Esteves, C. (2009, pp: 23:24), citando estudos de diversos autores (Morgan et al. 2000; Anderson e Narus, 1990; Morgan e Hunt, 1994; Muthusamy e White, 2005; Rajagopal, 2006) defende ainda que fatores como: ausência de comunicação, falta de compartilhamento de informação, falta de comprometimento, ausência de uma dinâmica de grupo e de competências em gestão funcional de risco, têm efeito negativo sobre a cooperação.

Na tentativa de responder a segunda pergunta, nota-se que “interesse individual” versus “interesse coletivo” foram temas que já vêm sendo questionados por muito tempo em diversas áreas do conhecimento.

De acordo com Eschenburg, R. (1983, p.7), “segundo a teoria econômica, o indivíduo direciona a sua preferência a favor da cooperação só quando existe algo que possa lhe favorecer, satisfazer as suas necessidades”. Para esse autor um grupo de indivíduos se organiza em forma de cooperação quando cada um de seus membros acredita poder antecipar um benefício com a ação.

Conforme indica Feitosa, M. (2002) o interesse pelo acordo de cooperação é baseado nos parâmetros de escolha e ponderação que exige uma análise profunda de comprometimento da atividade empresarial, e este deve estar sempre em conexão com os objetivos explícitos e implícitos que cada empresa interessada no acordo de cooperação, deseja alcançar.

Uma das formas técnicas que estão sendo fortemente reutilizadas na atualidade nas relações entre empresas, segue ensinando Feitosa, M. (2002), vão desde os acordos de cooperação até as estruturas mais evoluídas, como as cadeias produtivas ou redes de empresas. A autora mencionou ainda que “a forma e a finalidade dos acordos e das relações entre empresas variam de acordo com o setor (concorrencial ou monopolístico); com o seu

posicionamento no ciclo e com o tipo de empresa (se é líder ou dependente, especializada ou não, grande ou pequena) etc.” (FEITOSA, M. 2002, p. 4).

Para Jesus, P. et al. (2009, p. 82), os supostos motivos que podem levar indivíduos ou organizações a se cooperarem, podem ser tanto de natureza individual, como coletiva, entre os quais podem ser citados os seguintes: quando alguém opta em aderir a uma cooperativa ou dela participar, o faz por interesse pessoal ou por questões individuais “(sozinho/a não teria condições de montar um empreendimento)” ou também por interesses coletivos “(a consciência de que está oportunizando renda para o grupo de pessoas que integram o empreendimento ou está contribuindo para uma cultura do trabalho calcada em novas relações econômico-sociais)”.

Por sua vez, Razeto (1993) *apud* Jesus, P. et al. (2009, p. 83) entende que, dependendo do equilíbrio do processo da organização cooperativa e do considerável valor que os trabalhadores(as) dão às referidas organizações econômicas que constituíram, estas podem se apresentar como uma “estratégia de sobrevivência, uma estratégia de subsistência e, mesmo, uma estratégia de vida”.

Analisando o último caso citado (estratégia de vida), avança Jesus, P. et al. (2009, p. 83), que o interesse para trabalhar na forma associativa ou em cooperação para essas pessoas, parte do pressuposto de que elas “consideram fechadas (para si) as formas tradicionais de trabalho ou porque valorizam a liberdade, o companheirismo e o exercício da autogestão”.

Para o autor, “no atual contexto histórico do século XXI, quando, com a crise estrutural do emprego, observa-se o crescimento vertiginoso de organizações econômicas geridas pelos próprios trabalhadores, muito se tem debatido sobre os desafios colocados aos processos cooperativos” (JESUS, P. et al. 2009, p. 84).

Para Feitosa, M. (2002, p. 5), as instituições ou indivíduos que formam uma cooperação, buscam alcançar na sua essência os seguintes objetivos:

“a) Expansão horizontal da empresa” - na perspectiva de conquistar novos mercados ou domínio do mercado já existente;

“b) Expansão vertical” - mediante subcontratação e descentralização baseadas na redução de custos e na constante flexibilidade produtiva;

“c) Diversificação do produto” - ou lançamento de novos produtos, através de parcerias e/ou acordos cooperativistas com parceiros já estabelecidos em determinados mercados específicos.

2.4. Cooperação empresarial

As análises sobre a história da humanidade têm nos mostrado que geralmente as épocas de crise que combinam com a incerteza, são momentos propícios para a criação de fatores ou sistemas importantes que influenciam nas transformações estruturais dos mais variados campos da ciência, da tecnologia, do comportamento e da sociedade (AMATO NETO, J. 2008).

Desse modo, “surge como possibilidade concreta para o desenvolvimento empresarial, os modelos organizacionais baseados na associação, na complementaridade, no compartilhamento, na troca e na ajuda mútua, tomando como referência o conceito de redes (...)”. “As redes de empresas representam uma forma inovativa de obter competitividade e sobreviver no mundo globalizado.” (OLAVE, M. ; AMATO, NETO, J. 2001, p.1).

As peculiaridades da cooperação têm como referência o arranjo estrutural dos grupos e classes sociais e como estes “relacionam-se no processo de produção da realidade humano-social”. “O termo cooperação está dicionarizado como o ato de cooperar ou trabalhar conjuntamente para se obter benefícios conjuntos, colaborar, operar simultaneamente” (JESUS, P. et. al. 2009, p. 80).

Cooperação pode ser entendido também “como atuação conjunta de grupos de *stakeholders* independentes, para criar, melhorar ou até resolverem um determinado problema a partir de um processo interativo baseado na divisão de tarefas, decisões e atuações conjuntas.” (GRAY e WOODS, 1991 *apud* FERREIRA, M.; TEIXEIRA, R. ; LOPES, S., 2005, p. 13).

No sentido mais amplo, Jesus, P. et. al. (2009, p. 80), mostrou que a cooperação pode ser entendida como um “processo social a partir do qual as pessoas, grupos, instituições e/ou países atuam de forma combinada (espontânea e planejada) para obter objetivos comuns ou afins”. No sentido restrito, segundo o mesmo autor, “a cooperação é entendida como o alicerce das relações econômico-sociais que os membros de uma organização pretendem manter no processo de trabalho (cooperativismo)”.

Para Almeida, L. et al. (2008), a estratégia de criação e atuação na forma cooperativista tem-se revelado como uma ferramenta potencializadora que visa a promoção de crescimento e desenvolvimento das empresas. Para este autor, essas cooperações vêm tomando grande proporção nos ambientes organizacionais como oportunidades de negócios pela estruturação de *redes sociais* na expectativa de combinar recursos, capacidades e competências essenciais.

A cooperação empresarial é assim uma ferramenta que potencializa os negócios e permite que as pequenas e médias empresas obtenham respostas mais rápidas para atender às demandas do mercado em função da flexibilidade proporcionada através das suas estruturas organizacionais.

No atual contexto econômico mundial, no qual estão inseridas micros, pequenas, médias e grandes empresas, vem se notando uma proliferação progressiva através de meios de comunicação, de alguns jargões como: cooperação, integração, *cluster*, entre outros modelos de organização econômica.

De acordo com Pettan, K. et al. (2009) em estudo realizado com agroindústrias familiares, este concluiu que estas, quando operam de forma isolada, apresentam no quesito “**ambiente competitivo**” um desempenho desfavorável; isto se deve principalmente à informalidade que limita a comercialização no mercado local e às condições de crescimento e expansão. Segundo estudos do mesmo autor, estas agroindústrias apresentam uma posição favorável quando atuam em rede, fundamentalmente pelo fato da ação coletiva propiciar escala no fornecimento de matéria-prima (via Grupos de Cooperação Agrícola) e para a comercialização da produção (entre as agroindústrias). As organizações cooperadas podem se

tornar mais competitivas quando a produção de bens e serviços têm como base uma estrutura tecnológica avançada que seja compatível com o conhecimento de capital humano da organização e que este seja compatível com o planejamento estratégico e que ambas tenham flexibilidade às mudanças do mercado.

Para tratar da questão da inovação na cooperação, Sousa, E. e Teixeira, F. (2007) procuraram investigar até que ponto a atuação em rede trouxe para as empresas a adoção de inovações (gerenciais, de processo e de produto) e os mecanismos de aprendizagem adotados pelas redes. Nos estudos realizados, os autores constataram melhorias nos produtos, nos processos produtivos, avanços tecnológicos, melhoria de qualidade de matéria-prima, no lançamento de novos produtos em quase todas as redes de cooperação e ainda, no que diz respeito à inovação gerencial, constataram que somente tiveram êxito as redes de cooperação que se encontram no estágio mais elevado.

Dentro desta perspectiva, Sousa, E. e Teixeira, F. (2007) conseguiram mostrar que o incentivo à inovação gerencial, que busca a melhoria de modelos de gestão das empresas, pode contribuir para a consolidação das empresas em cooperação. Deste modo, é de fácil compreensão que a inovação gerencial assume maior importância quando se comparado com inovação de processo ou de produto.

Um fator que pode contribuir para a competitividade das empresas atuando em rede é o acesso à tecnologia. Apesar da dificuldade de acesso às novas tecnologias, a maior competitividade das *agroindústrias familiares em rede* pode ser explicada pela maior articulação institucional que a rede proporciona potencializando as parcerias locais, bem como, ampliando o intercâmbio tecnológico com outras instituições como universidades, empresas, ONG's e entre os agricultores mesmos (PETTAN, K. et al. 2009).

2.5. Relação de confiança na cooperação

Na literatura econômica, as diferentes práticas oportunistas são combatidas por meio de salvaguardas contratuais ou do controle burocrático instituído pelas estruturas hierarquizadas (WILLIAMSON, 1985, *apud* VERSCHOORE, J. ; BALESTRIN, A. 2008, p.

1052). As redes de cooperação constituem uma alternativa para a redução das ações oportunistas, em virtude dos menores custos burocráticos e contratuais. A organização em rede caracteriza-se por desenvolver em geral intensa relação de grupo, a qual gera elevada confiança entre os associados proporcionando defesas contra ações antiéticas ou oportunistas de algum membro (VERSCHOORE, J. ; BALESTRIN, A. 2008, p. 1052).

Olave, M. ; Amato Neto, J. (2001) ao referir-se à ações coletivas, salienta que o sentido de confiança é essencial no mundos dos negócios.

Assim, “o fortalecimento da confiança entre os parceiros é fundamental para todo desempenho das redes.” (CORRÊA, G. 1999 *apud* OLAVE, M. ; AMATO NETO, J. 2001, p. 300).

2.6. Tipos de cooperação

Este estudo, não visa criar uma discussão detalhada e profunda sobre cada modelo de cooperação, mas sim, busca em cada forma de cooperação as principais características que lhes proporcionam uma singularidade, ou seja, o que se quer é simplesmente fixar os aspectos essenciais para a compreensão de cada modelo, embasado no conhecimento acumulado de vários autores neste assunto.

Segundo Marx (1980) *apud* Jesus, P. et al. (2009, p. 81) existem três formas distintas de cooperação: a) “a cooperação que se fundamenta na propriedade comum dos meios de produção”; b) “a que se baseia nas relações diretas de domínio e servidão (como na Idade Média)”; e, c) “aquela que pressupõe o assalariamento, ou seja, a venda da força de trabalho”. O último modelo de organização (e o mais frequente) foi criado a partir do sistema capitalista.

Considerando existir “diferentes contextos em que se processa a cooperação (relações diretas de domínio e servidão, propriedade comum dos meios de produção e assalariamento), é possível afirmar-se que o exercício da cooperação pode ensejar diversas práticas sociais (...) em relação ao ato de se produzir.” (JESUS, P. et al. 2009, p. 81).

Ensejando uma outra economia advoga-se como formas de produção: o trabalho cooperativo, o associativismo, o desenvolvimento local, todas fundadas em “redes de cooperação”.

A cooperação empresarial é uma forma de organização que fica sob um *continuum* que vai da atuação individualizada (isolada) à criação de redes de empresas cooperadas. Envolvendo inúmeras formas as quais exigem uma capacidade gerencial elevada com acentuada flexibilidade nas negociações entre as partes, existem na atualidade alguns modelos específicos de cooperações que merecem destaques.

Entre os modelos de cooperação estudados, vamos tentar agora descrever as principais características de alguns deles, os que ocorrem com maior frequência na atualidade, colocando especial ênfase no modelo das “redes de cooperação”.

2.6.1. Licença de exploração

Segundo Ferreira, M. ; Teixeira, R. e Lopes, S. (2005), esta ocorre quando uma empresa permite que uma outra usufrua de um direito que pode ser de criação, de fabricação, de uso ou ambas de forma simultânea, mediante uma contraprestação. Esses direitos de permissão de uso de propriedade são baseados no uso de produtos patenteados, do direito autoral, de uso de marcas, uso de projetos, uso de *know-how* e uso de informação tecnológica. Para estes autores, o contrato de licença está formalizado a partir dos documentos “contratos”, contudo para obtenção do direito é necessária a autorização por escrito do licenciante.

2.6.2. Franchising ou franquia

Franchising é um modo de exploração de atividades utilizado para expansão de um negócio de forma compartilhada com parceiros situados em outras regiões geográficas. Concebido após a segunda guerra mundial foi expandido por empresas norte americanas em todo o mundo, em especial na Europa.

Franquia ou *franchising* é um tipo de cooperação onde, uma dada empresa que explora uma atividade permite que outra empresa utilize sua tecnologia para fabricar e comercializar

seus produtos, mediante o pagamento de um percentual dos lucros obtidos. Segundo Ferreira, M., Teixeira, R. e Lopes, S. (2005, p. 21) "...o franquiado depois (da celebração) do contrato passa a poder usufruir do nome, da marca, das insígnias e de todos os sinais distintivos de comércio da empresa franquiadora, numa área geográfica específica".

2.6.3. Subcontratação

De acordo com Henkin, H. (1992) o termo "subcontratação" indica a relação estabelecida entre uma empresa (subcontratada) com outra empresa (a contratante) no sentido de fornecer produtos ou serviços de maneira regular ligados diretamente ao processo produtivo desta empresa. Esse termo, segue ensinando o autor, é diferente do significado de "terceirização", conceito que envolve em geral a prestação de serviços ligados às atividades meio da organização (segurança, contabilidade, transporte e outras).

2.6.4. Joint ventures

De acordo com Vinhas, A. (2008, p. 27) citando Hoh e Ventrakaman (1991) "as joint-ventures representam um tipo de cooperação baseado na inovação tecnológica, onde a idéia central está em obter junto aos parceiros competências específicas para o desenvolvimento de um produto ou de um processo por meio da criação de uma nova empresa para gerenciar os esforços conjuntamente". Para Anderson, J. e Narus, J. (1990) dois aspectos são fundamentais na diferenciação de uma joint ventures das outras formas de cooperação, a saber: a dependência jurídica da nova empresa que passa a ser pertencente às que lhe deram origem; o compartilhamento da gestão e por conseguinte, dos lucros ou dos prejuízos.

2.6.5. Consórcio

De acordo com o SEBRAE (2009), o consórcio empresarial tem origem a partir de um contrato entre grupos de empresas, entretanto, a denominação de "Consórcio Contratual" ao contrário do "Consórcio Societário" é representado pelas Sociedades de Propósito Específico – SPE.

O consórcio é baseado no contrato de duas ou mais partes; permite que as empresas participantes realizem em conjunto, um projeto em comum que de outra maneira tornaria difícil ser realizado de forma independente.

2.6.6. Outsourcing

O *outsourcing* é o modelo de cooperação frequentemente utilizado na atualidade. “O *outsourcing*, originalmente, era confundido com a simples subcontratação”. “Hoje o conceito de *outsourcing* significa, em muitos casos, a celebração de uma verdadeira parceria estratégica entre o contratado e o contratante.” (BUENO, M. 2007, pp. 14 e 15). Uma das diferenças deste modelo de organização (com a terceirização) está na componente estratégica que engloba recursos externos para desenvolver atividades, que antes eram de responsabilidade dos colaboradores internos. Segundo Johnson, M. (1997) o principal objetivo deste processo é gerar vantagens operacionais.

2.6.7. Agência

A principal característica do contrato de agência é a participação do intermediário (agente) que intermedia as negociações entre o produtor e o consumidor na distribuição de produtos no mercado.

De acordo com Ferreira, M. ; Texeira, R. e Lopes, S. (2005, p. 22) “o agente é um elemento com conhecimentos diretos sobre o consumidor, as possibilidades de mercado, a concorrência e o comportamento dos clientes. Ele tem um papel fundamental na promoção dos negócios da empresa no mercado...”.

2.6.8. Clusters

A Universidade de Harvard (Harvard Business School) define um *cluster* como: “uma concentração geográfica de grupos de empresas interconectadas, de universidades e de

instituições associadas, da qual resulta interações e/ou externalidades entre indústrias. (SANSON, I. 2004, p. 226).

Sob a ótica dos sistemas agroindústrias Araújo, M. (2009, p. 24) apresenta o conceito de *cluster* como sendo um “conglomerado” e “o estudo dos clusters agroindustriais procura mostrar as integrações e interrelações entre sistemas (ou cadeias) do agronegócio, em um espaço delimitado.” Assim, por exemplo, segue ensinando o autor, “os sistemas agroindustriais da soja e do milho têm vinculações diretas à montante e à jusante de outros sistemas agroindustriais (...). Então, quando esses sistemas agroindustriais encontram-se integrados entre si, em determinada região, é possível denominá-los como um *cluster*.”

Para Porter (1999) os *clusters* podem ser vistos dentro dos sistemas industriais aos quais pertencem, como fontes de vantagem competitiva.

2.6.9. Rede de cooperação

Para Gulati, R. (1998) é um acordo voluntário entre várias empresas. Suas principais características envolvem troca, partilha, criação e lançamento de novos produtos no mercado (inovação), penetração nos mercados de produtos já existentes com ênfase na redução de custos, uso de novas tecnologias e/ou serviços.

Estes modelos segundo ensina o autor podem originar-se de várias motivações, “tomando inúmeras formas, ocorrendo tanto em estruturas verticais de cooperação como em estruturas horizontais” (Gulati, R. 1998, p. 293).

2.6.9.1. Conceitos de Rede

A evolução do comércio internacional caracterizou-se por quatro tendências principais: “sua transformação setorial; sua diversificação relativa, com proporção cada vez maior do comércio se deslocando para países em desenvolvimento, embora com grandes diferenças entre países desenvolvidos; a interação entre a liberalização do comércio global e a reorganização da economia mundial; e a formação de uma rede de relação comercial entre

firmas, atravessando regiões e países. Juntas, essas tendências configuram a dimensão comercial da nova economia global” (CASTELLS, M. 2009, p. 148).

Para Martes, A. et al. (2009) o conceito da rede está alicerçado na progressão do desempenho gerencial, no ambiente com estabilidade econômica positivo, nas questões intra-organizacionais, e deve dar também muita importância à história e o contexto, porque a partir destes pode-se compreender as relações sociais que são estabelecidas dentro das empresas.

O modelo de organização em redes é também eficaz “no nível da produção, fornecendo trabalho a pequenas empresas e domicílios (...). Esse tipo de organização em redes é uma forma intermediária de arranjo entre a desintegração vertical por meio dos sistemas de subcontratação de uma grande empresa e as redes horizontais das pequenas empresas”. (CASTELLS, M. 2009, p. 219).

Buscando definir o conceito de redes, Lastres, H. e Cassiolato, J. (2003, p. 22) ensinam que “para efeito de representação gráfica, rede é um conjunto de pontos ou nós interligados por segmentos – arcos – que viabilizam o intercâmbio de fluxos - de bens, pessoas ou informações – entre os diversos pontos da estrutura. Redes podem ser abstratas (redes sociais) ou concretas (redes de comunicação); visíveis (rodovias e ferrovias) ou invisíveis (redes de telecomunicações)”. Segundo ainda esses autores: “A atuação em redes vem sendo considerada uma alternativa eficaz para enfrentar o processo acelerado de mudanças nas relações econômicas” (LASTRES, H. ; CASSIOLATO, J. 2003, p. 22).

Observa-se na prática que as empresas em geral, não possuem todas as competências necessárias para tirar vantagem das oportunidades que se apresentam a serem cernidas no mercado. Essa necessidade explícita tem direcionado as empresas a formarem alianças cooperativas as quais “podem assumir uma variedade de formas, dentre elas a atuação em redes, que tem sido efetivamente adotada como resposta estratégica às pressões ambientais sofridas pelas organizações. A organização em rede representa uma nova forma de atuação empresarial, a qual implica mudanças nas formas de inter-relacionamento entre as empresas e destas com o mercado” (CÂNDIDO, G. e VIEIRA, L. 2006, p. 5).

Partindo desses conceitos, Cândido, G. e Vieira, L. (2006, p. 6) entendem definir uma rede de empresas “como uma estrutura organizacional na qual podem participar empresas que devido a limitações de ordem dimensional, estrutural e financeira, não podem assegurar (sozinhas) as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento”.

De acordo com Verschoore, J. e Balestrin, A. (2008), ao analisarem os fatores como: escala e poder de mercado, acesso à solução, aprendizagem e inovação, redução de custo e risco, relação social, na dinâmica de rede de cooperação interempresarial, estes obtiveram um resultado positivo, uma vez que constatou-se na pesquisa, uma “percepção de importância equivalente” entre os fatores. Apesar de se verificar por parte dos representantes de todas as empresas que compõem a rede e dos seus cooperados, certo destaque ao fator “acesso à soluções”, que é destacado por ganhos em termos de infra-estrutura de suporte, todos os outros fatores obtiveram percentual significativo demonstrando assim sua relevância na percepção dos entrevistados (amostra de 443 respondentes de Empresas do Rio Grande do Sul).

Sob outro ângulo de análise, os mesmos autores mostraram que o resultado obtido pelo fator “acesso à solução”, deixa claro o motivo pelo qual as empresas se juntam para atuar na forma de rede de cooperação, as quais visam preferência por benefícios alcançados por pouco tempo diminuindo as questões de dificuldades pontuais, ou que venham contribuir com resultados das empresas mediante instrumentos e serviços gerados e disponibilizados coletivamente.

Verschoore, J. e Balestrin, A. (2008, p. 1058) mostraram que a possibilidade de as empresas conseguirem as vantagens de escala, nas relações fornecedores e clientes e obterem maior confiança em seu ambiente de negócios é fator importante para formação de redes de cooperação. Os autores mostraram que esse elevado grau de importância reafirma a lógica de que a vantagem que tem qualquer tipo de união é a junção coletiva de forças eliminando todos os pontos negativos que podem existir numa empresa que atua isoladamente. “Do ponto de vista organizacional, essa força de união pode ser traduzida em melhores negociações, ações com impacto amplo nos mercados consumidores, maior respeitabilidade e credibilidade institucional”.

Os autores confirmaram ainda um ganho acentuado no que diz respeito à aprendizagem e inovação através da dinâmica de ações como a socialização de informações e práticas conjuntas, em vista da geração e da disseminação de melhorias, entretanto isso demonstra uma comprovação empírica da capacidade que têm as empresas quando se organizam na forma de rede de cooperação, de oferecer ambiente favorável à aprendizagem organizacional e às inovações.

Conforme se pode depreender, o interesse por estudos sobre redes interorganizacionais vem crescendo nas últimas décadas nas diferentes áreas das ciências sociais.

O conceito de rede utilizado na teoria das organizações pode ser definido “como um modo de organização das atividades econômicas que ocorre tanto por meio da coordenação quanto da cooperação interorganizacional” (PAULA, A. e SILVA, R. 2006 *apud* MELLO, C. e JESUS, M. 2009, p. 4).

As relações interorganizacionais que emergem da cooperação, “provêm uma espécie de rede de segurança, incentivando as organizações a correr riscos e a um investimentos em longo prazo”. As redes de cooperação podem assim serem vistas, como um tipo de interação organizacional em busca da competitividade e também, “de compartilhar entre si os recursos escassos” (DAFT, 2008 *apud* MELLO, C. e JESUS, M. 2009, p.4).

Segundo o entendimento de Rosenfeld (1997) citado por Mello, C. e Jesus, M. (2009, p.4) as redes caracterizam-se por dinâmica proveniente de ação colaborativa ligada às questões econômicas dirigidas por grupos de empresas, que objetivam a agregação de valor para suas atividades com obtenção de lucros mediante a formação de parcerias para comercialização de seus produtos a nível nacional e mesmo internacionalmente.

De acordo com Oliveira, M. (2005) o conceito de redes de firmas está sendo utilizado na literatura como referencial analítico para o entendimento dos arranjos entre organizações, principalmente quando o enfoque é avaliar formas de estruturação, coordenação, integração, interação, complementaridade de atividades e interdependência.

Para Britto (2002), citado por Oliveira, M. (2005, p. 15), “as redes de firmas podem ser concebidas como arranjos institucionais que possibilitam uma organização eficiente da atividade econômica, através da coordenação de ligações sistemáticas estabelecidas entre firmas interdependentes”.

Um tipo especial de rede produtiva é representado pelo formato denominado modelo Benetton, o qual “opera com franquias comerciais e conta com cerca de cinco mil lojas em todo o mundo para a distribuição exclusiva dos seus produtos, sob o mais rígido controle da empresa principal.” (CASTELLS, 2009, p. 219).

No caso da rede Benetton, Castells (2009, p. 219) mostra ainda que: “uma central recebe *feedback on-line* de todos os pontos de distribuição e mantém o suprimento de estoque, bem como define as tendências de mercados em relação a forma e cores” de seus produtos.

Ao longo dos últimos anos, empresas têm criado estratégias que envolvem alianças, *joint-ventures*, cooperações em rede entre empresas, como alternativa à necessidade para um novo posicionamento no mercado.

Diversos autores oferecem tipologias distintas para classificar as redes de empresas, de acordo com a forma como estão estruturadas e as relações que os atores (as redes) mantêm entre si (WEGNER, D. e DAHMER, L. 2004, p. 3).

Para Casarotto, F. e Pires, L. (1999, p. 33), essas redes poderão apresentar-se segundo duas conformações: redes hierárquicas (com a tomada de decisão fluindo de cima para baixo) e as redes flexíveis, em geral de pequenas e médias empresas. No tipo “*de cima para baixo*”, segundo ensinam esses autores, as empresas agrupam-se em rede tornando-se fornecedoras para grandes empresas ou para uma empresa-mãe.

Por seu turno, “as redes flexíveis de pequenas empresas são descritas (...) como grupos de pequenas empresas que unem-se por um consórcio com objetivos amplos (...) podendo

abranger fabricação de produtos ou valorização de marcas, comercialização ou aquisição conjunta de produtos, entre outros” (WEGNER, D. ; DAHMER, L., 2004, p. 4).

De acordo com Malafaia, G. et al. (2007) as redes que mais se enquadram a esse tipo de condição são as redes de compradores, redes de fornecedores e consórcios de exportação.

Ainda segundo esses autores, essas redes visam reduzir problemas das pequenas e médias empresas como, “a falta de competências para gerir todas as etapas da cadeia de valores. Isto é, um conjunto de fatores fundamentais que vão desde a infra-estrutura da operação até a gestão de marketing, passando pelo desenvolvimento de novos produtos, logística e produção.” (MALAFAIA, G. et al. 2007, p. 6).

A crise do modelo de empresas verticais com redes fundadas em subcontratações centralizadas comandadas pelas grandes empresas parece abrir espaço para o novo fenômeno da atualidade: o surgimento das redes de empresas horizontais. No entanto, de acordo com Castells, M. (2009, p. 222): “para conseguir absolver os benefícios de flexibilidade que caracteriza esse modelo (de organização), a própria empresa tem que dinamizar cada elemento de sua estrutura interna: este é o significado e o objetivo do modelo da empresa horizontal”. Segundo ainda Castells (2009, p. 225), “as redes horizontais de empresas são (no presente) e serão (no futuro) os componentes fundamentais das organizações”.

De um modo geral “as redes horizontais são formadas por empresas concorrentes, visando a obtenção conjunta de benefícios como aprendizagem, legitimação, *status* e benefícios econômicos.” (PODOLNY e PAGE, 1998, *apud* MALAFAIA et al. 2007, p. 5).

2.6.9.2. Redes de Integração Vertical

No funcionamento de uma rede de integração vertical ou seja, um conjunto de pequenas e/ou médias empresas trabalhando sob forma de subordinação vertical a um conjunto de empresas maiores ou de uma única empresa matriz, mesmo dentro desse sistema pode existir o conceito de cooperação em rede. Nesse caso a relação de cooperação ocorre de

forma verticalizada entre a empresa-mãe e os integrantes dos diferentes elos da cadeia produtiva. A integração vertical neste caso engloba o processo de cooperação da empresa matriz com os seus parceiros comerciais, a saber, produtores, fornecedores, distribuidores e prestadores de serviço.

Um exemplo de atividade agropecuária cuja organização da produção pode se dar sob forma de rede vertical de integração é a da “avicultura de corte”. Quando um conjunto de propriedades ou empresas rurais de uma determinada região se organiza sob a égide de uma grande empresa que comercializa carne de frango e seus derivados, e o papel dessas empresas é o de fornecer para a empresa integradora frango abatido ou mesmo vivo, diz-se que elas estão organizadas em rede vertical.

A cooperação se dá quando a empresa-mãe ou empresa integradora fornece os pintos de “boa linhagem” para a criação e engorda, a ração adequadamente balanceada, as vacinas para prevenção de doenças e outros componentes do “pacote tecnológico”.

No entendimento de Lastres, H. e Cassiolato, J. (2003) seria a rede do modelo hierárquico (com processo de decisão fluindo em sentido único e de cima para baixo – “top-down”).

2.6.9.3 Redes de Integração Horizontal

A integração horizontal é o processo de cooperação que se dá entre as organizações que atuam no mesmo setor de produção, produzem e oferecem as mesmas linhas de produtos, cooperando com seus próprios concorrentes. As empresas atuam na forma de redes horizontais de cooperação por vários motivos: quando sentem dificuldades em adquirir e partilhar recursos escassos de produção; na necessidade de redução de custo no processo de produção ou de prestação do serviço; no treinamento dos funcionários; na inovação tecnológica; no atendimento aos clientes, entre outras.

Castells, M. (2009, p. 221) sugere que a empresa uma vez integrada em rede horizontal, tende a modificar internamente o foco de sua gestão. A empresa horizontal para o autor parece apresentar sete tendências principais: “organização em torno do processo, não

das tarefas; hierarquia horizontal (não vertical); gerenciamento em equipe; medida do desempenho pela satisfação do cliente; recompensa com base no desempenho da equipe; maximização dos contatos com fornecedores e clientes; informação, treinamento e retreinamento dos funcionários em todos os níveis”. (...) “A principal mudança pode ser caracterizada como a mudança de burocracias verticais para a empresa horizontal...”.

A empresa muda seu modelo organizacional buscando atuar em rede (ao invés de atuar isoladamente) para melhor adaptar-se às condições do ambiente competitivo resultante da rápida transformação social (com mudança paulatina de valores de toda a sociedade), das transformações econômicas advindas da globalização e, também, da evolução tecnológica.

2.6.9.4. Tipologias das redes de cooperação empresarial (RCE)

Além dos tipos de redes até então discutidos (redes hierárquicas – *top-down*, flexíveis, redes horizontais ou verticais) ir-se-à discorrer ainda sobre algumas outras classificações buscando sintetizar estudos de diversos autores, os quais se passa aqui a mencionar:

Castells, M. (2009, p. 251) e Vinhas, A. (2008, p. 32) sintetizando estudos que tratam de diferentes estruturas de redes que podem ser encontradas em ambientes empresariais, mencionam o trabalho de Ernest, D. (1994) o qual endereçou uma importante e prática tipologia de redes de cooperação.

Para esse autor (Ernest, D. 1994 *apud* Castells, M. 2009 e Vinhas, A. 2008), as redes podem organizar-se seguindo cinco tipos de estrutura, a saber: rede de fornecedores; rede de produtores; rede de clientes; rede de coalizão-padrão; e, rede de cooperação tecnológica.

Merece destaque pelo seu caráter pouco explicativo, a definição de “redes de coalizão-padrão” avançada por Castells, (2009, p. 251), o qual a define como sendo “formada por potenciais definidores de padrões globais com o objetivo explícito de prender tantas empresas quanto possível a seu produto proprietário ou padrões de interfase”.

Essas redes em geral são formadas por empresas que atuam no setor de tecnologia de ponta (Cisco – roteadores, Microsoft – Sistema Operacional para PC's, Nokia e Samsung – Telefonia celular, e tantas outras).

Os demais tipos de redes endereçados por Ernst D. (1994), por seu caráter auto-explicativo (redes de fornecedores, de produtores, de clientes etc) não serão aqui alvo de eventuais definições.

Pela sua praticidade, essa tipologia será utilizada na presente pesquisa quando do processo de levantamento de dados primários junto às agroindústrias.

Ainda Vinhas (2008, p. 34) mas também Oliveira, F (2010, p. 35) abordam o estudo já considerado um clássico, dos autores: Hoffmann, V. ; Molina-Morales, F. e Martinez-Fernandez, M. (2004).

Esses autores por sua vez, elegeram em sua pesquisa quatro critérios para a classificação de redes, a saber: direcionalidade, localização, formalização e poder, endereçando dois modelos de rede para cada um desses critérios.

No primeiro critério, “direcionalidade”, subdividiram as estruturas de redes em: “verticais e horizontais” cuja classificação foi avançada também por Lassarini, S. (2008, p. 40).

A seguir, um esquema (Figura 1) apresentando características das redes em formação vertical e horizontal na visão de Lassarini, S. (2008).

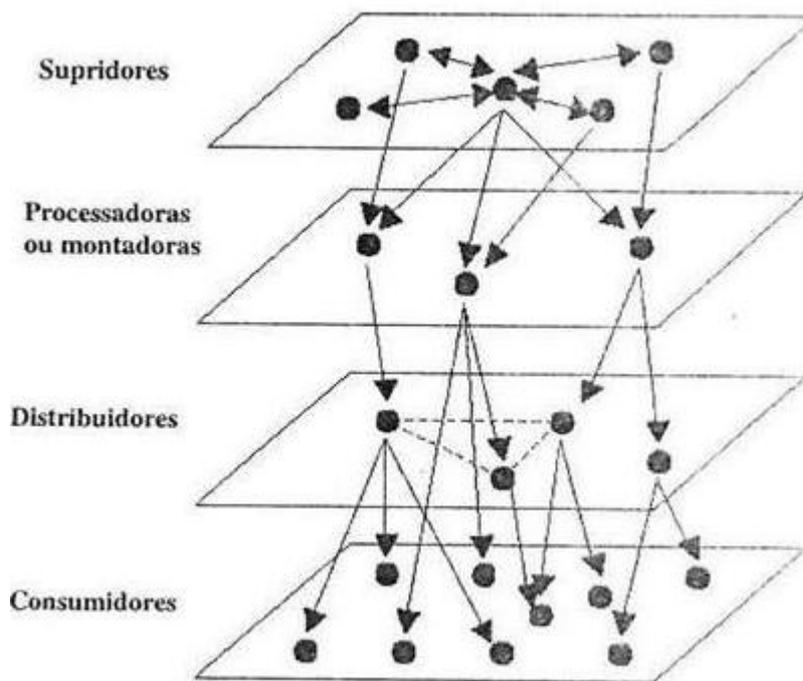


Figura 1 – Exemplo genérico de redes simultaneamente em formação horizontal e vertical

Fonte: Lazzarini (2008) *apud* Oliveira (2009, p. 37)

Sob o critério “localização”, as estruturas organizacionais de rede podem ser vistas como “dispersas ou aglomeradas”. Na sua forma dispersa os grupos empresariais interagem por meio de um processo logístico avançado (em geral por meio de TI) permitindo eliminar eventuais problemas colocados pela separação física. Segundo explicam Vinhas, A (2008) e Oliveira, F. (2010), geralmente esse tipo de rede é encontrado nas atividades de manufatura e/ou prestação de serviços. Cita-se como exemplo, a rede da Mega Corporação BENETON, analisada anteriormente.

As empresas localizadas geograficamente de forma aglomerada (tipo *cluster*) têm entre si uma relação cuja ação pode ir além das relações puramente de comercialização, mas a de buscar parcerias visando suporte empresarial com entidades como, por exemplo, universidades, centros de pesquisa, entidades governamentais e outras, potencializando sinergias (OLIVEIRA, F. 2009 e VINHAS, A. 2008).

Quanto ao critério da “formalização” tem-se que: “uma rede pode possuir uma base de contrato formal ou uma base não-contratual. As redes são formalizadas com o intuito de se

prevenirem dos comportamentos oportunistas que por ventura possam surgir e são compostas por diferentes tipos de alianças, como, por exemplo, as *joint ventures*. Já as redes informais, sem base contratual, são estabelecidas em função da confiança gerada entre seus membros e podem ir além do âmbito gerencial, atingindo também a base operacional” (OLIVEIRA, F. 2010, p. 34).

Com respeito ao “poder exercido na rede”, estas estruturas podem classificar-se, segundo seus autores, como: “orbitais e não-orbitais”. No primeiro tipo, existe um centro de poder estabelecendo a governança na rede. Quando cada empresa dentro da organização tem a mesma autonomia dentro do processo de tomada de decisão, a rede é classificada como: “não-orbital”.

Oliveira, F (2010, p. 34) apresenta o quadro a seguir (Quadro 1), o qual sintetiza a tipologia segundo critérios de classificação de seus autores (HOFFMANN, V ; MOLINA-MORALES, F. ; MARTINEZ-FERNANDEZ, M. , 2004).

Vinhas, A. (2008, p. 35), também endereça uma síntese de tipologias por ela estudada em seu trabalho de dissertação cujo esquema é representado parcialmente no quadro esquematizado por Oliveira, F. (2010, p. 34) como segue.

Quadro 1 - Tipologia de redes interorganizacionais segundo critérios de classificação
(direção, localização, formalização e poder)

INDICADORES	TIPOLOGIA
Direcionalidade	Vertical Horizontal
Localização	Dispersa Aglomerada
Formalização	Base contratual formal Base não-contratual
Poder	Orbital Não-orbital

Fonte: Hoffmann, V. ; Molina-Morales, F. e Martínez-Fernandez, M. (2004)
apud Oliveira, M. (2010, p. 35) e adaptação (parcial) de Vinhas, A. (2008, p. 35)

Por fim, o quadro 2 ilustra o resumo das formas ou tipologias de modelos de cooperação nas suas mais diferentes modalidades. O esquema apresentado sintetiza também as principais características dos arranjos interorganizacionais estudados.

Quadro 2 – Resumo dos principais modelos de cooperação interorganizacional e suas características

TIPOLOGIA	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	AUTOR
Licença de exploração	Ocorre quando uma empresa permite que uma outra empresa usufrua do direito de uso de um processo ou tecnologia, mediante uma contra-prestação.	Ferreira, Teixeira e Lopes (2005)
Franchising ou franquias	Tipo de organização onde uma dada empresa que explora uma atividade, permite que outras utilizem sua tecnologia mediante contrato formal para fabricar e comercializar seus produtos, mediante o pagamento sistemático de um percentual nos lucros.	Ferreira, Teixeira e Lopes (2005)
Subcontratação	Baseia-se numa determinada encomenda que uma empresa (denominada principal) faz sobre uma outra empresa, dita subcontratada.	Henkin, H. (1992)
Joint-ventures	Representam um tipo de cooperação onde a idéia central está em obter junto aos parceiros, competências específicas para o desenvolvimento de um produto ou processo por meio da criação de uma nova empresa.	Hoh e Ventrakaman (1991) <i>apud</i> Vinhas, A. P. (2008)
Consórcio	O consórcio é baseado no contrato de duas ou mais partes; permite que as empresas participantes realizem em conjunto um projeto em comum.	SEBRAE (2009)
Outsourcing	Organização que engloba recursos externos de forma estratégica para desenvolver atividades, que antes eram de responsabilidade dos colaboradores internos.	Bueno, M. (2007); Johnson, Mike (1997)
Agência	Participação de intermediário (agência) que intermedia as negociações entre o produtor e o consumidor na distribuição de produtos no mercado.	Ferreira, Teixeira e Lopes (2005)
Clusters	Concentração geográfica de grupos de empresas interconectadas, de universidades e de instituições associadas, da qual resulta interações ou externalidades entre indústrias.	(Harvard Business School) <i>apud</i> Samson, I. (2004); Porter, M. (1999)
Redes de Cooperação	Acordo voluntário (formal ou informal) entre várias empresas. Envolve a criação de sinergia mediante troca de conhecimentos, redução de custos, uso de novas tecnologias e outras.	Gulati (1998)

Fonte: Adaptado de diversos autores: Ferreira, M. ; Teixeira, R. e Lopes, S. (2005); Hoh e Ventrakaman (1991); Vinhas, A. (2008); SEBRAE (2009); Johnson, M. (1997); Porter, M. (1999); Gulati, R. (1998)

3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

O presente trabalho pode ser enquadrado quanto a sua natureza, como uma pesquisa do tipo aplicada, pois objetiva gerar os conhecimentos para uma aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos.

Do ponto de vista da forma ou abordagem, é uma pesquisa quantitativa, na medida em que tem por objetivo estudar um grupo de agricultores, constituídos em agroindústrias e interpretar o seu comportamento e a natureza das suas ações de forma quantitativa. Dessa forma os dados coletados foram manipulados com vistas a inferências estatísticas sobre o objeto de estudo.

Esta pesquisa é também de caráter exploratório na medida em que procurou uma familiarização com a realidade dos agricultores estudados e a partir das informações oriundas desta relação a qual buscou construir uma percepção dos atributos e comportamentos dos agricultores associados às agroindústrias pesquisadas. A pesquisa exploratória tem o objetivo de prover o pesquisador de mais conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. As pesquisas exploratórias permitem tornar o tema mais conhecido e uma das suas materializações é o estudo de caso. Para Gil, A. (1998) o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa ou um grupo de empresas. Visa o exame em profundidade de um ambiente ou de uma situação em particular.

3.1. Características da Área de Estudo

A pesquisa foi realizada com agricultores estabelecidos em seis agroindústrias localizadas na Mata Sul do estado de Pernambuco, nos municípios de Catende, Belém de Maria, Sirinhaém, São Benedito do Sul, Bonito e Quipapá.

Nessas agroindústrias as realidades individuais são bastante discrepantes tanto entre as agroindústrias quanto dentro das mesmas no sentido de que o nível de consolidação das suas atividades não tem se mostrado adequado, do ponto de vista da eficácia das políticas públicas implementadas (tendo algumas inclusive paralisado as suas operações), e a partir desta constatação, esta pesquisa se compromete a investigar as correlações existentes entre os

diferentes tipos de cooperação existentes entre os diversos aspectos referentes à cooperação entre os agricultores pesquisados.

A motivação da escolha dessas agroindústrias localizadas na Mata sul do estado de Pernambuco, como objeto de estudo, e especificamente, a análise das suas formas de cooperação e as implicações destas formas para a eficácia do alcance dos objetivos e metas destas agroindústrias, decorre de uma preocupação do governo estadual, qual seja, a de obter informações sobre a existência de cooperação entre essas agroindústrias bem como (se existir) os aspectos relevantes dessa cooperação.

Foram aplicados questionários a 100% dos agricultores associados em cada agroindústria. Ao todo foram 42 entrevistados (sete gestores para cada uma das seis agroindústrias). Este questionário com 44 questões foi aplicado visando estudar os aspectos da cooperação e as questões definidas em função dos aspectos a serem estudados, como segue:

- Aspectos relacionados à percepção dos gestores sobre a cooperação: questões 1, 2, 12, 17, 18, 20, 22, 23, 34, 35, 36, 37, 41, 42 e 43;
- Aspectos gerenciais da cooperação: questões 10, 13, 14, 15, 16, 19, 30, 31, 32, 33, 39 e 40;
- Aspectos operacionais da cooperação: questões 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 21, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 38, 44.

A seguir um resumo com descrição resumida das questões utilizadas na pesquisa segundo suas categorias.

3.2. Coleta de dados

Os dados primários foram coletados por meio da aplicação de questionários direcionados aos agricultores e gestores das agroindústrias.

Na coleta de dados foram usados dois tipos de fontes de dados:

1) Secundários: pesquisa documental

Pesquisa Documental

A pesquisa documental constitui-se de documentos originais que ainda não receberam tratamento analítico de nenhum autor (Gil, A. 1998). Esta pesquisa possibilitou a busca de informações específicas sobre o público-alvo da pesquisa, através de relatórios das associações, bem como de outros documentos de órgãos ligados à associação dos produtores das agroindústrias a serem pesquisadas. Para a coleta dos dados secundários foram consultadas referências bibliográficas como livros, teses, dissertações, documentos técnicos, artigos em periódicos e eventos científicos, na área foco da pesquisa.

2) Primários: levantados através da pesquisa de campo com o uso de questionários;

Os questionários pretendem responder aos objetivos específicos da pesquisa (apresentar a estatística descritiva dos diversos aspectos referentes à cooperação investigados, analisar a correlação existente entre os diversos aspectos referentes à cooperação, testar a significância das relações entre o tempo de atividade das empresas e os diversos aspectos referentes à cooperação).

3.3. Técnicas de análise dos dados

Neste trabalho utilizaram-se métodos estatísticos para a análise dos dados. A estatística é uma parte da matemática aplicada que proporciona métodos para coleta, organização, descrição, análise e interpretação de dados e para a utilização destes na tomada de decisão. A estatística é dividida em três áreas: descritiva, voltada para a descrição dos dados; a probabilística, que está relacionada com a incerteza de certas variáveis e a inferencial, que se baseia na teoria das probabilidades e se preocupa com a análise destes dados e sua interpretação (ANDERSON, D. ; SWEENEY, D. e WILLIAMS, T. 2003, LEVINE, D. ; BERENSON, M. e STEHPAN, D. 2000 e DANCEY, P. ; REIDY, J. 2007).

As técnicas de análise de dados empregadas nesta pesquisa foram:

1. Estatística Descritiva
2. Análise de Correlação de Spearman
3. Prova Exata de Fishe

1. Estatística Descritiva

De acordo com Anderson, D. ; Sweeney, D. ; Willians, T. (2003), a estatística descritiva representa um conjunto de técnicas usadas para descrever um conjunto de dados ou atributos coletados sobre um dado objeto em uma investigação. Para Freund, J. e Simon, G. (2000) a estatística descritiva envolve o emprego de técnicas e métodos estatísticos para descrever e resumir suas características sem contudo buscar avançar qualquer análise que ultrapasse a simples observação dos próprios dados.

A análise de estatística descritiva foi aplicada para responder ao primeiro objetivo específico (apresentar a estatística descritiva dos diversos aspectos referentes à cooperação dos investigados), onde se procurou analisar os aspectos relevantes da percepção do gestor sobre a cooperação, os aspectos gerenciais da cooperação e os aspectos operacionais da cooperação. Estes dados estão apresentados nas tabelas 1, 2 e 3 , no corpo desta dissertação, no capítulo dos resultados e discussão.

2. Análise de Correlação de Spearman

O coeficiente ρ de Spearman mede a intensidade da relação entre variáveis ordinais. Usa, em vez do valor observado, apenas a ordem das observações.

Uma fórmula fácil para calcular o coeficiente ρ de Spearman é dada por:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

em que n é o número de pares (x_i, y_i) e

$d_i = (\text{postos de } x_i \text{ dentre os valores de } x) - (\text{postos de } y_i \text{ dentre os valores de } y)$.

Se os postos de x são exatamente iguais aos pontos de y então todos os d_i serão zero e ρ será 1.

O coeficiente ρ de Spearman varia entre -1 e 1. Quanto mais próximo estiver destes extremos, maior será a associação entre as variáveis. O sinal negativo da correlação significa que as variáveis se comportam em sentido contrário, isto é, as categorias mais elevadas de uma variável estão associadas a categorias mais baixas da outra variável (DANCEY, P. ; REIDY, J. 2007, p.571).

Nesta pesquisa a análise de correlação de Spearman foi aplicada como ferramenta estatística para se atingir o objetivo específico 2 (analisar a correlação existente entre os diversos aspectos referentes à cooperação). Neste caso, quando o coeficiente é negativo indica significância e sendo próximo da unidade, que existe alta correlação. Estes dados se encontram apresentados nas tabelas 4, 5 e 6, no corpo desta dissertação, no capítulo dos resultados e discussão.

3. Prova Exata de Fisher

Este teste faz uso de tabelas de contingência 2X2, para se comparar 2 grupos. É indicado quando o tamanho das duas amostras independentes é pequeno e consiste em determinar a probabilidade exata de ocorrência de uma frequência observada, ou de valores mais extremos.

O Teste Exato de Fisher é a alternativa ao caso de duas amostras independentes, quando o tamanho da amostra é pequeno, pois nesse caso o teste de qui-quadrado (X^2) não se aplica.

Exigências do Teste:

- Amostras aleatórias e independentes;
- Duas classes mutuamente exclusivas;
- Nível de Mensuração em escala nominal ao menos.

Nesta pesquisa o teste de Fisher foi empregado para analisar entre outras coisas, a relação entre as variáveis, tempo de atividade e percepção do gestor sobre a cooperação, tanto nos seus aspectos gerenciais como operacionais. Neste caso observou-se que quanto maior o tempo de atividade do gestor maior a tendência de ele dizer sim às indagações. Nas tabelas de número sete a treze estão os resultados do Teste de Fisher. Para ser significativo o coeficiente de Fisher deve ser inferior a 0,05 (LEVINE, D. ; BERENSON, M. ; STEHPAN, D. , 2000, p. 445). Isso porque considera-se que ao se entrevistar os gestores, exista uma probabilidade de 95% de que eles respondam afirmativamente (sim), quanto maior for seu tempo de atividade.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados os dados e suas interpretações, de maneira que as análises efetuadas permitam atingir os objetivos específicos. Para tanto foi dividido em três subitens: a) A análise da percepção do gestor sobre a cooperação nos seus aspectos gerenciais e operacionais (relacionadas com o objetivo específico 1); b) Análise da correlação entre os diversos aspectos da cooperação (relacionadas ao objetivo específico 2); c) Teste de significância das relações entre o tempo de atividade das empresas e os diversos aspectos da cooperação (objetivo específico 3).

- a) Análise da percepção do gestor sobre os aspectos gerenciais e operacionais da cooperação

Para melhor compreensão da importância da cooperação entre as agroindústrias estudadas, foi importante a realização de uma análise relacionada com a percepção dos gestores sobre a cooperação nas organizações em que atuam. De acordo com os dados da tabela 1. 78,57% (33) dos entrevistados disseram que já ouviram falar de redes de cooperação entre empresas e 21,43% (9) disseram que não têm conhecimento do que é a rede de cooperação empresarial.

Observou-se que os agricultores foram unânimes em afirmar a importância da cooperação, quanto aos aspectos da existência de vantagens para as empresas cooperarem entre si; da importância de um bom relacionamento com os seus colegas de trabalho; da

necessidade de se trabalhar de forma conjunta na solução de problemas comuns; de freqüentarem as reuniões da associação de produtores; da importância da freqüência dos outros produtores às reuniões da associação; de tomarem parte nas decisões nas reuniões da cooperação; de receberem visitas dos outros produtores para trocar idéias sobre a melhor forma de produzir e comercializar os seus produtos; a importância na crença de que a cooperação nas diversas atividades possibilita uma melhoria na sua atividade produtiva; bem como a importância de repassarem os seus conhecimentos para os outros produtores em conversas formais ou informais. Estes benefícios da cooperação e da formação de redes de interação são também apontados por Verschoore, J. (2006), que sintetiza em cinco dimensões os benefícios desta ação: ganhos de escala e poder de mercado, provisão de soluções, inovação, redução de custos e riscos, relações sociais. A importância das relações sociais, por exemplo, apontadas por este autor se confirmam na presente pesquisa quando os gestores atribuem uma importância considerável aos aspectos relacionados à participação nas reuniões da associação de produtores e na importância de um bom relacionamento com os seus colegas de trabalho, entre outros.

Tabela 1 - Percepção do gestor sobre cooperação

Questão	Perguntas resumidas	SIM	%	NÃO	%
1	Ouviu falar em redes de cooperação?	33	78,57	9	21,43
2	Vantagem da cooperação?	42	100,00	0	0,00
12	Participação em feiras / exposição?	42	100,00	0	0,00
17	Competitividade limita as informações?	18	42,86	24	57,14
18	Cooperação agrega valor aos produtos?	24	57,14	18	42,86
20	Compartilha informação na redução de custos?	22	52,38	20	47,62
22	Realizam projeto de forma compartilhada?	21	50,00	21	50,00
23	Avaliam o desempenho das suas atividades?	24	57,14	18	42,86
34	A solução de problemas é de forma conjunta?	42	100,00	0	0,00
35	Freqüenta as reuniões da cooperativa?	42	100,00	0	0,00
36	Percebe a freqüência dos outros nas reuniões?	42	100,00	0	0,00
37	Participa das decisões nas reuniões?	42	100,00	0	0,00
41	Fazem visitas e trocam experiência entre si?	42	100,00	0	0,00
42	Cooperação possibilita melhoria nas atividades?	42	100,00	0	0,00
43	Repassa conhecimentos aos outros produtores?	42	100,00	0	0,00

Quando é analisada a percepção dos gestores em relação aos aspectos gerenciais da cooperação, fica evidente que a importância maior é atribuída aos aspectos da negociação coletiva com os fornecedores, pois neste caso, a unanimidade dos entrevistados respondeu que considera de extrema relevância a cooperação para este tipo de negociação. Outro aspecto considerado relevante pelos gestores foi a importância da cooperação para a definição e

manutenção de objetivos comuns. Neste caso, 81% dos entrevistados (34) afirmaram ser importante a cooperação entre as agroindústrias. A questão menos relevante para os gestores, em relação à importância da cooperação foi a contribuição desta para a organização e participação em feiras de produtos das agroindústrias. Apenas 52,38% dos entrevistados (22), responderam afirmativamente. Isto se deve ao fato de eles venderem os seus produtos diretamente à prefeitura para a merenda escolar e não perceberem a importância de fontes alternativas de escoamento da produção. Esta dependência fica ainda mais comprometida em função das exigências da comercialização, como o selo de qualidade, a atuação da vigilância sanitária, entre outros, que servem inclusive de argumento pela prefeitura para a não aquisição da produção.

Isto contraria a política do governo federal que prioriza o fornecimento dos produtos da merenda escolar pela agricultura familiar, com o objetivo de dinamizar e fortalecer este setor da agricultura.

O fornecimento da merenda escolar por produtos da agricultura familiar está amparado na Lei Nº 11.947, de 16 de junho de 2009, a qual determina que no mínimo 30% da merenda escolar seja comprada diretamente de agricultores familiares, sem licitação. “Os recursos são do FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação), repassados ao PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar), que por sua vez abrange todas as escolas públicas e filantrópicas do país, da educação infantil ao ensino de jovens e adultos. Antes da Lei Nº 11.947, o PNAE atingia apenas a educação infantil e o ensino fundamental” (CEPAGRO – Centro de Promoção e Estudos da Agricultura de Grupo, www.cepagro.org.br, consultado em 08/03/2011). A tabela 2 apresenta os aspectos gerenciais da cooperação.

Tabela 2 - Aspectos gerenciais de cooperação

Questão	Perguntas resumidas	SIM	%	NÃO	%
10	Formação de preços de forma articulada?	24	57,14	18	42,86
13	Vendas conjuntas?	31	73,81	11	26,19
14	Estratégias compartilhadas?	33	78,57	9	21,43
15	Objetivos comuns?	34	80,95	8	19,05
16	Trocas de informações?	27	64,29	15	35,71
19	Cooperação reduz custos?	24	57,14	18	42,86
30	Pratica troca de equipamentos	23	54,76	19	45,24
31	Participa de feiras conjuntamente?	22	52,38	20	47,62
32	Negociam coletivamente com o governo?	26	61,90	16	38,10
33	Divulga coletivamente seus produtos?	42	100,00	0	0,00
39	Promove visitas aos outros produtores?	29	69,05	13	30,95
40	Promove formação articulada de preços	29	69,05	13	30,95

Ainda de acordo com a tabela 2, 73,81% (31) comercializam os seus produtos de forma conjunta e 26,19% (11), vendem de forma isolada; da mesma forma, 78,57% (33), afirmam que compartilham informações estratégicas com outras empresas e 21,43% (9), dos entrevistados disseram que não o fazem. Baseado no pressuposto de que todas as empresas que trabalham de uma forma cooperada têm no mínimo um objetivo que os unam, perguntou-se se os entrevistados apresentavam objetivos comuns a outras empresas da mesma cooperativa, 80,95% (34), afirmaram apresentar objetivos comuns e 19,05% (8) não souberam responder.

De acordo com os dados apresentados na tabela 2, 64,29% (27), dos entrevistados compartilham as informações com as outras empresas e 35,71% (15), não compartilham essas informações.

A tabela 3 apresenta os dados dos aspectos operacionais da cooperação. Quando analisados os dados de aspectos operacionais de cooperação, foram constatados que 80,95% (34) dos entrevistados admitiram que fazem as compras conjuntas de insumos e de bens de capital, enquanto que 19,05% (8) não realizam estas atividades conjuntamente. Da mesma forma, foi notado que 76,19% (32) promovem o atendimento conjunto aos compradores, participam em feiras de exposição de forma conjunta e percebem a participação dos outros produtores nas decisões da associação de produtores, já 23,81% (10) dos entrevistados não desenvolvem estas atividades conjuntamente. Segundo as informações obtidas, nota-se que 69,05% (29) recebem assistência técnica de forma conjunta e 30,95% não recebem assistência técnica de forma conjunta.

Quando perguntados se acreditam que o compartilhamento de indicadores de desempenho pode contribuir para a melhoria dos processos de produção na sua empresa e nas demais que atuam no setor de agroindústria e, se acreditam que o compartilhamento de indicadores de desempenho pode contribuir para a melhoria dos processos de produção na sua empresa e nas demais que atuam no setor de agroindústria, a unanimidade dos entrevistados respondeu afirmativamente.

Em relação a este aspecto, a importância de medição de indicadores de desempenho como instrumento de otimização dos processos operacionais, Wisner, J e Fawcett, S. (1991) *apud* Lenz, G. et al. (2008, p. 15) definem os passos essenciais para a execução de um sistema de medição que os conectem às decisões operacionais.

Esses passos, em número de nove, dizem respeito ao processo de planejamento estratégico dentro da firma e vão desde a definição da missão da empresa até o passo final de utilizar um sistema de medição de desempenho com fins de determinar a posição competitiva da organização no mercado e a reavaliação desses indicadores.

Alguns casos merecem atenção quando se questiona os aspectos operacionais da cooperação, entre eles podemos apresentar os seguintes; o compartilhamento da mão-de-obra não é praticado por 92,86% (39) dos entrevistados e 85,71% (36) dos entrevistados, praticam algum tipo de cooperação nas suas atividades de produção.

Tabela 3 – Aspectos operacionais da cooperação Análise da correlação entre os diversos aspectos da cooperação

Questão	Perguntas resumidas	SIM	%	NÃO	%
3	Compra conjuntas de insumos e bens de capital?	34	80,95	8	19,05
4	Atendimento conjunto aos compradores?	32	76,19	10	23,81
5	Assistência técnica de forma conjunta?	29	69,05	13	30,95
6	Compartilham máquinas e equipamentos?	23	54,76	19	45,24
7	Compartilham mão-de-obra?	3	7,14	39	92,86
8	Executam contratação conjunta?	25	59,52	17	40,48
9	Comercialização conjunta?	24	57,14	18	42,86
11	Participam de feiras, exposição?	32	76,19	10	23,81
21	Parceiros atuam de forma integrada?	18	42,86	24	57,14
24	Troca de indicadores de desempenho melhora o processo produtivo?	42	100,00	0	0,00
25	Praticam cooperação nas suas atividades?	36	85,71	6	14,29
26	Praticam cooperação na compra de matéria-prima?	9	21,43	33	78,57
27	Cooperação na comercialização?	18	42,86	24	57,14
28	Pratica a cooperação na utilização máquinas?	19	45,24	23	54,76
29	Cooperação no treinamento?	20	47,62	22	52,38
38	Percebem a participação de outros produtores nas decisões da empresa?	32	76,19	10	23,81
44	Recebem informações de produtores?	42	100,00	0	0,00

b) Análise da correlação entre os diversos aspectos da cooperação

A Tabela 4 apresenta os dados referentes à análise da correlação entre os fatores da percepção do gestor e os aspectos gerenciais da cooperação. De acordo com o método estatístico da análise de correlação de Spearman, quanto mais próximo o resultado do coeficiente de spearman estiver de 0,50, mais correlacionadas estarão as variáveis e se coeficiente for superior a 0,50 a correlação é altamente significativa.

Desta forma, pode-se observar pelos dados apresentados, que existe uma correção significativa da questão 19 (Você considera que a cooperação entre empresas promove a redução de custos de produção dos produtos da sua empresa?), e as questões 17 (Você considera que a restrição de informações entre a sua empresa e demais empresas do mesmo setor decorre da insegurança e do medo da competitividade?), 18 (Você considera que a cooperação entre empresas promove a agregação de valor - aumento do valor - dos produtos da sua empresa?) e 20 (Você compartilha informações relativas à redução de custos com outras empresas?).

Assim pode-se inferir que estas questões (17, 18 e 20) de caráter gerencial, do ponto de vista do gestor, comprometem, de forma significativa, a redução de custos das agroindústrias, ou seja, a falta de cooperação nestes aspectos gerenciais apontados nestas questões pode afetar significativamente e de forma negativa a redução de custos das agroindústrias.

Observa-se que se as agroindústrias não tivessem tanto aversão à competitividade, se elas se inteirassem e compartilhassem informações sobre a integração vertical dos seus produtos (agregação de valor) e compartilhassem informações em relação a custos, estes fatores poderiam contribuir para o crescimento destas agroindústrias. A este respeito, Teixeira, F. (2005) afirma que a atuação das empresas em rede possibilita a melhoria das suas qualificações de forma conjunta e pressupõe que a cooperação entre essas empresas seja um tipo de comportamento possível.

Com efeito, mesmo quando elas competem entre si em certo contexto, a cooperação pode ser uma condição para a sobrevivência. È sabido no entanto que as barreiras comportamentais, sociais e econômicas podem impedir que essas cooperações nasçam, se consolidem e cresçam.

Tabela 4 - Análise da correlação entre os fatores da percepção do gestor e os aspectos gerenciais de cooperação

Questão		1	17	18	20	22	23
	Perguntas resumidas	Já ouviu falar em redes de cooperação?	Competitividade limita as informações ?	Cooperação agrega valor aos produtos?	Compartilha informação na redução de custos?	Realizam projeto de forma compartilhada?	Avaliam o desempenho das suas atividades?
10	Formação articulada /preços	0,32	0,17	0,13	0,23	0,29	0,03
13	Vendas conjunta?	0,05	0,19	0,25	0,30	0,27	0,25
14	Estratégicas compartilhadas?	0,31	0,10	-0,22	0,08	0,06	-0,10
15	Objetivos comuns?	0,34	0,05	0,07	0,02	0,12	0,07
16	Trocas de informações	0,18	0,14	0,16	0,18	0,35	-0,14
19	Coop. /redução custos?	-0,05	0,65	0,61	0,62	0,10	-0,17
30	Troca equipamentos?	-0,07	0,59	0,37	0,28	-0,05	-0,11
31	Feiras conjuntas?	0,11	0,63	0,33	0,33	-0,10	-0,15
32	Negociam colet.	-0,03	0,18	0,31	0,23	0,10	0,21

	/governo?						
39	Divulg. coletiva /produtos?	0,01	0,48	0,04	0,08	0,05	0,36
40	Visitas a produtores?	0,21	-0,04	0,04	0,08	0,26	0,15

As questões: 2 ; 12; 34; 35; 36; 37; 41; 42; 43 e 33 respectivamente, não apresentaram correlação com os demais questões

Os dados da tabela 5 apresentam a análise da correlação entre os fatores da percepção do gestor e os aspectos operacionais da cooperação. Constatou-se que a questão 1 (Você já ouviu falar de redes de cooperação entre empresas) tem uma alta correlação com as questões 3 (Você promove a compra conjunta de insumos e de bens de capital) e 7 (Você compartilha mão-de-obra); Assim sendo existe uma correlação positiva e altamente significativa entre o conhecimento da existência de redes de interação pelos gestores e algumas questões de caráter operacional. Fica evidente que apesar da maioria dos gestores já terem ouvido falar em redes de interação (33 dos entrevistados na tabela 1), este conhecimento não influencia positivamente no compartilhamento da mão-de-obra, muito pelo contrário, neste caso a correlação é altamente significativa, mas negativa, pois, 39 dos entrevistados (92,86%) não compartilham mão-de-obra (tabela 3). Quando se trata da compra conjunta de insumos, esta correlação é altamente significativa e positiva. Isto indica que, do ponto de vista do gestor quanto à esta característica operacional, o conhecimento da existência de redes de interação entre empresas potencializa as suas ações no sentido de vislumbrar o benefício da aquisição conjunta de insumos.

Tabela 5 - Análise da correlação entre os fatores da percepção do gestor e os aspectos operacionais de cooperação

Questões		3	4	5	6	7	8	9	11	21	25	26	27	28	29	38
	Perguntas resumidas	Compras conjuntas insumos e bens de capital?	Atendimento conjunto aos compradores?	Assistência técnica conjunta?	Compartilhamento de equipamentos/equipamentos?	Cooperação manual-obra?	Executam contratos conjuntos?	Comercialização conjunta?	Participam de feiras, exposições?	Parceiros atuam formalmente integradas?	Praticam cooperação/atividades?	Cooperam com materiais?	Cooperam comercializando?	Cooperam de tecnologia?	Cooperam no treinamento?	Percebe e participa outros Decisões?
1	Já ouviu falar em redes de cooperação?	0,57	0,06	0,41	0,25	0,64	0,34	0,32	0,06	-0,13	0,42	-0,08	0,05	0,07	0,08	0,06
17	Competitividade limita as informações?	-0,07	0,15	0,16	0,28	0,32	0,13	0,07	0,48	0,22	0,22	0,02	0,42	0,37	0,62	0,08
18	Cooperação agrega valor aos produtos	-0,05	0,19	0,15	0,11	0,24	0,27	0,22	0,31	0,36	0,33	0,10	0,36	0,40	0,34	-0,15

20	Compartilha informação na redução de custos	0,27	0,14	0,08	0,20	0,29	0,38	0,43	0,14	0,34	0,29	0,03	0,34	0,29	0,34	0,03
22	Realizam projeto de forma compartilhada?	0,36	0,34	0,36	0,05	0,28	0,15	0,29	0,00	0,48	0,27	-0,17	0,38	0,43	0,19	0,11
23	Avaliam o desempenho das suas atividades?	0,32	0,53	0,46	0,40	0,05	0,17	0,03	0,08	0,36	0,33	0,34	0,17	0,30	0,06	0,42

A tabela 6 apresenta a análise da correlação entre os aspectos gerenciais e os aspectos operacionais de cooperação. De acordo com os dados da tabela pode-se observar que a questão gerencial de número 10 (Você estabelece os preços dos seus produtos de forma articulada a outras empresas?) encontra-se altamente correlacionada com as questões operacionais de número 8 (Você executa a contratação conjunta de prestação de serviços: jurídico, contábil, capacitação técnica?), 9 (Você distribui conjuntamente com outras empresas a sua produção?) e 11 (Você participa em feiras de exposição de forma conjunta?). Nota-se que estas questões envolvem aspectos intra-relacionados e que, a questão de definição de preços está positivamente relacionada com a economia de escala na contratação de serviços conjuntos e na diluição dos custos de escoamento da produção. Ou seja, estas questões operacionais influenciam de forma positiva a questão gerencial.

Tabela 6 - Análise da correlação entre os aspectos gerenciais e os aspectos operacionais de cooperação

Questão	10	13	14	15	16	19	30	31	32	39	40	
Perguntas resumidas	Formação articulada /preços	Vendas conjuntas ?	Estratégias compar tilhadas ?	Objetivos comuns?	Trocas de informações?	Coop. /reduz custos?	Troca equipamentos?	Feiras conjuntas?	Negociam coletiv. c/ governo?	Divulg. coletiva /produtos?	Visitas a produtores?	
3	Compra conjuntas insumo e bens de capital?	0,32	0,40	0,04	0,07	0,14	-0,05	0,05	0,14	0,24	0,20	0,20
4	Atendimento conjunto aos compradores?	0,08	0,30	-0,02	0,01	-0,42	0,31	0,05	0,14	0,37	0,35	-0,01
5	Assistência técnica conjunta?	0,25	0,30	0,03	0,33	0,04	0,04	-0,09	0,08	0,32	0,44	0,11
6	Compartilham máq. /equip?	0,21	0,32	0,12	0,32	0,08	0,11	0,25	0,39	0,52	0,61	0,30
7	Compart. mão-de-obra?	-0,32	0,17	-0,31	-0,34	-0,18	0,24	0,25	0,08	0,22	0,19	-0,41
8	Executam contratação conjunta?	0,66	0,17	-0,08	-0,03	-0,21	0,17	0,03	0,28	0,45	0,39	0,29

9	Comercializaçã o conjunta?	0,61	0,25	0,25	-0,05	-0,04	0,32	-0,01	0,14	0,31	0,04	0,36
11	Participam de feiras, exposição?	0,53	0,43	-0,02	-0,13	-0,30	0,31	0,39	0,36	0,14	0,35	-0,13
21	Parceiros atuam forma integrada?	0,07	0,30	-0,25	-0,19	-0,06	0,36	0,30	0,25	0,28	0,27	-0,04
25	Praticam cooperação /atividades?	0,33	0,22	-0,05	0,15	-0,02	0,20	0,04	0,02	0,10	0,46	0,17
26	Coop. compr matéria-prima?	-0,37	-0,08	-0,15	-0,19	-0,34	0,10	0,12	0,15	-0,07	0,10	-0,15
27	Coop. na comercialização	-0,03	0,30	-0,13	0,05	0,24	0,26	0,59	0,34	0,38	0,37	0,06
28	Cooperação de tecnologia?	0,01	0,22	-0,11	0,08	0,18	0,21	0,54	0,39	0,32	0,30	0,09
29	Cooperação no treinamento?	0,15	0,13	0,03	-0,02	0,01	0,44	0,48	0,62	0,26	0,43	-0,19
38	Percebe partic. outros Decisões?	-0,37	0,05	0,12	0,30	0,05	-0,03	0,05	0,03	0,25	0,23	0,35

Além dessas questões apresentaram uma alta correlação entre si as questões: 27/30, 28/30, 29/31, 6/39) todas acima de 0,50. Significando dizer que os aspectos encerrados nas respectivas questões, se influenciam mutuamente, a saber: Correlação entre a questão (Q. 30) de troca de equipamentos, com quem (Q. 27) comercializa produtos de forma compartilhada; correlação entre a questão (Q. 28) cooperação em matéria de tecnologia com quem (Q.30) compartilha trocas de equipamento; e, correlação entre a questão (Q.29) quem compartilha treinamentos com a questão (Q.31) quem tem hábito em realizar feiras conjuntas; e, finalmente, correlação entre a questão (Q.06) quem compartilha máquinas e equipamentos e a questão (Q.39) quem tem hábito em divulgar conjuntamente seus produtos.

c) Teste de significância das relações entre o tempo de atividade das empresas e os diversos aspectos da cooperação

Para determinar a significância das relações entre o tempo de atividade das agroindústrias e os diversos aspectos da cooperação se fez uso de um teste estatístico de aderência não paramétrica denominado Prova Exata de Fisher. Estas provas, não-paramétricas, não demandam quantificações tão rigorosas como as exigidas pelas provas paramétricas (LEVINE, D. ; BERENSON, M. e STEHPAN, D. 2000). Desta forma, de acordo com os dados obtidos na tabela 7, pode-se observar que dentre as respostas das tabelas 1, 2 e 3, que tratam da percepção do gestor sobre a cooperação, o padrão de resposta está associado ao tempo de atividade das empresas.

Para ser significativo, o coeficiente de Fisher deve ser inferior a 0,05. Isto ocorre para as questões de número 18 (Você considera que a cooperação entre empresas promove a agregação de valor -aumento do valor - dos produtos da sua empresa?) e 20 (Você compartilha informações relativas à redução de custos com outras empresas?). Neste caso, adotou-se, nesta pesquisa, uma probabilidade de 95% de que os gestores respondam afirmativamente sobre a importância da cooperação como instrumento indutor da agregação de valor dos produtos e da cooperação como facilitadora do compartilhamento de informações relativas à redução de custos com outras agroindústrias. Ou seja, há uma tendência de respostas afirmativas (sim), quanto maior for o tempo de atuação dos gestores nas agroindústrias.

Para as questões 18 e 20, a probabilidade de uma resposta sim é de 98%. Pode-se observar na tabela 10, que à medida que os entrevistados têm mais de cinco anos de atuação na agroindústria, a tendência é a resposta tender para o sim. Isto pode ser verificado principalmente para a questão 20, onde 72,22% (13/18) responderam sim (tabela 11).

Tabela 7 - Resultados do Teste de Fisher sobre a análise da relação entre o tempo de atividade e a percepção do gestor sobre cooperação

Questão	Perguntas resumidas	p
1	Já ouviu falar em redes de cooperação?	0,60
17	Competitividade limita as informações?	0,31
18	Cooperação agrega valor aos produtos?	0,02
20	Compartilha informação na redução de custos	0,02
22	Realizam projeto de forma compartilhada?	0,17
23	Avaliam o desempenho das suas atividades?	0,44

A Tabela 8 apresenta o resultado do teste de Fisher sobre a análise da relação entre o tempo de atividade e os aspectos gerenciais da cooperação. De acordo com os dados da tabela 8 apenas para a questão 19 (Você considera que a cooperação entre empresas promove a redução de custos de produção dos produtos da sua empresa), o teste foi significativo. Segundo os entrevistados, há uma probabilidade de 98% de que quanto maior o tempo de atividade da empresa maior a tendência de que a cooperação possa promover a redução de custos de produção dos produtos, explicada provavelmente pela “curva de experiência” dos grupos.

Tabela 8 - Resultado do Teste de Fisher sobre a análise da relação entre o tempo de atividade e os aspectos gerenciais de cooperação

Questão	Perguntas resumidas	P
10	Formação articulada /preços	0,31
13	Vendas conjuntas?	0,55
14	Estratégias compartilhadas?	0,60
15	Objetivos comuns?	0,23
16	Trocas de informações	0,47
19	Coop. /redução custos?	0,02
30	Troca equipamentos?	0,41
31	Feiras conjuntas?	0,25
32	Negociam colet. /governo?	0,41
39	Divulg. coletiva /produtos?	0,09
40	Visitas a produtores?	0,51

A tabela 9 relaciona o tempo de atividade e os aspectos operacionais da cooperação. Observa-se que apenas para a questão 4 (Você promove o atendimento conjunto aos compradores?), o teste de Fisher é significativo. Isto evidencia que para os entrevistados há uma tendência de que o tempo de atividade esteja relacionado com cooperação entre as agroindústrias no sentido da cooperação para o atendimento conjunto aos compradores.

Tabela 9 - Análise da relação entre o tempo de atividade e os aspectos operacionais de cooperação.

Questão	Perguntas resumidas	p
3	Compra conjuntas insumo e bens de capital?	0,47
4	Atendimento conjunto aos compradores?	0,01
5	Assistência técnica conjunta?	0,07
6	Compartilham máq. /equip?	0,58
7	Compart. mão-de-obra?	0,60
8	Executam contratação conjunta?	0,55
9	Comercialização conjunta?	0,44
11	Participam de feiras, exposição?	0,43
21	Parceiros atuam forma integrada?	0,13
25	Praticam cooperação /atividades?	0,17
26	Coop. compr matéria-prima?	0,10
27	Coop. na comercialização	0,44
28	Cooperação de tecnologia?	0,41
29	Cooperação no treinamento?	0,11
38	Percebe partic. outros Decisões?	0,56

Pode-se observar na tabela 10, que à medida que os entrevistados têm mais de cinco anos de atuação na agroindústria, a tendência é a resposta tender para o sim. Isto pode ser verificado principalmente para a questão 20, onde 72,22% (13/18) responderam sim (tabela 11).

Tabela 10 - Tabela de contingência da QUESTÃO 18 em função do tempo de atividade das empresas

Tempo de Atividade	Respostas	
	Sim	não
Até 5 anos	10	14
Mais de 5 anos	14	14

Tabela 11 - Tabela de contingência da QUESTÃO 20 em função do tempo de atividade das empresas

Tempo de atividade	Respostas	
	Sim	não
Até 5 anos	9	15
Mais de 5 anos	13	5

Como pode ser observado na tabela 12, em relação à questão 19, 77,77% (14 dos entrevistados) tendem a dizer sim, quando atuam a mais de cinco anos, quando para um período inferior a cinco anos, a proporção é de 58,33% para não e 41,66% para sim.

Tabela 12 - Tabela de contingência da questão 19 em função do tempo de atividade das Empresas

Tempo de Atividade	Respostas	
	Sim	não
Até 5 anos	10	14
Mais de 5 anos	14	4

Na tabela 13 pode-se observar que quase 100% dos entrevistados (17 em 1) tendem a dizer sim para a questão 4 (Você promove o atendimento conjunto aos compradores?), desde que o período de atuação seja superior a cinco anos.

Tabela 13 - Tabela de contingência da QUESTÃO 4 em função do tempo de atividade das empresas

Tempo de Atividade	Respostas	
	Sim	Não
Até 5 anos	15	9
Mais de 5 anos	17	1

O que mais uma vez faz destacar o “tempo de atuação da agroindústria em mais de cinco anos” como uma variável importante para a questão da cooperação em rede, estudada nesta pesquisa.

5. CONCLUSÕES

O processo de cooperação pode se tornar um importante instrumento de competitividade para as empresas que dele sabem tomar proveito. Em vários aspectos, tanto os gerenciais como os operacionais, a atitude dos gestores e suas percepções sobre o alcance da prática da cooperação e das redes de integração empresarial podem contribuir de forma significativa para que as empresas deixem de agir de uma forma isolada para potencializar as suas ações agindo coletivamente. Esta ação coletiva abrange entre outras ações, a aquisição conjunta de matéria-prima e uso comum de equipamentos e maquinário, a frequência e participação nos órgãos de deliberação, a exemplo das reuniões das associações de produtores, a definição de objetivos comuns, entre outros.

Para as agroindústrias pesquisadas, a realidade em termos das percepções dos gestores quanto aos aspectos operacionais e gerenciais da cooperação não apresenta uma discrepância significativa em relação ao que abordam os pesquisadores do tema. Entretanto, apesar da consciência dos gestores sobre os aspectos positivos da cooperação, muitos deles, sequer já ouviram falar do termo “redes de cooperação empresarial”. Isto é observado para 9 (21,43%), dos 42 entrevistados. E apesar da maioria já ter conhecimento do tema, a sua aplicação efetiva ainda carece de uma ação mais eficaz.

Quanto à percepção do gestor das agroindústrias estudadas sobre os aspectos da cooperação nas suas esferas gerencial e operacional, pode-se concluir que estes atribuem maior relevância à cooperação quando esta é direcionada para a negociação coletiva com os fornecedores e na definição de objetivos comuns.

Com relação à venda e escoamento da produção, por exemplo, estas são realizadas de forma conjunta de acordo com 31 ou 73,81% dos entrevistados. Esta venda é realizada na cidade de Palmares, por ser uma cidade pólo e estar em uma posição estratégica mais satisfatória em termos de escoamento da produção, e é adquirida pela CONAB (Companhia Nacional de Abastecimento).

Para alguns aspectos operacionais, como o compartilhamento conjunto de mão-de-obra, os entrevistados não acreditam que a cooperação deva ser enfatizada por este mecanismo, pois, ele (o compartilhamento) não é praticado por 92,86% dos entrevistados ou seja, 39 dos 42 gestores. E mesmo observou-se que existe sob esse aspecto, uma insuficiência

de mão-de-obra. Pode-se perceber que segundo o gestor, alguns aspectos de caráter gerencial, comprometem, de forma significativa, a redução de custos das agroindústrias, ou seja, a falta de cooperação nestes aspectos gerenciais apontados nestas questões pode afetar significativamente e de forma negativa a redução de custos das agroindústrias.

A aversão à competitividade e a insegurança quanto ao compartilhamento de informações sobre custos, produção, entre outras de ordem estratégica comprometem o crescimento destas agroindústrias. Quando é analisada a correlação entre os fatores da percepção do gestor e os aspectos gerenciais da cooperação, podemos concluir que para algumas situações, existe uma forte influência de determinadas variáveis na atividade gerencial das empresas, a exemplo da constante preocupação com a insegurança em relação à competitividade comprometer de forma severa a redução de custos dos produtos das agroindústrias.

Outra questão importante a se levantar é a relação existente entre o tempo de atividade dos gestores nas agroindústrias e as suas respostas. Pode-se concluir que quanto maior o tempo de atividade dos gestores, maior a tendência de eles responderem afirmativamente às questões. Isto pode ser verificado para a percepção dos gestores sobre a cooperação. A grande maioria deles tende a responder afirmativamente quando apresentam um tempo de atividade de mais de cinco anos.

Para outras situações, como a importância da cooperação para a agregação de valor e o compartilhamento de informações para a redução de custos, apenas nestas duas situações o tempo de atividade se mostrou significativo para as respostas dos entrevistados. Dessa forma podemos concluir que o tempo de atividade, para algumas questões de ordem gerencial e operacional é fator decisivo na tomada de decisão dos gestores e por este motivo, na sustentabilidade dos negócios dessas agroindústrias.

Assim, podemos concluir que, em algumas situações as agroindústrias estudadas apresentam elementos de cooperação que justificam um estudo mais aprofundado em termos de fortalecimento dessas bases cooperativas. Entretanto, ainda será necessário um longo caminho para a consolidação de uma rede de cooperação nas agroindústrias estudadas, em função das constatações observadas.

REFERÊNCIAS

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

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. Atlas: São Paulo, 2008.

ALMEIDA, L. ; FERRANTE, A. ; VIEIRA, A. Construção de redes e inclusão social no território citrícola paulista. XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 24 a 27 de julho, **Anais Sober**, Rio Branco: AC, 2008, Acesso: 05/09/2010, disponível in: <http://www.sober.org.br/palestra/5/804.pdf>

ANDERSON, D ; SWEENEY, D. ; WILLIAMS T. A. estatística aplicada à administração e economia. São Paulo: Pioneira, Thomsom learning, 2003.

ANDERSON, J. A., NARUS, J. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, 1990, pp. 52–58 (January), 1990.

ARAÚJO, M. J. **Fundamento de agronegócio**. São Paulo. Atlas, 2009 – conceitos e dimensões. São Paulo. Atlas, 2009.

BETIM, L. M; RESENDE, L. M; LEITE, M. L. G. Cooperação interempresarial influenciando na aprendizagem interativa: uma análise exploratória no setor madeireiro de Telêmaco Borba/PR, 2006 In: XXVI Encontro Nacional de Engenharia da Produção, 2006, Fortaleza, **Anais do XXVI ENEGEP**, Fortaleza-CE: ABRPRO, 2006.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

BUENO, M. **O outsourcing como vantagem competitiva na indústria automobilística**. Dissertação de Mestrado, São Paulo: Universidade Paulista – UNIP, 2007. 174 p.

CALLADO, A. ; MORAES FILHO, R. A. Gestão empresarial no agronegócio. São Paulo: Atlas, 2008, p. 20. in: Callado, A. A. C. (Org.) **Agronegócio**, São Paulo: Atlas, 2008.

CÂNDIDO, G. ; VIEIRA, L. Aplicação dos conceitos de redes interorganizacionais no setor varejista: uma proposta de aplicação dos conceitos de brokers e operadores logísticos em empresas distribuidoras de alimentos. **Revista Produção**, UFSC, Vol. 6, Num. 2, Agosto, 2006.

CASAROTTO F. ; PIRES. L. **Rede de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. – São Paulo, SP: Atlas, 1999.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2009.

CHAVES, A. R. T. **Políticas de incentivo e a localização industrial no Sudoeste Goiano**. Dissertação de Mestrado, Goiânia: Faculdade Alves Farias, 2009. Disponível in: http://www.alfa.br/biblioteca/artigos/dissertacao_20100920.pdf , Acesso em 07/10/2010

DANCEY P. ; REIDY, J. **Statistiques sans maths pour psychologues**, Bruxelles: De Boeck, 2007.

ESCHENBURG, R. Una breve introducción a la teoría económica de la participación, **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, ano VIII, v. 13, n. 39, 1983, p. 7-14.

ESTEVES, C. **A importância da confiança na orientação para a competição e o efeito desta na performance empresarial: o caso da indústria de moldes portuguesa**. Dissertação de Mestrado em Estratégia Empresarial, Universidade de Coimbra: Faculdade de Economia, Coimbra, 2009

FEITOSA DE VASCONSELOS, A. et al. Formas de atuação de empresas inseridas em redes de cooperação: um estudo exploratório em um consórcio de empresas de base tecnológica in: VII - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, **Anais do VII SEGeT**, 22 a 24 de Out., Resende, RJ, 2007

FEITOSA, M. **Acordos de cooperação entre empresas e o efeito rede**. Revista Jus Navigandi (On line), 2002. Disponível in: <http://jus.uol.com.br/revista/autor/maria-luiza-pereira-de-alencar-maver-feitosa>, acesso em 09/10/2010.

FERREIRA, M. ; TEIXEIRA, R. ; LOPES, S. **Cooperação inter-empresarial**. Porto: UCP/FEG, 2005. disponível in: www.porto.ucp.pt/feg/work/docs/Cooperação%20Inter-empresarial.pdf ; acessado em 01/nov.2010.

FREUND, J. ; SIMON, G. A. **Estatística Aplicada: Economia, Administração e Contabilidade**. 9 ed.. Bookman: Porto Alegre, 2000, 404 p.

- GIL, A. **Como elaborar Projetos de pesquisa**. Editora ATLAS, São Paulo, 1998
- GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, No. 4, Special Issue: Editor's Choice, p. 293-317, Apr. 1998.
- HENKIN, H. **Fundamentos teóricos da subcontratação industrial: formulações à luz da teoria dos custos de transações**, Porto Alegre: IEPE /UFRGS, 1992.
- HOFFMANN, V. ; MOLINA-MORALES, F. ; MARTÍNEZ-FERNADEZ, M. **Redes de empresas: uma tipologia para sua classificação**. In: XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais, Curitiba: ANPAD**, 2004.
- IBGE (2007) **Indicadores da produção industrial indústria geral x agroindústria acumulado no ano 2001 – 2007** (Base: ano anterior). Rio de Janeiro, 2007.
- JESUS, P. ; TIRIBA, L. *Cooperação*. São Paulo: Editora Almedina, 2009 in: CATTANI, A. ; LAVILLE, J-L. ; HISPANA, P. ; GAIGER, L. **Dicionário Internacional da Outra Economia**. São Paulo: Editora Almedina, 2009.
- JONHSON, M. **Outsourcing in brief**, Butterworth-Heinemann, UK, 1997
- LASTRES, H. ; CASSIOLATO, J. **Arranjos Produtivos Locais: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE**: Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – GASPIL – UFRJ, R. J. 2003. Disponível (<http://redesist.ie.ufrj.br/glossario.php>), Acesso em 20/12/2010.
- LAZZARINI, S. G. **Empresas em Rede**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- LENZ, G. **Rumo a uma abordagem multi-teórica para mensuração da performance de redes horizontais de cooperação: uma proposta de sistema a partir do contexto de atuação das micro e pequenas empresas brasileiras**. Porto Alegre: PUC, 2008, p. 15
- LEVINE, D. ; BERENSON, M. ; STEPHAN, D. **Estatística: Teoria e Aplicações**, Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.
- MALAFAIA, G. et. al. **Rede aproccima: mudando paradigmas na pecuária de corte**. In: XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. 2007, Londrina-PR. Sober. Londrina, 2007
- MARTES, A. (Org) **Redes e sociologia econômica**. São Paulo: EdUFSCAR, 2009.
- MELLO, C. ; JESUS, M. **Estratégia empresarial na formação de redes interorganizacionais**. IV Encontro de Produção Científica e Tecnológica, 20 a 23 out. 2009, Campos Mourão, PR, 2009.

MORAES FILHO, R. Sociedade e Meio Ambiente, São Paulo: Atlas, 2009. in: LIMA ALBUQUERQUE, J. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social (Conceitos, Ferramentas e Aplicações)**, São Paulo: Atlas, 2009.

MOREIRA, J. et al. **Capital Social como Fator de Sustentabilidade das Cooperativas Agroindustriais, Estudo de Caso**. In: XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 20 a 23 de junho, 2008, Rio Branco, ACRE: SOBER, 2008, pp: 10 e 11

OLAVE, M. ; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Revista Gestão & Produção**, v.8, n.3, p. 289-303, dez., 2001.

OLIVEIRA, M. **Redes de firmas como instrumento de política industrial e difusão de inovações**. Dissertação (Mestrado em Economia), Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2005, 95 p.

OLIVEIRA, M. F. **Análise da estrutura de relacionamento em redes de MPEs: um estudo de empresas na Serra do Cipó - MG**. Dissertação (mestrado), Minas Gerais Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, 2010, 152 p.

PEREIRA, G. **Política Industrial: Uma tentativa de resgatar fundamentos e Trajetórias do Debate**, in Ensaio FEE, Porto alegre, V.15 n. 2, 1998

PETTAN, K. et al. **Análise comparativa do desempenho da competitividade das agroindústrias familiares em rede e isoladas no oeste de Santa Catarina**. Santa Catarina, 2009. Associação dos Municípios da Região Oeste. Santa Catarina, 2009.

PORTER, M. - **Competição – Estratégias competitivas essenciais**, 7ª Edição, Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

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

SAMSON, I. (Org.) **L'économie contemporaine en 10 leçons**. Paris: Editions Dalloz, 2004.

SECEX – Secretaria de Comércio Exterior / Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (Série de dados de exportação e importação de 1950 até 2008).

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Consórcio de empresas: Série empreendimentos coletivos 2009**. Disponível in: www.sebrae.com.br, acessado em 10/12/2010.

SOUSA, E. ; TEIXEIRA, F. O papel da capacitação e da inovação na consolidação de redes de cooperação interempresariais. **Gestão e Planejamento**, Salvador, V. 8, N° .1, p. 106-117, jan./jun. 2007.

SOUZA PAULA, M. ; GAMA ALVES, I. Cooperação Internacional em C&T: Aspectos gerais. In: SOUZA CARLA (Coord.) **Estudo I /III - Cooperação internacional em biotecnologia no Brasil**, Brasília /MCT, 2001. Disponível em http://www.anbio.org.br/pdf/2/mct_bio_ci_1.pdf ; / Acesso em: 12/09/2010

TEIXEIRA, F. et al. **Gestão de redes de cooperação interempresarial: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação**. – Salvador, BA: Casa da Qualidade, 2005.

VERSCOORE J. ; BALESTRIN A. Fatores Relevantes para o Estabelecimento de Redes de Cooperação entre Empresas do Rio Grande do Sul. **RAC, Curitiba**, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, Out./Dez. 2008.

VERSCOORE, J. **Redes de cooperação interorganizacionais: A identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão**. Tese de Doutorado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

VINHAS, A. **A contribuição das empresas associadas na agregação de valor das competências de uma rede de cooperação interorganizacional**. Dissertação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2008.

WEGNER, D. ; DAHMER, L. V. **Ferramenta para avaliação de desempenho em redes de empresas: uma proposta metodológica**. VII SEMEAD, São Paulo: FEA/USP, 2004

11. Você participa em feiras de exposição de forma conjunta?
- Sim Não
12. Você apresenta um bom relacionamento com os seus colegas de trabalho?
- Sim Não
13. Você vende os seus produtos de forma conjunta?
- Sim Não
14. Você compartilha informações estratégicas com outras empresas?
- Sim Não
15. Você apresenta objetivos comuns a outras empresas?
- Sim Não
16. Existe compartilhamento de informações entre a sua empresa e outras empresas?
- Sim Não
17. Você considera que a restrição de informações entre a sua empresa e demais empresas do mesmo setor decorre da insegurança e do medo da competitividade?
- Sim Não
18. Você considera que a cooperação entre empresas promove a agregação de valor (aumento do valor) dos produtos da sua empresa?
- Sim Não
19. Você considera que a cooperação entre empresas promove a redução de custos de produção dos produtos da sua empresa?
- Sim Não
20. Você compartilha informações relativas à redução de custos com outras empresas?
- Sim Não
21. Você acredita que neste governo, os órgãos de assistência técnica, os bancos, e outros possíveis parceiros atuam de forma integrada na sua empresa e nas demais agroindústrias da região em que a sua empresa atua?
- Sim Não

22. Você realiza algum projeto conjunto com outras empresas de forma articulada?
- Sim Não
23. Você se preocupa em levantar e medir indicadores de desempenho da sua atividade?
- Sim Não
24. Você acredita que o compartilhamento de indicadores de desempenho podem contribuir para a melhoria dos processos de produção na sua empresa e nas demais que atuam no setor de agroindústria?
- Sim Não
25. Você pratica algum tipo de cooperação na sua atividade de produção?
- Sim Não
26. Você pratica algum tipo de cooperação na compra de matéria-prima?
- Sim Não
27. Você pratica algum tipo de cooperação na comercialização de seus produtos?
- Sim Não
28. Você pratica algum tipo de cooperação na utilização conjunta de máquinas?
- Sim Não
29. Você pratica algum tipo de cooperação relacionada ao treinamento de mão-de-obra?
- Sim Não
30. Você pratica a troca ou empréstimo de materiais?
- Sim Não
31. Você participa conjuntamente da organização de feiras?
- Sim Não
32. Você negocia coletivamente com o governo?
- Sim não
33. Você negocia coletivamente com os fornecedores de matérias-primas (adubos, sementes, defensivos agrícolas)?
- Sim Não

34. Você trabalha de forma conjunta na solução de problemas comuns?
Sim Não
- 35 Você frequenta as reuniões da associação de produtores?
Sim Não
- 36 Você percebe a frequência dos outros produtores às reuniões da associação?
Sim Não
- 37 Você participa das decisões nas reuniões da associação?
Sim Não
- 38 Você percebe a participação dos outros produtores nas decisões da associação de produtores?
Sim Não
- 39 Você divulga de forma coletiva os seus produtos nas feiras do município?
Sim Não
- 40 Você faz visitas frequentes aos outros produtores para trocar ideias sobre a melhor forma de produzir e comercializar seus produtos?
Sim Não
- 41 Você recebe visitas dos outros produtores para trocar ideias sobre a melhor forma de produzir e comercializar os seus produtos?
Sim Não
- 42 Você acredita que a cooperação nas diversas atividades possibilita uma melhoria na sua atividade produtiva?
Sim Não
- 43 Você repassa os seus conhecimentos para os outros produtores em conversas formais ou informais?
Sim Não
- 44 Você recebe conhecimentos e informações de outros produtores ?
Sim Não