

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS RURAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EXTENSÃO RURAL**

**AGRICULTURA FAMILIAR SUPERANDO DESAFIOS EM
CONTEXTOS CONCORRENCIAIS: Estudo de caso realizado
na região Noroeste e Missões do Estado do Rio Grande do
Sul.**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Flávia Ines Carvajal Pérez

Santa Maria, RS, Brasil

2011

**AGRICULTURA FAMILIAR SUPERANDO DESAFIOS EM
CONTEXTOS CONCORRENCIAIS: Estudo de caso realizado
na região Noroeste e Missões do Estado do Rio Grande do
Sul.**

Flávia Ines Carvajal Pérez

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Extensão Rural.**

Orientador: Prof^o. Dr^o. Renato Santos de Souza

Santa Maria, RS, Brasil

2011

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Rurais
Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**AGRICULTURA FAMILIAR SUPERANDO DESAFIOS EM
CONTEXTOS CONCORRENCIAIS: Estudo de caso realizado
na região Noroeste e Missões do Estado do Rio Grande do
Sul.**

elaborada por
Flávia Ines Carvajal Pérez

Como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Extensão Rural

COMISSÃO EXAMINADORA

Renato Santos de Souza, Dr.º.
(Presidente/Orientador - UFSM)

Clayton Hillig, Dr.º. (UFSM)

Breno Augusto Diniz Pereira, Dr.º. (UFSM)

Santa Maria, 31 de agosto de 2011.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente à Deus, pela vida e pelas bênçãos alcançadas.

Aos meus pais, Alfredo (In memoriam) e Inés, pelo amor incondicional e incentivo em todas as fases da minha vida, sem eles nada seria possível, meu amor eterno.

Aos meus irmãos, Jair (In memoriam) e Renato, eternos companheiros e amigos.

Ao meu orientador, Prof^o Renato, que desde o início desta pesquisa sempre me deixou livre em minhas escolhas, incentivando a fazer o que me dava motivação, agradeço pelo rumo teórico deste trabalho.

Ao professor Clayton Hillig, pelo apoio, atenção, disposição e colaboração intensa durante a pesquisa.

A Universidade Federal de Santa Maria, pela oportunidade conferida através das diversas formas de apoio obtidas enquanto aluna.

Aos professores e funcionário (João) do PPGExR pelos ensinamentos, conhecimento e atendimento.

Aos colegas do PPGExR, pela amizade, momentos de convívio, estudo e trabalhos realizados em conjunto.

Aos professores e participantes do grupo de Pesquisa Extensão Rural Aplicada, pela descoberta do encanto da pesquisa, amizade e conhecimentos partilhados em especial ao Prof^o José Geraldo e Prof^o Abel.

Aos amigos (as), presentes nas fases boas e ruins desta jornada, pelos momentos de alegria e trocas de filosofias, em especial as amigas e companheiras, Andréa, Cristiane, Janisse, Patrícia, Tássia, Carla e Sidnei.

A família Santos Moraes, representados aqui pela amiga Cléia, que me acolheram como filha, me ajudaram com a estadia inicial em Santa Maria e forneceram todo o aporte emocional, que Deus continue abençoando esta família.

A Prefeitura Municipal de Santa Rosa/RS, principalmente ao Sr^o Ari Dresch, pelo total apoio dado durante a realização da pesquisa no município.

A Cooperativa Central da Agricultura Familiar, principalmente ao Sr^o Paulo Kreutz, as singulares associadas e seus dirigentes, pelo total apoio, disposição, recepção, atenção dado durante a realização da pesquisa.

Aos atores sociais que participaram da pesquisa e auxiliaram significativamente na construção deste estudo.

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), pelo auxílio financeiro, em grande parte do mestrado.

A todos que, de alguma forma, tornaram possível a concretização deste trabalho, pela contribuição em minha formação.

A você que lê este trabalho.

“Não há nada que seja maior evidência de insanidade do que fazer a mesma coisa, dia após dia, e esperar resultados diferentes”.

(Albert Einstein)

“Um sonho que se sonha só é apenas um sonho, sonho que se sonha junto, se torna realidade”.

(John Lennon)

“Pouco conhecimento faz com que as pessoas se sintam orgulhosas. Muito conhecimento, que se sintam humildes. É assim que as espigas sem grãos erguem desdenhosamente a cabeça para o Céu, enquanto que as cheias as baixam para a terra, sua mãe”.

(Leonardo da Vinci)

RESUMO

Dissertação de Mestrado

Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural

Universidade Federal de Santa Maria

AGRICULTURA FAMILIAR SUPERANDO DESAFIOS EM CONTEXTOS CONCORRENCIAIS: Estudo de caso realizado na região Noroeste e Missões do Estado do Rio Grande do Sul.

AUTORA: FLÁVIA INES CARVAJAL PÉREZ

ORIENTADOR: RENATO SANTOS DE SOUZA

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 31 de agosto de 2011.

A agricultura familiar e a pequena agroindústria familiar são de fundamental importância no desenvolvimento rural brasileiro, devido ao seu papel na produção de alimentos e geração de renda. Este estudo foi realizado com a Cooperativa Central da Agricultura Familiar Ltda - UNICOOPER, juntamente com as singulares sediadas nos municípios da região Noroeste e Missões do Estado do Rio Grande do Sul. A Cooperativa se destaca pelo trabalho que vem realizando como facilitadora da comercialização, buscando novos mercados para a comercialização de produtos alternativos à soja oriundos da agricultura familiar da região, além de participar do Programa Mais Alimentos do Governo Federal – PAA, para a merenda escolar. O presente trabalho teve como objetivo analisar a configuração organizacional em rede com a qual a UNICOOPER vem atuando, como à mesma realmente beneficia os agricultores e agroindústrias familiares que nela estão inseridos, e como a UNICOOPER supera os desafios em contextos competitivos com desenvolvimento sustentável. A metodologia é constituída por pesquisa de campo e pesquisa bibliográfica. Para a coleta de dados foi realizada entrevista semi-estruturada com dirigentes da UNICOOPER, singulares associadas e atores envolvidos. A configuração com a qual a Cooperativa Central vem atuando é inovadora, pois se caracteriza por uma rede de cooperativas e se diferencia das cooperativas tradicionais pela forma de atuação, que envolve a organização dos produtores, com auxílio da assistência técnica para a produção de produtos diferenciados. Através das entrevistas realizadas, foi possível identificar as características de cada cooperativa, estratégias competitivas, fatores limitantes e potencializantes da comercialização, fatores motivadores de inserção à rede, desafios e perspectivas futuras da organização. Há evidências de que, na UNICOOPER, as estratégias são emergentes, possui grande força competitiva e a estratégia genérica é de diferenciação. A maioria das singulares surgiu e está sendo viabilizadas em função do PAA. O trabalho que a UNICOOPER realiza possui alguns desafios que necessitam ser superados para a continuidade e viabilização da rede, tais como pessoal capacitado, motivado, assistência técnica, auxílio na legalização das agroindústrias, gestão e logística. A UNICOOPER, juntamente com as singulares, viabiliza os agricultores familiares, ajudando na organização dos mesmos para aumentar a produção, viabilizando a comercialização destes produtos e, conseqüentemente, contribuindo para a permanência dos mesmos no campo, através da geração de renda para suas famílias.

Palavras-chaves: Agricultura Familiar, Cooperativismo, Redes, Estratégias, Competitividade, Comercialização.

ABSTRACT

Mastership Dissertation
Postgraduation Program in Extensão Rural
Federal University of Santa Maria

OVERCOMING CHALLENGES FAMILY AGRICULTURE IN COMPETITIVE CONTEXTS: A case study conducted in the northwestern and Missions of the State of Rio Grande do Sul.

AUTHOR: FLÁVIA INES CARVAJAL PÉREZ

ADVISER: RENATO SANTOS DE SOUZA

Santa Maria, august 31, 2011.

The family farms and small agroindustry family are of fundamental importance in rural development in Brazil, due to its role in food production and income generation. This study was conducted with the Central Cooperative Family Farming Ltda. - UNICOOPER, along with associated located in the municipalities in the northwest and Missions of the State of Rio Grande do Sul. The Cooperative is highlighted by work being done as a facilitator of commercialization, seeking new markets for the commercialization of alternative products to soybeans from family farms in the region, besides participating in the More Food Program of the Federal Government - PAA for school lunches. This study aimed to analyze the organizational setting in which the network UNICOOPER operates, how it really benefits family farmers and agroindustries who is inserted, and how to overcome the challenges UNICOOPER in competitive contexts with sustainable development. The methodology consists of field research and literature. For data collect was carried out semi-structured interviews with leaders of UNICOOPER, associated cooperatives and actors involved. The configuration with which the Central Cooperative has been working is innovative because it is characterized by a network of cooperatives and cooperatives differs from the traditional form of action, which involves the organization of producers, with the help of technical assistance for the production of differentiated products. Through interviews, it was possible to identify the characteristics of each cooperative, competitive strategies, and factors limiting and potencializantes commercialization, motivating factors for entering the network, challenges and future prospects of the organization. There is evidence that in UNICOOPER, strategies are emerging, and has great competitive strength generic strategy is differentiation. The most a associated cooperatives emerged and is being made possible due to the PAA. The work that has UNICOOPER performs some challenges that need to be overcome for the continuity and viability of the network, such as trained staff, motivated, technical assistance, help in the legalization of agroindustry, management and logistics. The UNICOOPER, along with the associated cooperatives, enables the family farmers, helping organize them to increase production, enabling the commercialization of these products and thus contributing to the permanence of the same field, by generating income for their families.

Keywords: Family Farming, Cooperatives, Networks, Strategy, Competitiveness, Commercialization.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mapa Conceitual das redes organizacionais de cooperação.....	43
Figura 2 - Estratégias deliberadas e emergentes.....	64
Figura 3 - Localização das cooperativas, no Rio Grande do Sul e nos respectivos municípios.....	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Característica das três configurações de redes	49
Quadro 2 - Ganhos competitivos das redes de cooperação	50
Quadro 3 - Caracterização das cooperativas associadas à UNICOOPER.....	80
Quadro 4 - Oportunidades e Ameaças.....	102
Quadro 5 - Pontos Fortes e Pontos Fracos.....	103

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACOFAME – Associação Gaúcha de Cooperativas da Agricultura Familiar
ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária
APRA – Associação dos Produtores Rurais de Alecrim
APAX – Associação dos Pequenos Agricultores de Porto Xavier
ARCO ÍRIS – Cooperativa de Produtores Ecologistas de Porto Alegre Ltda
AREDE – Associação Regional de Educação, Desenvolvimento e Pesquisa
ASCA – Associação Santo-cristense de Cooperação Agrícola
CISPOA – Sistema Estadual de Inspeção de produtos de origem animal
COOLARC – Cooperativa Riograndense de Laticínios e Correlatos Ltda
CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento
COOPRAL – Cooperativa dos Produtores de Alecrim Ltda
COOPASC – Cooperativa dos Agricultores de Santo Cristo Ltda
COOPOVEC – Cooperativa dos Produtores de Porto Vera Cruz Ltda
COOPERAE – Cooperativa Agroecológica Cândido Godoy Ltda
COOPERSOL – Cooperativa Mista Agropecuária e Economia Solidária Ltda
COOPERTERESA – Cooperativa Canavieira Santa Teresa Ltda
COOPACEL – Cooperativa de Produção e Comercialização da Agricultura Familiar de Cerro Largo Ltda
COOPERBUTIÁ – Cooperativa Agrícola Butiá Ltda
COOPAX – Cooperativa dos Pequenos Agricultores de Porto Xavier Ltda
COOPERG – Cooperativa de Produção e Comercialização da Agricultura Familiar de Roque Gonzales Ltda
COOPADEN – Cooperativa de Produtores, Agroindústrias e Artesões de Desesseis de Novembro Ltda
COOPERMISSIONEIRA – Cooperativa Missioneira de Agricultores e Artesões Ltda
COOPERIPÊ – Cooperativa da Agricultura e Agroindústria Familiar Ipê
COOPERLUZ – Cooperativa Distribuidora de Energia Fronteira Noroeste
CRECAF – Central Regional das Cooperativas da Agricultura Familiar Noroeste Ltda
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IMO – Instituto de Mercado Ecológico
MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário
MDS - Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome

OCERGS – Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul

OGM - Organismos Geneticamente Modificados

PAA – Programa de Aquisição Mais Alimento

PARA - Programa de Análise de Resíduos de Agrotóxicos em Alimentos

POP's - Poluentes Orgânicos Persistentes

PPGExR – Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural

SIM – Serviço de Inspeção Municipal

SIF – Serviço de Inspeção Federal

SUASA – Sistema Unificado de Atenção à Sanidade Agropecuária

UFSM – Universidade Federal de Santa Maria

UNICOOPER – Cooperativa Central da Agricultura Familiar Ltda

LISTA DE ANEXOS

Anexo A – Instrumento de coleta de dados – UNICOOPER.....	126
Anexo B - Instrumento de coleta de dados Cooperativas Singulares.....	128
Anexo C – Instrumento de coleta de dados Atores Sociais.....	130
Anexo D – Carta de Aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Santa Maria (CEP/UFSM).....	132
Anexo E – Fotos da pesquisa de campo	134

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Tema e Justificativa da pesquisa	15
1.2 Objetivos da pesquisa	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específico	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1. Agroindústria Familiar	19
2.1.1.1 O que é, e como se pode definir uma Agroindústria Familiar.....	28
2.1.2 Desenvolvimento e Reprodução Social da Agricultura Familiar	30
2.1.3 Agricultura Familiar e Segurança Alimentar	33
2.2 A Cooperação como estratégia organizacional	34
2.2.1 Cooperativismo	34
2.2.2 Redes de organizações.....	38
2.2.2.1 Conceitos de Redes	40
2.2.2.2 Tipologias de Redes.....	42
2.2.2.3 Principais configurações de redes de cooperação organizacional	45
2.2.2.4 Ganhos competitivos das redes de cooperação.....	49
2.3 Estratégias Organizacionais.....	53
2.3.1 O conceito de competitividade	53
2.3.2 Competitividade e estratégia organizacional	55
2.3.3 O conteúdo da estratégia: as estratégias genéricas	56
2.3.4 O processo de estratégia: deliberação vs emergência.....	61
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	65
3.2 Definição do método de pesquisa: Estudo de caso.....	65
3.3 Classificação da Pesquisa.....	67
3.3.1 Classificação quanto aos objetivos	67
3.3.2 Classificação quanto à natureza e técnicas	67
3.3.3 Procedimento da pesquisa	68
3.4 População e amostra	69
3.5 Coleta de dados	71
3.6 Tratamento e análise dos dados	72
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	75
4.1 Caracterização da Cooperativa Central da Agricultura Familiar Ltda e suas associadas (Cooperativas singulares).....	75

4.1.1 Cooperativa Central da Agricultura Familiar Ltda – UNICOOPER.....	75
4.1.2 O Moinho Colonial da UNICOOPER.....	77
4.1.3 O Programa Soja Orgânica.....	77
4.1.4 As cooperativas associadas (ou singulares) da UNICOOPER	79
4.2 O surgimento da rede de cooperativas	80
4.2.2 O Programa de Aquisição Mais Alimento	87
4.3 Estratégias Organizativas	90
4.3.1 A estrutura organizacional da rede	90
4.3.2 Análise do processo de inovação na rede UNICOOPER.....	90
4.3.3 Diferença com relação às cooperativas tradicionais	91
4.3.4 A análise estratégica da UNICOOPER e seus objetivos	93
4.4 Fatores Limitantes e Potencializantes da Comercialização de produtos pela UNICOOPER.....	95
4.4.1 A organização produtiva vs escala de produção dos Agricultores e Agroindústrias Familiares	97
4.4.2 Assistência Técnica	99
4.4.3 A Legislação	101
4.5 Oportunidades e Ameaças; Forças e Fraquezas da UNICOOPER	101
4.6 Desafios e expectativas futuras da UNICOOPER.....	104
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	107
5.1 Conclusões	107
5.2 Considerações.....	108
5.3 Limitações da pesquisa	111
5.4 Sugestões de novas pesquisas	111
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	113
ANEXOS	124

1. INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Justificativa da pesquisa

A agricultura familiar não deve ser considerada como um termo novo ou uma nova classe rural, entretanto seu uso é recente nas políticas governamentais e movimentos sociais, adquirindo, assim, novos significados. Segundo Wanderley (2000), apesar de não ser nova, no Brasil esta conceituação assume ares de novidade e de renovação quanto ao seu significado e abrangência, principalmente nos meios acadêmicos e nas políticas públicas que passam a estimular a criação de tipologias baseadas na viabilidade econômica e social diferenciada.

Para Froehlich et al. (2008), a agricultura familiar tem sido alvo de interesses de políticas públicas e do governo. Um marco neste sentido foi o reconhecimento desta categoria em julho de 2006, através da Lei nº 11.326, que estabelece os conceitos, princípios e instrumentos destinados à formulação das políticas públicas direcionadas à Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais.

Para Veiga (1996), uma nova estratégia de desenvolvimento rural para o Brasil está fundamentada na agricultura familiar, na sua expansão e no fortalecimento desta classe social. A agricultura familiar tem um papel muito importante para o desenvolvimento de uma região ou de uma sociedade, portanto, carece de esforços e iniciativas por parte da sociedade, das instituições de representação, das lideranças, da comunidade, entre outros, que poderiam auxiliar e pressionar o governo a estabelecer políticas viáveis e de sustentabilidade para este setor, principalmente na questão da comercialização dos produtos da agricultura familiar.

A comercialização se constitui como um grande desafio para a agricultura familiar. O ambiente organizacional tem experimentado um aumento significativo da incerteza e da insegurança dentro das organizações, as quais, para poderem sobreviver, buscam permanentemente adaptar-se, reestruturar-se e flexibilizar-se através da inovação dentro das novas configurações do ambiente.

Uma das principais características do atual ambiente organizacional tem sido a necessidade das organizações atuarem de forma conjunta e associada,

compartilhando recursos (materiais, financeiros, tecnológicos e humanos), informação e conhecimento, dentre outras variáveis do contexto organizacional.

A Cooperativa Central da Agricultura Familiar Ltda. – UNICOOPER, esta sediada no município de Santa Rosa/RS, através das suas associadas (cooperativas singulares), abrange a região Noroeste e Missões do Estado do Rio Grande do Sul. A UNICOOPER é composta por treze pequenas cooperativas de agricultura familiar, envolvendo aproximadamente 1.500 agricultores familiares.

A configuração na qual a UNICOOPER vem atuando é inovadora, pois se caracteriza por uma rede de cooperativas; a mesma se diferencia das demais cooperativas tradicionais pela forma de atuação, que contribui para a permanência dos agricultores no campo através da geração de renda para suas famílias; muitas cooperativas tradicionais buscam viabilizar primeiro a cooperativa e só depois o agricultor.

A Cooperativa se destaca pelo trabalho que vem realizando como facilitadora da comercialização e, aliada à assistência técnica, busca novos mercados para a comercialização de produtos alternativos à soja oriundos da agricultura familiar da região, além de acionar o Programa mais Alimentos do Governo Federal – PAA, para a merenda escolar.

Com este trabalho, pretende-se analisar a configuração organizacional com a qual Cooperativa Central da Agricultura Familiar – UNICOOPER vem atuando e como a mesma realmente beneficia os agricultores e agroindústrias familiares que nela estão inseridos.

A escolha da Cooperativa como objeto de análise se deve a vários fatores, especialmente por se tratar de um exemplo de organização em rede que tem obtido sucesso na busca de maior desempenho no ambiente competitivo. Ela diferencia-se das demais cooperativas que atuam na região por trabalhar com produtos diferenciados oriundos da agricultura familiar, orgânicos, alternativos e coloniais; por apoiar a pequena agroindústria familiar, e também pelo trabalho que a mesma executa, que visa envolver os agricultores familiares na busca de novos mercados para a comercialização dos produtos alternativos à soja e desenvolver a consciência agroecológica da agricultura familiar da região.

Tendo em vista o objetivo desta pesquisa, focou-se a análise nas agroindústrias familiares processadoras de alimentos e nos hortifrutigranjeiros, que predominam nas cooperativas visitadas. Porém, salienta-se que as demais formas e

diversidades produtivas possuem um papel fundamental no dinamismo produtivo, principalmente no que se referem as diferentes formas de gerar renda no meio rural, como os produtos artesanais e o turismo rural.

Uma das justificativas para a realização do estudo é que, devido a importância econômica e social das sociedades cooperativas, a utilização de estratégias para inserção e comercialização de seus produtos mais adequadas a este tipo de organização, poderia possibilitar o crescimento e a sobrevivência destas num ambiente competitivo. Além disso, a configuração com a qual a Cooperativa vem atuando é inovadora, pois se caracteriza por uma rede de cooperativas, destacando-se pela comercialização de produtos oriundos da agricultura familiar e pelo incentivo dado aos associados quanto à produção ecológica e orgânica.

Não obstante a estratégia produtiva que a UNICOOPER vem realizando, a grande indagação que o presente projeto irá trabalhar é: *Como as estratégias da UNICOOPER tem buscado oferecer novas oportunidades de sobrevivência e crescimento da agricultura familiar na região de Santa Rosa/RS?*

1.2 Objetivos da pesquisa

Os objetivos desta pesquisa estão divididos em geral e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Este estudo tem como objetivo geral analisar a formação e a configuração estratégica da rede de cooperativas UNICOOPER, e sua relação com a reprodução social da agricultura familiar no município de Santa Rosa/RS.

1.2.2 Objetivos Específico

Para atendimento do objetivo geral proposto neste estudo, propõe-se o desmembramento nos seguintes objetivos específicos:

- Identificar os fatores motivadores e desencadeadores da constituição da configuração organizacional em rede;

- Avaliar as estratégias adotadas pelos agentes na busca da competitividade da rede nos mercado em que atua;

- Verificar os principais fatores limitantes e potencializantes da configuração organizacional em rede na comercialização de produtos pela Cooperativa Central da Agricultura Familiar Ltda. – UNICOOPER.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Agroindústria Familiar

O surgimento das agroindústrias familiares (AF's) teve como principal objetivo fazer um contraponto ao avanço da implementação de um modelo modernizador para o campo, baseado na produção das culturas consideradas *commodities*. Estas AF's revelaram uma importante alternativa para a diversificação da produção – o que é difícil na produção de monoculturas – de uma expressiva parcela da população que ainda permanece no campo (PERONDI, 2007). Segundo dados levantados por Nierdeler & Wesz Junior (2008), hoje no Rio Grande do Sul existem mais de 2,5 mil unidades de agroindústrias familiares, o que segundo eles representa um expressivo número de agricultores envolvidos com a atividade. Além disso, os autores destacam a amplitude das relações comerciais que as AFs conseguem concretizar, resultando num número bem expressivo de pessoas que acabam se envolvendo na atividade. Desta forma, afirma-se que as AFs estão se apresentando como uma importante estratégia de reprodução social para as famílias que permanecem no campo, como uma alternativa para manter a diversificação produtiva e o saber fazer cultural, bem como uma excelente alternativa de geração de emprego e renda.

Como destacam Pelegrini & Gazolla (2008) as AF's conseguem envolver numa só atividade aspectos culturais, sociais, econômicos e ambientais, algo que se torna muito difícil para qualquer outra atividade produtiva, seja ela no meio rural ou urbano. O contexto sócio-econômico vivenciado na região do município de Santa Rosa, o qual impulsionou o ressurgimento da diversidade produtiva no campo como estratégia de sobrevivência dos agricultores.

A transformação sócio-econômica da região foi marcada por diferentes períodos, tendo sempre a agricultura como impulsionadora. Com base em Pelegrini & Gazolla (2008), pode-se dividir estes diferentes períodos em quatro. O primeiro período foi marcado por uma intensa colonização do território, onde se priorizou o desbravamento das matas, construção das instalações habitacionais e comerciais e o desenvolvimento da estrutura comercial para as primeiras atividades econômicas. O setor agropecuário se destaca por se desenvolver, neste período, basicamente atividades destinadas ao auto-consumo familiar. Em um segundo período aprofunda-

se o processo de especialização produtiva, ocasionando paralelamente o desenvolvimento do comércio local, localizado nas vilas e povoados que começam a dar corpo às cidades. O terceiro período foi marcado pela mercantilização da agricultura, com a intensificação da relação com o mercado, tanto para a aquisição de insumos e máquinas agrícolas necessárias a um padrão tecnológico considerado moderno, como para a venda dos produtos. Aprofundou-se, também, a dependência da agricultura aos mercados especializados na comercialização da produção. A agricultura familiar sofreu um processo de mercantilização, que provocou uma dinâmica seletiva no campo, permanecendo na atividade, de um lado, uma parcela de agricultores marginalizados e menos capitalizados, e do outro, essencialmente os mais capitalizados ou com maior inserção no mercado. Com o surgimento dos problemas causados por esta modernização conservadora, inicia-se um importante movimento para transformar a matriz produtiva no campo e ampliar a diversificação produtiva. É neste momento que as AFs passam a assumir um papel significativo no ciclo econômico da região, possibilitando a elaboração de relações comerciais diferenciadas daquelas propostas pelas empresas do ramo agropecuário, bem como gerando alternativas para manter uma diversidade produtiva no campo.

O surgimento das agroindústrias familiares foi a alternativa para muitos agricultores que já estavam esgotados com a dinâmica produtiva da modernização. É importante destacar que muitos dos produtos que passaram a ser processados pelos agricultores nas agroindústrias familiares já faziam parte da alimentação e produção artesanal. Desta forma, é possível identificar que a modernização da agricultura causou profundos impactos negativos na dinâmica sócio-econômica do campo, mas não conseguiu romper com o “saber fazer” de muitas práticas culturais. Como veremos mais adiante, estas características ainda são os principais elementos que sustentam e garantem o funcionamento das AFs.

Apesar do recrudescimento da precariedade econômica e da vulnerabilidade social que a modernização da agricultura trouxe para muitas famílias rurais da região, ainda se mantêm muito enraizadas velhas práticas institucionais e de governança nas entidades públicas, não só em Santa Rosa, mas também nos municípios da região. Devido à região ter sido considerada o “celeiro produtivo” do estado, inicialmente pela importante produção do trigo e posteriormente pela

expansão da produção da soja¹, as estruturas econômicas e políticas foram organizadas basicamente para atender este tipo de produção no campo. É neste sentido que no período modernizador da agricultura a Agricultura Familiar de produção diversificada ficou à margem do processo produtivo. Falta de assistência técnica, recursos financeiros escassos, estrutura comercial tradicional, infra-estrutura precária, etc., foram alguns dos aspectos que limitaram o desenvolvimento da agricultura familiar, bem como das AFs como alternativa para a reprodução social e econômica de milhares de famílias de agricultores que ainda permanecem no campo.

No entanto, estudos recentes têm demonstrado que,

a agroindustrialização cumpre um papel fundamental à *diversificação dos meios de vida* no meio rural, favorecendo a construção de um portfólio variado de atividades e ativos a partir dos quais as famílias rurais podem sobreviver e melhorar seu padrão de vida (NIEDERLE & WESZ JUNIOR, 2008).

OS CICLOS SÓCIO-ECONÔMICOS DO RURAL NA REGIÃO E NO MUNICÍPIO DE SANTA ROSA

Descrever-se-a nesta seção os diferentes ciclos econômicos que marcaram o desenvolvimento sócio-econômico da região e do município de Santa Rosa, objetivando contextualizar a dinâmica história dos elementos que deram suporte à concretização das estratégias produtivas do rural, tendo como referência o início do século XX, devido ao processo colonizador da região. Dividiu-se a história em quatro ciclos sócio-econômicos: Primeiro ciclo (1900 à 1935): a colonização da região e as primeiras atividades produtivas e comerciais; Segundo ciclo (1935 à 1960): a ampliação das relações comerciais e a especialização produtiva na agricultura; Terceiro Ciclo (1960 à 1990): a modernização conservadora da agricultura e Quarto ciclo (1990 à atualidade): a diversificação produtiva e o ascenso da agroindústria familiar como estratégia produtiva

¹ O município de Santa Rosa foi o primeiro local onde a soja foi cultivada no estado. Trazida por um pastor da igreja evangélica dos EUA, a cultura foi plantada à princípio na linha 15 de novembro. Mas rapidamente se espalhou para o restante do município, bem como para o estado e posteriormente para o país devido a importância econômica que passou a ter. Na linha 15 de novembro do município de Santa Rosa, foi erguido um monumento, em homenagem a cultura da soja.

A região onde se localiza atualmente o município de Santa Rosa foi intensamente colonizada a partir do final do século XIX e início do século XX. As etnias predominantes foram a Alemã e a Italiana, oriundas das chamadas “colônias velhas” do Rio Grande do Sul, que se localizavam nas cidades circunvizinhas da região metropolitana de Porto Alegre. Apesar da miscigenação racial, na atualidade estas etnias ainda prevalecem no município.

Primeiro ciclo (1900 à 1935): a colonização da região e as primeiras atividades produtivas e comerciais

Após se instalarem nos lotes já demarcados pelas organizações de colonização, os colonos se preocuparam de imediato, em iniciar as tarefas produtivas, a fim de garantir a sustentabilidade alimentar da família. Junto com o “saber fazer”², os colonos traziam consigo uma variedade de sementes, bem como animais que seriam utilizados para tração dos equipamentos agrícolas e para o fornecimento imediato de alimentos³

De início, os chamados “colonos”⁴ passaram a desenvolver a policultura e pecuária, com a produção majoritariamente destinada à subsistência, devido à restrição das relações mercantis. No entanto, alguns produtos eram comercializados, a exemplo da “banha” (gordura animal do suíno).

Num sistema de rotação de terras, os colonos derrubavam a floresta para efetivar o plantio de espécies como feijão, mandioca, abóbora, milho, etc., destinados inicialmente para a subsistência da família. Como afirma Pelegrini e Gazolla (2008), o excedente da produção era destinado para a alimentação dos animais e para a comercialização *in natura*.

Além disso, junto com a bagagem da viagem, os colonos trouxeram consigo os saberes da cozinha, que além de garantir a subsistência da família, garantia um incremento na renda, pois o excedente da produção era comercializado com os vizinhos, recebendo, muitas vezes, produtos alimentares, sementes ou utensílios

² Segundo Woortmann e Woortmann (1997), o “saber fazer” é o conhecimento acumulado e repassado de geração para geração através do núcleo familiar e que permite reproduzir práticas sociais que antes eram praticadas pelos seus ancestrais.

³ Segundo Pelegrini & Gazolla (2008) os colonos traziam consigo principalmente sementes de milho, batata e abóbora. Traziam também cavalos e bois que eram destinadas para a tração e transporte, bem como suínos, vacas leiteiras e aves que dariam fornecimento de alimentos como também para início da criação.

⁴ Denominação que ainda hoje é usada no senso comum da população para denominar os agricultores familiares descendentes de imigrantes.

domésticos como troca. Entre os produtos destacam-se as cucas, a lingüiça e o açúcar-mascavo (PELEGRINI & GAZOLLA, 2008). Este fato é representativo para este estado, tendo em vista que será este, um dos principais elementos que proporcionará o surgimento das AFs como estratégia de sobrevivência de muitas famílias. Desta forma, se verifica desde então que o hábito da transformação dos alimentos é uma importante acumulação histórico-cultural que se conserva ao longo do tempo e se transmite de geração para geração.

Neste ciclo, destaca-se a grande geração de oportunidades sócio-econômicas, marcada pela relação comunitária e pela força de vontade e disposição dos colonos em superar as dificuldades impostas por uma região nativa, rude, sem uma mínima infra-estrutura básica, ocupada anteriormente unicamente pela população indígena guarani (AGÊNCIA DESENVOLVIMENTO SANTA ROSA, 2008).

Segundo ciclo (1935 à 1960): a ampliação das relações comerciais e a especialização produtiva na agricultura

Identificou-se a partir deste momento uma intensificação das relações comerciais na região. A especialização produtiva passou a ser uma prática adotada pelos colonos. O sistema de cultivo ainda era baseado na tração animal e o manejo da “terra” permanecia sendo a ampliação das áreas de cultivo através da derrubada da mata virgem e posterior queima dos resíduos da vegetação. A comercialização dos excedentes agrícolas aumenta, principalmente na cultura do milho, que já passava a ser produzido além da necessidade de subsistência dos animais. A expansão das áreas cultivadas proporcionou uma nova migração de muitos agricultores para outras regiões, inclusive para outros estados, como foi o caso da expansão das fronteiras agrícolas para Santa Catarina e Paraná (COSTA & DE BONI, 2008).

O comércio na cidade se ampliou, devido ao aumento da produtividade dos agricultores. Surgiram casas de comércio que passaram a absorver a produção, inclusive proporcionando e estimulando a produção de outros produtos agrícolas, como é o caso da produção do feijão para a comercialização, bem a especialização de algumas famílias na produção de animais, a exemplo da produção de suínos.

A melhoria do sistema de transportes e comunicação favoreceu a ampliação dos horizontes comerciais. Segundo Pelegrini e Gazolla (2008), ao final deste ciclo já se percebia o surgimento de importantes cooperativas⁵, que passaram a criar importantes alternativas de comercialização.

Iniciou também, neste período, a competição entre a produção artesanal e a especializada, estimulada pelo surgimento de grandes agroindústrias de grãos e alimentos. Portanto, neste ciclo iniciou-se uma significativa diferenciação produtiva que deu subsídios para a modernização agrícola conferida no período subsequente.

Terceiro Ciclo (1960 à 1990): a modernização conservadora da agricultura

Dentro de uma perspectiva de desenvolvimento econômico a partir da metade do século XX, o Brasil passou a se inserir mais fortemente nos processos de modernização da agricultura com a difusão do progresso técnico. A consolidação de propriedades modernas com alta tecnologia e produção em grande escala, conquistou mercados no exterior, principalmente na produção de soja, café, cana-de-açúcar e laranja, além da pecuária de corte (STÉDILE, 2002). Neste sentido, descrever sobre este ciclo sócio-econômico na agricultura é determinante para entendermos a dinâmica econômica em que vive o rural brasileiro na atualidade.

Não diferente de muitas regiões do país, mas com algumas particularidades, o município de Santa Rosa viveu neste período uma intensa mudança nos padrões produtivos. O esgotamento da fertilidade dos solos, a especialização produtiva no campo, o esgotamento das fronteiras agrícolas no estado, foram alguns dos aspectos marcantes nas transformações que se sucederam. A pequena produção familiar, apesar de ainda manter uma série um lastro produtivo diversificado para a subsistência da família, já sinalizava para uma crescente especialização das atividades produtivas voltadas ao mercado. Por sua vez, esta especialização exigia o aumento dos índices de produtividade o que dependia, para isto, da utilização de uma diversidade de insumos industrializados, bem como de máquinas e equipamentos modernos no processo produtivo.

⁵ Em 27 de agosto de 1955 e fundada em Santa Rosa a Cooperativa Mista São Luiz LTDA (COOPERMIL), com a missão de viabilizar economicamente os associados através do desenvolvimento em comum da propriedade. Na atualidade, o leite é o principal produto comercializado pela cooperativa.

Como marca característica deste período, destaca-se a expansão da produção do binômio trigo-soja⁶, símbolos da modernização da agricultura que estimulou todo um processo de vinculação comercial dos agricultores com as empresas e cooperativas da região. Esta matriz produtiva afetou profundamente a diversificação produtiva de muitos agricultores. Estes, por sua vez, passaram a ficar cada vez mais dependentes das empresas fornecedoras de produtos industrializados. Neste sentido, os agricultores passaram a ingressar numa dramática corrida em busca dos padrões produtivos tidos como sinônimos de modernidade e eficiência no campo, a qual se expressa pela noção do *treadmill*⁷ tecnológico. Este sistema foi caracterizado pela busca incessante por inovações, aprofundando ainda mais a especialização produtiva e a dependência dos agricultores das redes e complexos agroindustriais⁸ (TEDESCO, 1994).

Quer-se, com isto, promover o desenvolvimento produtivista e através de um discurso oportunista, superar o que se denominava de um rural atrasado e pouco modernizado que tinha como conseqüência a baixa produção agrícola (PRADO Jr., 1979). Segundo Rodrigues (1997), esta fase é marcada pelas estratégias de política voltadas para efeitos de eficiência e eficácia econômicas, traduzidas em aumento da produção e da produtividade agropecuária, através da absorção dos chamados insumos modernos e máquinas agrícolas e pela adequação dos produtos agropecuários aos padrões exigidos pelas indústrias.

De acordo com Delgado (2004), além do aumento da produção agrícola, este modelo objetivou liberar mão-de-obra e suprir matérias-primas para a indústria; elevar as exportações agrícolas e transferir renda real para o setor industrial. Observa-se, portanto que o desenvolvimento industrial, bem como o modelo exportador, estiveram associados na consolidação deste modelo agrícola produtivista. Neste caso, os agricultores se limitaram a aplicar as novas “orientações

⁶ Primeiramente, difundiu-se a matriz produtiva para a agricultura modernizada através do plantio do trigo. Posteriormente, com a expansão da soja, a produção da agricultura passou a formar um binômio, pois o soja era plantado nas mesmas áreas onde no inverno havia trigo.

⁷ Segundo Veiga (1991, p. 103), “trata-se de um sistema para puxar água de poço, que utilizava a força do andar humano na propulsão de um cilindro (...), subiam em degraus fixados à periferia do cilindro, movimentando o sistema sem saírem do lugar”.

⁸ Segundo Goodman (1990) os complexos agroindustriais é uma forma de unificação das relações interdepartamentais com os ciclo econômicos e as esferas de produção, distribuição e consumo, relações estas que estão associadas às atividades agrárias. Para o autor, é uma estratégia de controle social orientada pela articulação mercantil.

técnicas”, ocorrendo à desvalorização das práticas agrícolas tradicionais bem como das organizações culturais das comunidades rurais (MOREIRA, 1999).

Esse processo provocou profundos impactos sociais, ambientais e econômicos, ficando conhecido também como modernização conservadora, por concentrar renda e não realizar a reforma agrária (PALMEIRA E LEITE, 1998). Através de todo um aparato ideológico, científico, tecnológico e econômico, o governo militar justificou tais atitudes no campo. “Omitiu” todo um debate agrário realizado no campo teórico entre, por exemplo, Caio Prado Júnior, Ignácio Rangel, Celso Furtado e setores sociais do campo, como sindicatos, ligas camponesas e a Igreja, especialmente a católica. Vários desses setores e autores entendiam como necessária a realização da reforma agrária como base para o desenvolvimento de um projeto econômico nacional (DELGADO, 2004).

Quarto ciclo (1990 à atualidade): a diversificação produtiva e o ascenso da agroindústria familiar como estratégia produtiva

Os efeitos negativos deste modelo conservador de desenvolvimento, provocaram um estímulo à volta de uma série de atividades agrícolas que ficaram de lado na dinâmica produtivas da agricultura durante as décadas subseqüentes. De acordo com Pelegrini e Gazolla (2008).

o território começa a passar por um processo, ainda lento e gradual, mas contínuo de diversificação das atividades econômicas e produtivas. Além das atividades já destacadas, crescem de importância a fruticultura, a viticultura, a produção de leite e a agregação de valor através da constituição e fortalecimentos das agroindústrias familiares de várias cadeias alimentares (Pelegrini e Gazolla, 2008).

Neste sentido, observa-se que os bons preços destes produtos agrícolas diversificados, o aumento da aceitação e valorização dos produtos ligados as tradições históricas dos agricultores familiares pelos consumidores e a ampliação de políticas públicas voltadas para a Agricultura Familiar⁹, proporcionaram um estímulo à diversificação produtiva para a promoção de renda no campo. Neste escopo, as AF's encontram um campo fértil para consolidação de um novo período na matriz

⁹ Entre os principais programas criados com o objetivo de fortalecer a agricultura familiar durante a década de 1990, está o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF). Criado em 1996, o PRONAF tinha como objetivo permitir o acesso à melhor tecnologia e contribui para o aproveitamento de novas oportunidades econômicas (MDA, 2008).

produtiva da Agricultura Familiar (PELEGRINI & GAZOLLA, 2008). É a implementação de novas estratégias produtivas, embasada na multiplicidade de atividades agrícolas e não-agrícolas dentre as quais se destacam as AF's, constituindo uma importante alternativa de renda para os agricultores. Arquiteta-se, com isto, diferentes redes de integração comercial alternativas aos complexos agroindustriais. Estas, por sua vez, passam a valorizar as práticas e validação social, conferindo um maior grau de autonomia dos agricultores frente a outros agentes dos mercados, como atravessadores e especuladores dos produtos agrícolas.

Nesse contexto em que a qualidade e a procedência dos produtos se tornam uma possibilidade para inserção nos mercados, a reapropriação do "saber-fazer" dos setores tradicionais da agricultura passa a ser visto como uma das formas de inovação no sistema produtivo. Nesse sentido, a abertura dos mercados alternativos e a conseqüente valorização desses produtos acabam oferecendo uma possibilidade ímpar de inserção autônoma da agricultura familiar, sendo inclusive, em alguns casos, a base de um novo paradigma de desenvolvimento para esse público (WESZ JUNIOR, TRENTIN & FILIPPI, 2006).

É um processo de (re) significação do papel da agricultura familiar frente ao desenvolvimento econômico e produtivo da agricultura.

Estas mudanças foram fundamentais para a permanência de milhares de agricultores no campo, não sendo diferente na região do Município de Santa Rosa. Vários elementos podem explicar esta transformação ao qual denominamos de (re) significação da agricultura familiar, por (re) incorporar fatores produtivos antes presentes, mas que ao longo da modernização conservadora foram deixados de lado ou apenas tangenciavam o processo produtivo, sem expressão econômica.

Na atualidade, é significativa a valorização e a importância que se está dando aos produtos que carregam em sua produção a marca do "natural", do "artesanal" ou do "colonial". O aumento do mercado consumidor destes produtos possibilitou incorporar mais intensamente os produtos da agricultura familiar no comércio, ampliando, com isto, as possibilidades de renda.

As feiras e os mercados públicos tornaram-se expressivas na dinâmica comercial das cidades. Nestes locais, na maioria das vezes é o produtor que está

em contato direto com os consumidores, promovendo com isso uma espécie de “laços de confiança”¹⁰.

2.1.1.1 O que é, e como se pode definir uma Agroindústria Familiar

Para Prezotto (1999 apud CENCI, 2007), existem diversas denominações para o mesmo significado sobre Agroindústria Familiar. Por exemplo: estabelecimento industrial de pequena escala, pequena agroindústria, agroindústria caseira, pequena unidade industrial, agroindústria de pequena escala e agroindústria artesanal.

Segundo o MDA (2004 apud CENCI, 2007), uma Agroindústria Familiar se caracteriza por possuir os seguintes aspectos: ser de propriedade de agricultor familiar, individualmente ou de um grupo de agricultores; utilizar a mão-de-obra pertencente às famílias proprietárias ou a outros agricultores próximos; ter um nível de sofisticação dos equipamentos compatível com a quantidade de produção prevista, com o número de pessoas que trabalham na agroindústria, com a viabilidade econômica da unidade; adotar tecnologias simples e procurar relacionar principalmente com a relação custo x benefício, ou seja, o custo relacionado com a quantidade de produtos industrializados; produzirem a matéria-prima principal que abastece a agroindústria; ser administrada por agricultores familiares; e ser implantada em sua propriedade rural ou proximidades.

Outra característica que pode ser apontada para a agroindústria familiar é que ela pode ser caracterizada pela verticalização da produção, isto é, os próprios proprietários dos empreendimentos é quem produzem e industrializam a matéria-prima.

Para, objetivar o conceito de AF's definiu-se como sendo,

uma atividade de produção de produtos agropecuários com conseqüente transformação destes em derivados alimentares de diversos tipos, ocorrendo, nesse processo, a agregação de valor ao produto final. Além disso, deve-se ressaltar que nestes empreendimentos há grande relevância do trabalho e da gestão por parte do próprio núcleo familiar que é o que empresta sentidos, significados e as estratégias que serão adotadas nesta atividade (PELEGRINI & GAZOLLA, 2008, p.77).

¹⁰ No caso do município de Santa Rosa, este processo pode ser conferido no mercado público, onde os consumidores mais assíduos identificam no agricultor a confiabilidade da procedência dos produtos consumidos. (Relatório Estudo da Realidade Rural no Município de Santa Rosa/RS, 2010).

Para Prezotto (2002, apud CENCI, 2007), as AF's contribuem com o desenvolvimento local e regional, estimulando, assim, o aumento da arrecadação de impostos, em especial em municípios menores com a permanência e a aplicação da renda da agricultura, retornando para o próprio município e arredores, ocorrendo, principalmente, o surgimento e/ou fortalecimento do comércio local e do aumento do consumo, seja de alimentos, insumos e equipamentos agropecuários.

Segundo Boni (2006, apud CENCI, 2007) as agroindústrias familiares possuem sua importância no vínculo familiar, por possuir potencial para absorver a mão-de-obra familiar próxima como a dos filhos que sem o incentivo e motivação para continuar na propriedade acabam se deslocando para o meio urbano em busca de trabalho e independência financeira. A implementação de AF's é um meio dos agricultores e suas famílias permanecerem no meio rural, mantendo todos os membros da família envolvidos no processo produtivo, gerando renda, ocupação, dignidade e qualidade de vida.

A agroindústria se torna mais uma ferramenta para suprir algumas necessidades de determinados atores, criando alternativas de emprego e renda para os agricultores familiares (SCHNEIDER, 2005).

Conforme Zago (2002), o mercado para tal atividade cresce, aumentando a comercialização de produtos coloniais com consumidores fiéis a esses produtos. Para alguns consumidores, as famílias fazem produtos personalizados, ou seja, de acordo com o pedido do cliente. Os agricultores fazem do comércio de seus produtos uma relação de amizade e confiança entre produtor e consumidor. Assim, existe um mercado específico com potencial de demanda por produtos diferenciados conhecidos como "mercados de qualidade". Este mercado de qualidade procura produtos sem uso de insumos químicos, com atributos ambientais, não transgênicos, ecológicos, ou mesmo sem uso de conservantes, corantes, etc.

A identificação de alternativas de sobrevivência com base nas potencialidades locais pode ser considerada uma política econômica local, em que os atores locais são personagens centrais da definição, execução e controle do desenvolvimento. Em uma forma mais avançada, os atores locais se organizam na formação de redes que servem de instrumento para o conhecimento, a aprendizagem da dinâmica do sistema produtivo e institucional. São os atores locais os responsáveis pelas iniciativas de desencadeamento de ações estratégicas integradoras do desenvolvimento local (Vázquez Barquero, 2000).

2.1.2 Desenvolvimento e Reprodução Social da Agricultura Familiar

O desenvolvimento é um processo que busca a melhoria da eficiência na alocação dos recursos públicos, o fomento da equidade na distribuição da riqueza e do emprego, e a satisfação das necessidades presentes e futuras da população, levando sempre em conta um adequado uso dos recursos naturais disponíveis e do meio ambiente. Em outras palavras, desenvolvimento não é sinônimo de crescimento. Enquanto este último representa o aumento no acúmulo de riquezas, geradas pelos agentes econômicos instalados num país ou região, o significado de desenvolvimento está atrelado ao resultado da melhor utilização possível, em termos de bem-estar social, junto ao conjunto da população desse país ou região, dessa riqueza (Brum, 2003).

O crescimento, mesmo que acelerado, não é sinônimo de desenvolvimento se ele não amplia o emprego, se não reduz a pobreza e não atenua as desigualdades. O termo desenvolvimento tem sido interpretado, historicamente, sob inúmeras formas, estando associado ao desenvolvimento econômico, humano, social, ecológico e sustentável.

Quanto aos critérios que acompanham ou mesmo determinam o termo desenvolvimento, Sachs afirma que igualdade, equidade e solidariedade estão, por assim dizer, embutidos no conceito de desenvolvimento, se diferenciando do economicismo redutor (Sachs, 2004).

Para Veiga (2005), o desenvolvimento tem a ver, primeiro e acima de tudo, com a possibilidade de as pessoas viverem o tipo de vida que escolheram, e com a provisão dos instrumentos e das oportunidades para fazerem as suas escolhas.

Essa idéia, que é tão política quanto econômica, vai desde a proteção dos direitos humanos até o aprofundamento da democracia. A percepção da diferença entre desenvolvimento e crescimento econômico, de uma forma geral, não existia, conforme Veiga, até a década de 1960, pois não existia a necessidade desta distinção, já que as poucas nações desenvolvidas eram as que se haviam tornado ricas pela industrialização. De outro lado, os países que haviam permanecido subdesenvolvidos eram os pobres, nos quais o processo de industrialização era incipiente ou nem havia começado. Todavia, foram surgindo evidências de que o intenso crescimento econômico ocorrido na década de 1950, em diversos países semi-industrializados (entre os quais o Brasil), não se traduziu, necessariamente, em

maior acesso à saúde e à educação. Foi assim que surgiu um intenso debate internacional sobre o sentido do vocábulo desenvolvimento (VEIGA, 2005).

Sachs (2004) afirma que “podemos resumir a evolução da idéia de desenvolvimento, no último meio século, apontando para a sua complexificação, representada pela adição de sucessivos adjetivos – econômico, social, político, cultural, sustentável”. O desenvolvimento regional, assim, pressupõe a manutenção e sobrevivência das organizações locais. Desta forma, é necessário discutir a cooperação estratégica entre as instituições, já que o desenvolvimento destas provoca o desenvolvimento regional (TEIXEIRA, et al, 2007).

O problema do desenvolvimento econômico se constitui em um dos grandes núcleos de debate na atualidade. Motivo dos mais diversos planos econômico-sociais, de debates entre economistas, sociólogos, políticos e todos aqueles que se interessam pelas questões sociais. Pode ser entendido como um processo de mudança que leva ao desenvolvimento econômico e à melhoria das condições locais de vida de uma população, sob todas as suas dimensões, sendo, dessa forma, um fenômeno social complexo no qual todos os homens estão inseridos, de um modo positivo ou negativo (FRANTZ, 2003).

De acordo com Frantz (2005 p. 13)

O desenvolvimento é um fenômeno que não se dá no vazio. Acontece na dinâmica social da economia, da política, da cultura, da educação, etc. O processo social do desenvolvimento incorpora, também, as relações com o meio ambiente, com a natureza. Pode ser um processo com certa “espontaneidade”, mas igualmente é um processo que se realiza pela política objetiva da indução e condução. Como tal é objeto das políticas públicas de governos e organismos internacionais.

O desenvolvimento regional é de fundamental importância para o povo que nele vive. O enfoque que se quer dar a esse desenvolvimento é que ele deva acontecer de forma integrada, ou seja, só vai acontecer se houver mobilização e pensamento coletivo.

Para Casarotto (2001), o processo econômico se expressa com a competição transnacional e ao mesmo tempo ocorre o movimento de regionalização, enquanto emerge a flexibilização das relações entre os agentes do desenvolvimento. Ainda, o autor afirma que o relacionamento entre as empresas é um dos pontos de partida para o processo de obtenção de competitividade de uma região. A postura pró-ativa,

cooperativa e inovadora pode se tornar o próprio desenvolvimento da competitividade interna das organizações e da rede como um todo.

Segundo Amato (2000), a confiança mútua deve existir entre os parceiros dentro de uma rede em que o processo decisório que envolve aspectos estratégicos e de interesse coletivo seja participativo e democrático, e possa trazer um incremento substancial na qualidade das ações e decisões e aumentar a competitividade em toda a rede. Talvez o maior desafio ainda seja desenvolver a cultura do associativismo.

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

Para Nicolas e Valceschini (1995), o mercado agroalimentar não busca somente desenvolver o consumo de massa através da padronização dos produtos, da uniformização e da concorrência do preço, mas desenvolver estratégias de diferenciação de produtos e segmentação da clientela. A orientação para mercados com características específicas revela que, ao lado do preço, outras características ganham importância: características nutricionais, serviço, diversidade, confiabilidade, clareza da informação, entre outras.

Os produtos típicos das agroindústrias familiares são o resultado de um saber-fazer tradicional, transmitido de geração em geração. A qualidade destes produtos típicos resulta de uma estreita relação entre o “saber-fazer” (o homem) e as características das distintas zonas agroclimáticas existentes no território nacional (o território), que propiciam sabores, cores e aromas únicos. Portanto, a valorização do território constitui uma importante estratégia para diferenciar a produção familiar e agregar renda à atividade.

Para Espírito Santo (2003), a diferenciação dos produtos, através do desenvolvimento da qualidade superior, tais como os produtos típicos (produtos ou alimentos locais ou de território, com tecnologia artesanal, estritamente vinculado à cultura e às condições edafoclimáticas regionais), os alimentos orgânicos, dentre

outros, são alternativas para a inserção dos produtos da agricultura familiar em um mercado globalizado e competitivo.

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

2.1.3 Agricultura Familiar e Segurança Alimentar

A agricultura familiar tem um papel muito importante para o desenvolvimento de uma região. As Agroindústrias Familiares tem se apresentado com importantes alternativas sócio-econômicas para o campo. Não só na capacidade de gerar renda através da agregação de valor como também para ampliar a segurança alimentar do país, tendo em vista que com as AFs é possível ter uma diversidade no fornecimento de alimentos com quantidade e qualidade adequadas.

Nas últimas décadas, temos visto uma evolução significativa de modelos de produção agropecuária e de alimentos que atendem a requisitos específicos e diferenciados dos modelos convencionais, como a Agricultura Orgânica. No Brasil, pela definição da Instrução Normativa nº 7 do Ministério da Agricultura, de 17 de maio de 1999, todos os movimentos de agricultura alternativa, abrangendo a agricultura Natural, Biodinâmica, Ecológica, Sustentável, Regenerativa, Biológica, Agroecológica e Permacultura foram nomeados simplesmente como Agricultura Orgânica.

Esses modelos diferenciados, que começaram no âmbito quase que exclusivo da produção, atualmente atingem os consumidores e apresentam uma demanda crescente. O termo "consumo consciente" torna-se cada vez mais comum e evoca um consumidor que compra produtos que julga serem produzidos sob condições que preservam o meio ambiente e que são pautadas pela responsabilidade social.

A partir da definição brasileira que foi enviada à Cúpula Mundial de Alimentação de 1996, a qual é citada por Maluf (2001), segurança alimentar significa garantir, a todos, condições de acesso a alimentos básicos de qualidade em quantidade suficiente, de modo permanente e sem comprometer o acesso a outras necessidades básicas, com base em práticas alimentares saudáveis, contribuindo,

assim, para uma existência digna num contexto de desenvolvimento integral da pessoa humana.

Existem preocupações com a segurança dos alimentos, por uma série de acontecimentos (mal da vaca loca, gripe aviária), que envolveram riscos no consumo de alimentos, bem como os organismos geneticamente modificados (OGM).

Uma questão preocupante é a existência crescente de resíduos de substâncias químicas nos alimentos, seja por via direta, como os agrotóxicos utilizados no cultivo e produção dos alimentos. Cada vez mais se estabelece uma relação entre os alimentos e a saúde dos indivíduos. A produção de alimentos como frutas, verduras, legumes e grãos sem dúvida se destacam pela grande utilização de agrotóxicos, durante todo o processo de produção.

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) divulgou, no ano de 2010, um relatório¹¹ sobre o uso dos agrotóxicos em alimentos consumidos pelos brasileiros. Nesta lista constam os principais alimentos consumidos e junto os níveis, de porcentagem de agrotóxicos acima do permitido. Em 2009, a instituição coletou 3.130 amostras de 20 alimentos. Delas, 29% apresentaram irregularidades como ingredientes ativos não autorizados e resíduos de agrotóxicos acima do permitido. Os dados fazem parte do Programa de Análise de Resíduos de Agrotóxicos em Alimentos (PARA) ANVISA, (2011).

Diante de todas as questões citadas, os modelos de produção orgânica são uma alternativa para a produção de alimentos que atendam as expectativas desse contingente crescente de consumidores, preocupados em consumir alimentos limpos e livres de agrotóxicos. Além da consciência pautada na preservação do meio ambiente.

2.2 A Cooperação como estratégia organizacional

2.2.1 Cooperativismo

O significado da palavra cooperativismo vem do latim *cum+operare* que significa agir coletivamente na busca do bem estar. A sociedade cooperativa é uma empresa de gestão democrática surgida a partir da associação de um grupo de pessoas com necessidades e interesses em comum (KREUTZ, 2009).

¹¹ Veja relatório completo no site da Agência Nacional de Vigilância Sanitária. www.anvisa.gov.br (Relatório resíduos agrotóxicos alimentos)

Conforme Pedrozo (1993), a sociedade cooperativa é uma organização de caráter permanente, criada por um agrupamento de indivíduos com interesse comum, visando a realização de atividades econômicas relacionadas com o progresso econômico e o bem-estar dos associados, que são os proprietários e usuários da organização. As cooperativas se caracterizam por serem um “sistema econômico-social”, que visa o bem-estar e a paz social dos produtores e associados, e não têm por objetivo somente o lucro, denominado sobre, conforme Silva (1994), sendo que a finalidade principal de uma cooperativa tradicional é a melhoria da condição econômico-social de seus cooperados.

O cooperativismo, no Brasil, deve muito aos imigrantes Europeus, que trouxeram consigo seus ideais e experiências de organizações de trabalho e ações conjuntas. Com essas idéias, imigrantes franceses criaram no Brasil o que é hoje considerado a primeira experiência cooperativa a Colônia Tereza Cristina no Paraná, e a Companhia Telefônica de Limeira em São Paulo. Em Nova Petrópolis/RS, o Jesuíta suíço Theodor Amstad, fundou a primeira cooperativa brasileira de crédito.

O que é Cooperativismo¹²?

O Cooperativismo é a união de pessoas voltadas para um objetivo comum, sem visar lucro. O cooperativismo, como o próprio nome já diz, tem como sua maior finalidade, libertar o homem do individualismo, através da cooperação entre seus associados, satisfazendo assim as suas necessidades. Defende a reforma pacífica e gradual da coletividade e a solução dos problemas comuns através da união, auxílio mútuo e integração entre as pessoas. Busca a correção de desníveis e injustiças sociais com a repartição equitativa e harmoniosa de bens e valores. (OCERGS, 2010).

As sociedades cooperativas são organizações voluntárias abertas a todas as pessoas capacitadas a utilizar os serviços que as mesmas dispõem para seus associados e assumir as responsabilidades como associado (todos possuem direitos e deveres conforme estatuto da cooperativa), sem nenhum tipo de discriminação (social, racial, política, religiosa e de sexo). As cooperativas são controladas pelos

¹² Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.ocergs.com.br/> Acesso em: 10/02/2011.)

seus associados, que participam ativamente na formação de suas políticas e tomadas de decisão.

Segundo Crúzio (2000), as sociedades cooperativas podem ser de diferentes segmentos: educação, agropecuária, mineração, produção, crédito, saúde, trabalho, consumo, infraestrutura, transporte, habitação, turismo e ainda podem ser de primeiro, segundo e terceiro graus.

As Cooperativas de Primeiro Grau, ou Singulares, são aquelas cooperativas constituídas por no mínimo 20 pessoas físicas e excepcionalmente por algumas pessoas jurídicas. Sua relação é direta com o associado realizando negócios e operações em nome do seu quadro social. As cooperativas de Segundo Grau, ou centrais, são compostas por três ou mais cooperativas de primeiro, podendo ser de dois tipos, as federações de cooperativas e as centrais de cooperativas. As cooperativas de Terceiro Grau são compostas por uma confederação, ou seja, a união de três ou mais cooperativas de Segundo Grau. Cooperativas Mistas são criadas para prestar serviços diretamente aos associados e atender a mais de um objetivo econômico, político ou social (OCB, 1996).

As cooperativas brasileiras possuem uma legislação específica que consta no código civil brasileiro, que é a lei 5.764, de 16 de novembro de 1971. Nesta lei diz o que são as cooperativas, como devem ser formadas e liquidadas, a quem servem e como devem ser estruturadas. São sociedades de pessoas, com forma jurídica própria, constituídas para prestar serviços aos associados e que se diferenciam das outras empresas pelas seguintes características: i) adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços; ii) limitação do número de cotas-partes para cada associado; iii) retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo(a) associado (a); iv) neutralidade política e discriminação religiosa, racial e social; v) prestação de assistência aos (as) associados (as), aos empregados (as) da Cooperativa; vi) área de admissão de associados limitada às possibilidade de reunião, controle, operações (AREDE, 2009).

As cooperativas independentes do ramo possuem obrigatoriamente a mesma estrutura básica: assembléia geral, estatuto, conselho de administração (diretoria), conselho Fiscal, o sócio, a economia do sócio.

Polônio (1999) resume os princípios do cooperativismo como: livre adesão; administração praticada pelos próprios associados; juros módicos do capital social;

divisão das sobras para todos os associados; neutralidade política, social e religiosa; constituição de um fundo de educação; e cooperação entre as cooperativas, no plano local, nacional e internacional.

A cultura da cooperação

Segundo Lopes (2007), a cooperação é uma filosofia baseada em conceitos e valores humanísticos como solidariedade, confiança e organização funcional de grupos. Tendo a finalidade de substituir o individualismo pela ação coletiva. Ainda o autor afirma que a prática da confiança em seus pares, transforma problemas em oportunidades, de modo criativo, construtivo e cooperativo, articulando-se em mutirões, associações, cooperativas, consórcios, parcerias e outros tipos de enlaces organizacionais, visando a obtenção de níveis de qualidade, produtividade, acesso a mercados.

A cooperação faz parte de um dos princípios cooperativistas visando promover o desenvolvimento num mundo globalizado, sendo uma estratégia competitiva utilizada pelas empresas, na busca de vantagens competitivas e uma tendência que favorece os agentes na busca de sustentabilidade e competitividade no ambiente econômico.

As sociedades cooperativas são caracterizadas como sociedades de pessoas, na qual cada associado tem direito a um único voto, diferentemente das sociedades de capital, nas quais o voto é proporcional ao capital de cada investidor (BIALOSKORSKI NETO, 1997). Ou seja, as cooperativas não possuem uma existência autônoma e independente de seus membros, do ponto de vista econômico, como ocorre nas sociedades de capital.

A cooperação, além de ser um princípio cooperativista, é uma estratégia competitiva atualmente utilizadas pelas empresas e uma tendência que poderia ser mais utilizada pelas sociedades cooperativas na busca de sustentabilidade e competitividade no ambiente econômico.

Em relação a um melhor desempenho competitivo, as cooperativas tiveram que se submeter ao processo de globalização e, nesse contexto, a busca por minimização de custos, escala, profissionalização, qualidade, tecnologia, produtividade, entre outros, são imperativos para o sucesso competitivo. Para Bialoskorski Neto; Nagano e Moraes (2001), em cooperativas há uma maior possibilidade de agregação de valor e organização da produção, por haver uma

união de forças visando atingir maior qualidade na produção e no produto final. Além disso, os riscos também são reduzidos nas cooperativas, eliminando, assim, os intermediários entre o produtor e a cooperativa, elevando os preços pagos pelo produto para quem produz.

O desejo individual de associar-se a determinado grupo não motiva ações conjuntas, a menos que haja um objetivo comum. Sem um objetivo comum explícito, não é possível conhecer ou mesmo antecipar os esforços que serão realmente necessários para alcançá-lo (Barnard, 1971). No estudo sobre a ação coletiva, Olson (1999) sustenta que a formação de grupos não ocorre apenas pelo prosaico desejo de pertencer, mas pela vontade ou necessidade de obter algo por meio desse pertencer. No campo organizacional não é diferente: a cooperação emerge visando a ganhos competitivos (BALESTRIN & VERSCHOORE, 2008).

A cooperação entre organizações empresariais emerge como consequência de agentes individuais buscando satisfazer os próprios interesses, isto é, as empresas colaboram entre si visando ganhos que não poderiam obter de forma isolada.

Oliveira (2001) destaca que a falta de cooperação entre cooperativas prejudica seu processo evolutivo. Conhecendo melhor o que é uma organização cooperativa e quais as suas particularidades, pode-se melhor compreender quais as principais mudanças que ocorrem no comportamento, no desempenho e na gestão quando esse tipo específico de organização está organizada na configuração organizacional em rede de cooperativas.

2.2.2 Redes de organizações

Redes são sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e organizações, de forma democrática e participativa, ou seja, necessita haver uma vontade coletiva de realizar determinado objetivo. Uma rede de organizações geralmente tem o objetivo de facilitar a articulação entre pessoas e organizações de modo a ampliar as possibilidades de decisão e ação de cada um de seus componentes e da rede como um todo.

Se por um lado o conceito de rede inviabiliza sua clara e precisa definição, por outro percebe-se que sua popularização tem possibilitado o surgimento de centenas

de iniciativas de cooperação entre pequenas, médias e grandes organizações ao redor do mundo. As redes interorganizacionais, aqui denominadas redes de cooperação entre cooperativas, passaram a ser valorizadas tanto na teoria quanto na prática entre as organizações, por intensificar a interação, reduzindo tempo e espaço nas relações entre seus agentes, aspectos esses altamente estratégicos para a competitividade das organizações do século XXI (Fayard, 2000). Human e Provan (1997), destacam que o conceito de redes de cooperação tem assumido duas variantes distintas: a de redes como relação e a de redes como organização. Para esta pesquisa, procurou-se conceber esse conceito como uma nova organização (configuração organizacional em rede entre cooperativas).

Independentemente das duas variantes adotadas (rede como relação ou como organização), toda rede deve ser caracterizada por três elementos distintivos: i) os nós ou os atores individuais ii) as interconexões entre eles; e iii) a nova unidade que coletivamente conformam (BALESTRIN & VERSCHOORE, 2008). Para melhor entender o conceito de redes dentro do propósito deste capítulo, será aprofundado o conceito de redes de cooperação (no caso estudado nesta pesquisa entre cooperativas) que pode ser aplicado além das cooperativas para clusters, alianças, joint ventures, parcerias, empresas.

Com a intensificação da competitividade no cenário econômico atual, surgiram inúmeras estratégias de gestão para a sobrevivência no mercado. São modelos organizacionais que têm como objetivo a adequação às novas características do ambiente, fazendo com que as cooperativas adquiram condições de serem mais competitivas para sua manutenção, sobrevivência e desenvolvimento. Uma dessas novas abordagens organizacionais é a articulação de cooperativas em redes de cooperação.

As cooperativas são organizações e sua constituição de forma coletiva e solidária têm como principal objetivo proporcionar benefícios e desenvolvimento aos seus cooperados. Todavia, as mesmas enfrentam dificuldades perante a movimentação intensa do mercado.

O desenvolvimento socioeconômico a partir do cooperativismo passará a ser uma realidade se puderem associar os resultados de mercado aos princípios que mantêm as cooperativas dentro da sua missão integradora, viabilizando econômica e socialmente seus associados. Neste sentido, para efeitos deste estudo, tem-se por

objeto de referência a configuração organizacional em rede, a qual reafirma o 6º princípio do cooperativismo, que é a inter-cooperação.

Para Baggio (2009), existem poucas informações disponíveis sobre a prática de intercooperação entre cooperativas. O que se sabe é que não acontece em grande escala, podendo se expressar através da permuta de produtos e serviços entre duas ou mais cooperativas, constituindo, assim, um sistema econômico cooperativo.

A configuração organizacional em rede permite a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades que isoladamente não seriam possíveis. Esta configuração, para ter sucesso, tem que estar embasada no espírito associativista, de maneira que os membros da sociedade que possuam finalidades comuns possam unir forças.

Conforme Castells (2000, p. 497), “(...) a sociedade está cada vez mais parecida com o formato de ‘redes associativas’”.

O associativismo apresenta modelos alternativos ao modelo competitivo tradicional no sistema econômico. Na era do capitalismo industrial, empresas competiam umas com as outras, destruindo-se mutuamente. Contudo, esse modelo de capitalismo vem sendo confrontado pelo modelo associativista, que é impregnado com outros valores éticos “essencialmente de cooperação e solidariedade”, e que traz consigo uma finalidade de consecução do bem comum que escapa à vantagem individual e egoísta dos competidores do mercado.

As organizações em rede podem gerar uma quebra no modelo tradicional de condução em empresas consolidado no século XX. As relações entre os participantes são constituídas por interesses semelhantes e orientadas por laços de confiança. Os benefícios originados pela relação em rede têm a concepção de que muito pouco será conseguido de forma isolada e que relacionamentos solidários podem se revelar mais competitivos e economicamente rentáveis do que o comportamento individualista (VERSCHOORE, 2006).

2.2.2.1 Conceitos de Redes

A formação de redes, alianças ou de parcerias são consideradas novas formas de organização e estratégias de competitividade. Segue abaixo definições sobre o que são redes:

Para Olivieri (2003),

Redes são sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de causas afins. Estruturas flexíveis e estabelecidas horizontalmente, as dinâmicas de trabalho das redes supõem atuações colaborativas e se sustentam pela vontade e afinidade de seus integrantes, caracterizando-se como um significativo recurso organizacional para a estruturação social.

Segundo Castells (1999),

Redes são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação (por exemplo, valores ou objetivos de desempenho). Uma estrutura social com base em redes é um sistema aberto altamente dinâmico suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio.

Withaker (1998) afirma que:

"Uma estrutura em rede (...) corresponde também ao que seu próprio nome indica: seus integrantes se ligam horizontalmente a todos os demais, diretamente ou através dos que os cercam. O conjunto resultante é como uma malha de múltiplos fios, que pode se espalhar indefinidamente para todos os lados, sem que nenhum dos seus nós possa ser considerado principal ou central, nem representante dos demais. Não há um "chefe", o que há é uma vontade coletiva de realizar determinado objetivo."

E para WHO (1998)

Uma rede é um agrupamento de indivíduos, organizações ou agências organizadas em bases não hierárquicas em torno de questões ou preocupações, as quais atuam proativamente e sistematicamente baseadas no compromisso e confiança.

As redes de organizações indicam um caminho alternativo às pressões competitivas do mercado, caminho onde as conexões entre os atores envolvidos simbolizam a reflexão e o reconhecimento da interdependência, em oposição à autonomia reconhecida pela teoria clássica da firma (THORELLI, 1986). A ação mútua entre os envolvidos representa mais do que uma simples adaptação passiva, pois os relacionamentos abrangem o enfrentamento das dificuldades comuns e a busca constante de soluções coletivas por meio das diversas capacitações reunidas e daquelas originadas pela sinergia em conjunto. A articulação entre várias unidades, trocando elementos entre si, fortalece reciprocamente os atores envolvidos, habilitando-os a competir, individual e ou coletivamente, em melhores condições. Diante do exposto, vê-se a importância do entendimento detalhado sobre o conceito e as características das redes de cooperação organizacional.

2.2.2.2 Tipologias de Redes

As redes de inter-relações têm características distintas e, portanto, Dornelas (1998) classifica-as em dois tipos:

a) Redes Verticais (a dimensão da hierarquia): apresenta uma clara estrutura hierárquica, sendo utilizada como exemplo nas grandes redes. Essas relações ocorrem em redes de distribuição alimentar e bancos. Adotam a configuração de rede devido à dispersão espacial que é a distância entre a matriz e a filial.

b) Redes Horizontais (a dimensão da cooperação): são constituídas por organizações que são independentes, mas optam por coordenar certas atividades de maneira conjunta, com objetivos de criar novos mercados, suporte de custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, acesso à informação e tecnologia, definição de marcas de qualidade, defesas de interesses, ações de marketing, entre outros. Formam-se sob a proposta de cooperação de seus membros que buscam a melhor forma para adaptar-se em suas relações.

Para se reduzir a amplitude que surge sobre o conceito de redes de cooperação organizacional, deve-se aprofundar no conhecimento das suas características. Por meio da Figura 1, Balestrin e Verschoore (2008) tipificam as principais redes conhecidas, segundo as dimensões das relações de poder e do grau de formalização.

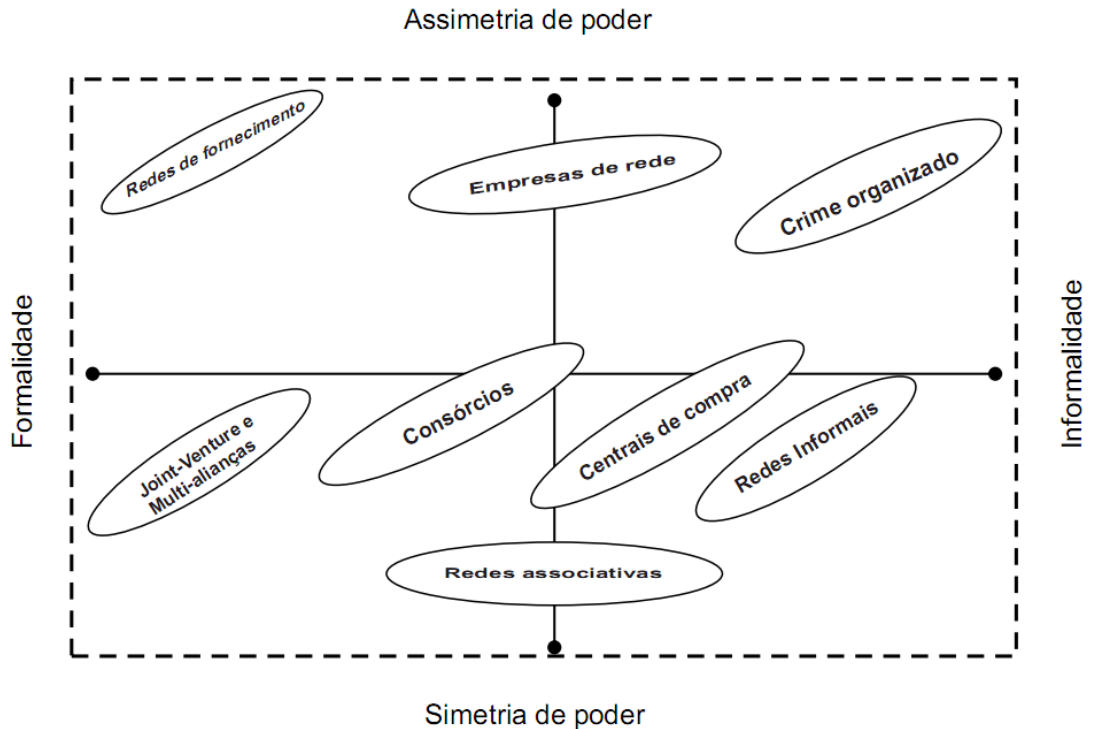


Figura 1 - Mapa Conceitual das redes organizacionais de cooperação
 Fonte: Balestrin e Verschoore, (2008)

De acordo com as orientações da figura 1, o eixo vertical relaciona-se com a natureza dos elos gerenciais estabelecidos entre os atores da rede. Esses elos podem representar uma relação simétrica de poder (no caso de uma rede horizontal do tipo associativa), ou um grau de controle hierárquico com forte assimetria de poder (no caso de uma rede vertical do tipo matriz e filial). O eixo horizontal está representando o grau de formalização estabelecido nas relações entre os atores. Esse grau pode mover-se de uma convivência informal entre os atores até relações formalmente estabelecidas por contratos entre as partes (BALESTRIN & VERSCHOORE, 2008). Segundo estudos realizados pelos autores, as redes podem ser classificadas conforme a figura 01.

- ✓ **Redes assimétricas: a dimensão da hierarquia** – Neste tipo de rede, é apresentada uma clara estrutura hierárquica com poder centralizado. Nesta dimensão hierárquica, encaixa-se a noção de “organizações em rede”, ou seja, empresas cuja organização se constitui de unidades interdependentes espacialmente dispersas. As relações mantidas neste modelo são, geralmente, semelhantes às estabelecidas entre matriz e filial, onde as filiais são empresas semi-independentes

dotadas de autonomia administrativa, mas, contudo obrigadas a seguir à risca as decisões estratégicas definidas para a totalidade da rede. (BALESTRIN & VERSCHOORE, 2008).

- ✓ **Redes simétricas: a dimensão da horizontalidade** – Este tipo de rede caracteriza-se pela maior descentralização do poder. As empresas que continuam com sua independência, mas optam por coordenar certas atividades específicas de maneira conjunta, com os seguintes objetivos: criação de novos mercados, suporte de custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, acesso à informação e à tecnologia, definição de marcas de qualidade, defesa de interesses, ações de marketing, entre outros. Estas redes se formam sob o signo da cooperação horizontal de seus integrantes, que costumam escolher uma formalização maleável para melhor adaptar a natureza de suas relações. Neste modelo de cooperação interorganizacional existe uma grande heterogeneidade de formas, geralmente caracterizadas pela figura do associativismo. (BALESTRIN & VERSCHOORE, 2008).
- ✓ **Redes formais: a dimensão contratual.** Este tipo caracteriza-se pela formalização mediante termos contratuais que prescreverão regras de conduta entre os atores. Nas redes formais, a gestão é estabelecida por regras claras, mediante cláusulas explícitas segundo as quais cada um dos atores terá seus direitos e deveres garantidos pela execução contratual. Entre os modelos de redes formais, destacam-se os consórcios de exportação, os consórcios de P&D, as alianças estratégicas e as *joint ventures* de múltiplos parceiros (BALESTRIN & VERSCHOORE, 2008).
- ✓ **Redes informais: a dimensão da convivência** – As redes de convivência permitem encontros informais entre atores econômicos com preocupações comuns. Possibilitam o intercâmbio de experiências e informações com base na livre participação, bem como a criação de uma cultura associativa e apoio ao estabelecimento de relações seguidas e mais estruturadas. Nessa dimensão, as redes são formadas sem qualquer espécie de contrato formal baseadas, sobretudo, na confiança entre os participantes. Exemplos desse modelo são as redes

de pesquisadores engajados em estudos conjuntos ou as redes estabelecidas pelo crime organizado (BALESTRIN & VERSCHOORE, 2008).

2.2.2.3 Principais configurações de redes de cooperação organizacional

A amplitude da adoção das redes organizacionais no campo organizacional faz com que assumam diversas configurações, conforme os objetivos de seus membros e suas dimensões estruturais de formalização e poder. A seguir serão apresentadas as principais configurações de redes de cooperação organizacional, tais como: redes de fornecimento, de consórcios e as redes associativas (BALESTRIN & VERSCHOORE, 2008).

Redes de Fornecimento

A configuração das redes de fornecimento se caracteriza pela dependência das pequenas empresas em relação às grandes. Além disso, como na maioria dos casos, as estruturas de gestão implementadas ficam distantes do grupo de organizações participantes, tem-se, como resultado, a concentração excessiva do controle das atividades nas mãos de uma única empresa que domina o processo tecnológico de produção e condiciona as decisões dos demais participantes aos seus interesses (BALESTRIN & VERSCHOORE, 2008).

Outra característica essencial das redes de fornecimento é a sua organização estratégica que, mesmo nas mãos de alguns poucos decisores, conduz o grupo de organizações rumo ao desenvolvimento das competências necessárias ao enfrentamento competitivo. Por outro lado, essas redes também apresentam desafios que precisam ser superados. Primeiramente, os elementos de confiança e transparência entre os membros são mais frágeis e devem ser constantemente fortalecidos de modo que possa ser gerado um ambiente mais confiável entre os envolvidos. A melhoria na confiança poderá proporcionar melhores condições no desenvolvimento dos objetivos da rede, sendo importante para seu desenvolvimento (BALESTRIN & VERSCHOORE, 2008).

Outro desafio é a existência da tendência de se desenvolverem relações assimétricas entre a empresa líder e seus fornecedores. Por fim, a motivação e as

ações das empresas fornecedoras acabam muitas vezes sendo inibidas pela exigência de maior controle por parte da empresa central (BALESTRIN & VERSCHOORE, 2008).

Consórcios

As redes de cooperação em consórcios possuem seus objetivos delimitados, especialmente direcionados a superar obstáculos ou oportunizar novos negócios a seus membros (BALESTRIN & VERSCHOORE, 2008). No consórcio várias organizações podem produzir partes de um equipamento, que é comercializado, divulgado e assistido tecnicamente pelo consórcio. Este consórcio simula a administração de uma grande organização, mas tem maior flexibilidade no atendimento a pedidos diferenciados, proporcionando aos participantes alguns benefícios que somente poderiam ser obtidos por organizações de porte grande, como vantagem de escala de produção e vendas (CASAROTTO, 1998).

Os consórcios podem ser utilizados para que as organizações de pequeno e médio porte possam cooperar na fabricação de determinado produto e ou serviço com o objetivo de atender a uma demanda específica. Quanto ao tempo de duração desse modelo, observa-se que pode ser determinado pelo atendimento da demanda, desfazendo-se assim que esta for atingida (CASAROTTO, 1998).

Embora freqüentemente adotados para viabilizar o agrupamento de organizações em projetos colaborativos, os consórcios possuem alguns pontos críticos que devem ser observados com a finalidade de intensificar a cooperação entre as empresas envolvidas, são estes: a) adotar um processo de tomada de decisão mais participativo e menos assimétrico, facilitando o relacionamento entre as partes; b) preconizar uma divisão mais equilibrada da propriedade e da riqueza gerada, fortalecendo os relacionamentos de longo prazo; c) evitar desequilíbrio na distribuição dos ganhos em favor dos proprietários das maiores quotas, pois, se isso ocorrer, os proprietários com quotas menores poderão ficar desmotivados na busca dos ganhos coletivos (BALESTRIN & VERSCHOORE, 2008).

Redes Associativas

Com a crescente competição organizacional e o aumento das dificuldades que as mesmas enfrentam, surgiram alguns movimentos em prol da união de esforços, sob a lógica do associativismo organizacional. A atual ênfase do associativismo organizacional está na percepção de que as fragilidades individuais das organizações podem ser superadas a partir da realização de ações colaborativas entre as mesmas. As redes associativas diferenciam-se das configurações apresentadas anteriormente por concentrarem em sua estrutura única a associação e os mecanismos necessários ao desenvolvimento das relações entre seus agentes (BALESTRIN & VERSCHOORE, 2008).

A expansão das redes associativas pode ser explicada pelo fato de possuírem certos atributos necessários à ação conjunta de organizações como: os aspectos contratuais, que promovem a divisão equilibrada das riquezas geradas, e os aspectos sociais, que geram confiança mútua dos associados, permitindo-lhes socializar o conhecimento (BALESTRIN & VERSCHOORE, 2008).

As redes associativas são entidades formalizadas, possuem coordenação democrática que conta com a participação de todos os envolvidos as normas são especificadas nos estatutos e no regimento da associação, que representam contratos estáveis e flexíveis. A administração democrática abre espaço para a participação optativa dos membros nas decisões gerais. Uma equipe diretiva, formada por representantes dos próprios associados, assume as decisões operacionais, controlando e monitorando as atividades de seus membros (BALESTRIN & VERSCHOORE, 2008).

Uma das principais dificuldades enfrentadas não somente pelas redes associativas, mas também pelas demais configurações apresentadas, é que elas não tem sido geradas de modo a constituir uma nova organização. Por conta disso, enfrentam dificuldades para viabilizar o comprometimento dos empresários com estratégias colaborativas que visem à geração de maior competitividade para as organizações associadas.

Os autores Balestrin & Verschoore (2008), salientam que não existe uma configuração de rede de cooperação que seja infalível e ou ideal para todas as organizações. De modo que cada organização deve buscar a configuração que melhor coordene a interação entre os participantes. Os três modelos de redes

apresentados tem como intenção aprofundar as principais características, benefícios e desafios de algumas das configurações de redes comumente utilizadas. O quadro 01 apresenta algumas características predominantes das três configurações de redes.

Configurações	Características	Benefícios	Desafios a superar
Redes de Fornecimento	Foco nas competências essenciais da empresa líder, ficando as atividades paralelas e complementares a cargo da rede de fornecedores.	Constituem uma estrutura produtiva, integrada e flexível. Possuem uma organização líder, focada na competitividade. Buscam aprendizagem e a geração de inovações coletivas.	Evitar o controle de apenas uma empresa. Fortalecer os elementos de confiança e transparência entre os membros. Equilibrar o poder decisório entre fornecedores e empresas líder.
Consórcios	União de empresas visando à obtenção de ganhos de escala. Manutenção da individualidade e da autonomia decisória da própria empresa. Formalizados por contrato específico. Utilizados com fim predeterminado. Tempo de duração a vincular-se à realização do objetivo definido em contrato.	Interesses comuns direcionados a superar obstáculos ou oportunizar novos negócios aos membros. Coordenação democrática, na qual o quadro diretivo deve ser eleito em assembléia. Existência de normas e procedimentos que garantem os sistemas de controle e do monitoramento da <i>performance</i> . Formação de equipes, com a divisão de trabalhos entre as empresas envolvidas.	Evitar a formalização excessiva das estratégias colaborativas por meio de contrato. Promover a divisão equânime das riquezas produzidas pelas empresas participantes. Enfatizar estratégias também no consórcio como um todo, e não somente nas empresas participantes.

Redes Associativas	Surgem com o aumento das dificuldades estruturais das empresas. Partem do pressuposto de que as dificuldades e oportunidades comuns podem ser superadas com a realização de ações colaborativas	Constituem uma entidade formalizada. Gestão democrática, com a participação dos envolvidos nas decisões e ações da rede. Normas especificadas em estatuto e regimento, que representem contratos estáveis e flexíveis. Os ganhos gerados em conjunto são distribuídos o mais equilibradamente possível.	Promover um caráter estratégico, e não apenas se apresentar como tábua de salvação das empresas associadas. A motivação deve ser equilibrada entre as necessidades individuais e da rede associativa. Valorizar mais a integração flexível e a orientação estratégica.
---------------------------	---	---	--

Quadro 1 - Característica das três configurações de redes
Fonte: Balestrin & Verschoore, 2008.

Os três modelos apresentados possuem uma particularidade geral que todas as organizações participantes buscam atingir objetivos que individualmente teriam pouca e ou nenhuma condições de atingir. Como qualquer organização destas também necessita de instrumentos de administração e de profissionais habilitados para a sua gestão (BALESTRIN & VERSCHOORE, 2008).

2.2.2.4 Ganhos competitivos das redes de cooperação

A literatura econômica e organizacional vem dedicando boa parte dos estudos sobre os fenômenos das redes aos ganhos que as organizações podem obter a partir desta configuração. Os ganhos competitivos são: a) maior escala e poder de mercado; b) geração de soluções coletivas; c) redução de custos e riscos; d) acúmulo de capital social, e) conhecimento e aprendizagem coletiva; f) inovação por meio das redes de cooperação (BALESTRIN & VERSCHOORE, 2008; BALESTRIN, 2005; VERSCHOORE, 2006). O quadro 02 apresenta uma síntese dos principais ganhos competitivos, segundo os autores.

Ganhos Competitivos	Definição	Benefícios para os associados
Maior escala e poder de mercado	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede de obter ganhos de escala e poder de mercado.	Poder de barganha, relações comerciais amplas, representatividade, credibilidade, legitimidade, força de mercado.
Geração de soluções coletivas	Os serviços, os produtos e a infra-estrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus associados.	Capacitação, consultoria empresarial, marketing compartilhado, prospecção de oportunidades, garantia ao crédito, inclusão digital, estruturas de comercialização.
Redução de custos e riscos	A vantagem de dividir entre os associados os custos e riscos de determinados investimentos que são comuns aos participantes.	Atividades compartilhadas, confiança em novos investimentos, complementaridade, facilidade transacional, produtividade.
Acúmulo de capital social	Diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, ao crescimento da sensação de pertencer ao grupo, à evolução das relações sociais, além daquelas puramente econômicas.	Limitação do oportunismo, ampliação da confiança, laços familiares, reciprocidade, coesão interna.
Aprendizagem coletiva	A socialização de conhecimentos entre os associados e o acesso a conhecimentos externos fortalecem o processo de aprendizagem coletiva entre as empresas.	Socialização de informações e experiências, acesso a novos conhecimentos externos, benchmarking interno e externo.
Inovação colaborativa	As ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto por empresas, centros de pesquisa e demais agentes, por meio de um modelo de inovação aberto, integrado em rede.	Novos produtos e serviços, adoção de novas práticas organizacionais, acesso a novos mercados e desenvolvimento de novos modelos de negócios.

Quadro 2 - Ganhos competitivos das redes de cooperação

Fonte: BALESTRIN & VERSCHOORE, 2008.

A cooperação entre as organizações busca o atendimento de uma série de necessidades das empresas que seriam de difícil satisfação, caso as empresas atuassem isoladamente. Neto (2000) descreve tais necessidades como sendo: a) combinar competências e utilizar *know-how* de outras organizações; b) partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em

conjunto; c) oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada; d) exercer uma maior pressão no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente; e) compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo subutilizados; f) fortalecer o poder de compra; g) obter mais força, para atuar no mercado.

As razões que levam as organizações a participarem de uma rede, de acordo com Lipnack e Stamps (1996), são muitas, incluindo: marketing conjunto, pesquisas de mercado, avaliação de necessidades comuns, marca em conjunto, conhecimentos especializados, habilidades gerais, P&D, compartilhamento de padrões internos, compras em conjunto. A escassez da mão de obra qualificada, da pesquisa e do seu desenvolvimento e a falta de sistemas de comunicação fazem com que as organizações tenham elevado custo financeiro, que poderá ser resolvido através do ambiente de rede de relacionamentos.

Em relação às redes como modo de organização da atividade econômica, Marcon & Moinet (2000) destacam quatro atributos que fazem das redes a configuração organizacional adequada para certos objetivos estratégicos organizacionais: a) fluidez, como a capacidade de flexibilidade e adaptabilidade; b) finalidade da rede; c) capacidade de realizar economias relacionais através da interconexão entre os participantes e; d) capacidade de gerar aprendizagem coletiva pela interação entre os membros da rede.

Entre as vantagens para as organizações atuarem em redes, Verschoore (2004), destaca as seguintes: a) oportunidade de acesso ao conhecimento e aprendizagem, b) redução dos custos, c) ampliação da escala, d) diminuição de riscos e e) melhoria nas condições de negociação.

Segundo estudos realizados por Amato (2000), os principais indicadores de sucesso das redes de cooperação entre as organizações são: a) aumento de lucro dos associados; b) reconhecimento na mídia (ex.: jornais, televisão, revistas, congressos); c) maior facilidade de acesso a fornecedores; d) aumento da variedade de produtos ofertados; e) ganho de competitividade frente aos concorrentes (que estão fora das redes); f) maior facilidade de acesso a linhas de crédito; g) melhores condições de negociação com fornecedores; h) fortalecimento da marca da rede; i) maior capacitação gerencial dos associados – maior aprendizagem; j) aumento do volume de compras utilizando-se a rede; k) diminuição de custos de produção, mercadorias ou matéria-prima; l) diminuição do estoque de matéria-prima,

mercadorias ou produtos prontos; m) melhoria da qualidade dos produtos ou matéria-prima; n) aumento da produtividade; maior facilidade de acesso a tecnologias o) aprendizagem de técnicas utilizadas pelos demais associados; p) aumento da satisfação dos clientes atendidos pelas empresas associadas.

Experiências em rede

Os entornos regionais que souberam incorporar em seu tecido produtivo os benefícios da aglomeração de empresas inovadoras, colaborativamente relacionadas, apresentaram elevados níveis de desenvolvimento socioeconômico no final do século passado. O impacto dessas mudanças fez com que se reconsiderassem as reais vantagens competitivas de empresas que atuam isoladamente e as vantagens dos arranjos híbridos de colaboração (Porter, 1998).

Formuladores de políticas públicas, estrategistas e empresários antecipadamente cedo perceberam os benefícios da cooperação entre organizações e prontamente passaram a empreender esforços nessa direção (Balestrin e Verschoore, 2008).

Os resultados verificam-se no mundo todo, mediante diversas experiências de desenvolvimento econômico baseadas na cooperação entre empresas. Amplamente estudados, os exemplos da França com o sistema *filière* de integração técnica das cadeias produtivas, os *lãnders* alemães e outras experiências de arranjos empresariais europeus, como na Espanha e na Holanda, além dos sistemas de inovação e internacionalização do sudeste asiático, mostram que as relações colaborativas entre organizações tornam mais dinâmicas as economias regionais (Balestrin e Verschoore, 2008).

Contudo, as iniciativas mais destacadas de cooperação interorganizacional encontram-se no nordeste italiano, que reúne o maior número de distritos industriais da Europa, no oeste norte-americano, onde estão concentradas as empresas de alta tecnologia do Vale do Silício, nas cooperativas e *keretisu* japoneses, (Balestrin e Verschoore, 2008), e nas cooperativas da cidade de Mondragón, no centro do País Basco.

No Brasil, especificamente o Rio Grande do sul possui o Programa Redes de Cooperação do Governo do Estado, promove a constituição de redes entre

empresas como uma alternativa para o desenvolvimento de pequenas, médias e grandes empresas desde o ano de 2000 foi implementado este programa.

2.3 Estratégias Organizacionais

2.3.1 O conceito de competitividade

O termo competitividade é amplamente empregado nas organizações, requerendo uma análise sobre o mesmo. Cada autor enfatiza um determinado aspecto, mostrando conceito singular sobre competitividade. No *Chambers English Dictionary* apud Barbosa (1999), competitividade tem relação com/ou caracteriza-se por competição e associa o termo a rivalidade. Esta definição não caracteriza a abrangência da rivalidade. Barbosa (1999), conclui que uma empresa é competitiva quando ela é capaz de oferecer produtos e serviços de qualidade maior, custos menores, e tornar os consumidores mais satisfeitos do que quando servidos por rivais.

Para Ferraz et al. (1997), existem duas linhas de pensamento que conceituam a competitividade. Na primeira, a competitividade é vista como desempenho, expressa na participação do mercado e alcançada por uma firma em determinado mercado por certo tempo. A segunda é relacionada com a capacidade de se converter os insumos em produtos com o máximo de rendimento. Ainda, o autor destaca que embora estas duas linhas de pensamento sejam aceitas, podem ser consideradas como limitadas, por serem estáticas. Estas premissas analisam a competitividade apenas por indicadores, não considerando a capacidade de as organizações formularem estratégias de concorrências que levam a competitividade.

A análise da competitividade implicitamente também supõe o conflito além da rivalidade. Machado da Silva e Fonseca (1999), dizem que competitividade é definida pela habilidade da organização em fabricar produtos melhores do que seus concorrentes, de acordo com os limites impostos por sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial.

Hamel e Prahalad (1995) expõem o que é preciso para chegar primeiro ao futuro, salientando "a compreensão de que a competição pelo futuro é uma competição diferente". Mencionam, ainda, que "a competição pelo futuro é uma competição pela criação e domínio das oportunidades emergentes – pela posse do

novo espaço competitivo. Criar o futuro é um desafio maior do que acompanhá-lo, para o qual é preciso criar seu próprio mapa”. Muitas empresas ficam presas ao imediatismo e deixam de visualizar o futuro, perspectivas de negócios. Hamel e Prahalad (1995) afirmam que a competição pelo futuro é uma competição pela participação nas oportunidades, e não pela participação no mercado, é uma busca pela maior participação nas oportunidades futuras potencialmente disponíveis à empresa dentro de uma ampla arena de oportunidades, sejam sistemas de informações a domicílio, drogas fabricadas, pela engenharia genética, serviços financeiros, materiais, avançados ou quaisquer outras.

Os estudos de Buckley, Pass e Prescott (1988) oferecem uma nova contribuição, ao agrupar em três grandes categorias os elementos-chave da competitividade: performance (desempenho competitivo); potencial competitivo e processo gerencial. Para os autores, o desempenho competitivo descreve estágios diferentes no processo competitivo; o potencial delinea as entradas dentro da operação em termos de tecnologia, produtividade, acesso a recursos, vantagens comparativas e outros; e o processo gerencial diz respeito a itens como políticas governamentais, comprometimento com negócios internacionais e educação e treinamento.

Porter (1990), Hamel e Prahalad (1997) destacam que a vantagem competitiva é um fator importante para as organizações, pois não é suficiente apenas criar vantagem competitiva, é necessária a criação de estratégias competitivas de forma duradoura, através das quais as organizações possam contar com uma posição sustentável no futuro. Além da competição, é importante ter foco no futuro, sendo que este foco deve estar relacionado com a capacidade da organização de buscar oportunidades futuras a partir da constante construção de estratégias que proporcionem o desenvolvimento de seu capital intelectual. A constante observação do ambiente externo da organização possibilita analisar as tendências futuras, podendo, assim, a partir da cultura de inovação, estar sempre almejando uma posição superior à dos concorrentes.

2.3.2 Competitividade e estratégia organizacional

A estratégia é um processo combinatório de diversas abordagens, de diferentes escolas do pensamento ou linhas do pensamento, conforme apresenta Mintzberg (2000): escola do Design, do Planejamento, do Posicionamento, a Empreendedora, a Cognitiva, a do Aprendizado, a do Poder, a Cultural, a do Ambiental e a de Configuração. É através da estratégia que a organização irá se posicionar na tomada de decisões, quanto à corporação e à competitividade, ou seja, como fará o direcionamento da organização a fim de agir diante das ameaças da concorrência.

Segundo Porter (1986), passa primeiramente pela identificação das características estruturais básicas das indústrias que determinam o conjunto das forças competitivas e, portanto, a rentabilidade da indústria. O autor relata que são cinco as forças competitivas que dirigem a concorrência na indústria e determinam a lucratividade da organização: a) entrada, b) ameaça de substituição, c) poder de negociação dos compradores, d) poder de negociação dos fornecedores e e) rivalidade entre os atuais fornecedores. Estas, então, são as forças determinantes em uma concorrência industrial. Desta forma, verifica-se que a concorrência não está limitada aos participantes estabelecidos. O estudo destas forças competitivas facilita a elaboração de uma estratégia competitiva tanto ofensiva como defensiva dentro de um contexto industrial, ou seja, a observação de como se comportam estas forças e como influenciam na organização, é essencial para a formulação de estratégias.

Para Castells (1999), duas variáveis influenciam diretamente nas estratégias traçadas: a informação e o conhecimento disponíveis. Nesse contexto, a informação se torna um dos fatores determinantes para a organização sustentar e evoluir em sua posição competitiva no setor em que atua. As trocas de informações, de opinião, de colaboração e de mobilização sobre um determinado projeto de acordo com as necessidades convergem, ampliando o conhecimento dentro das organizações.

Segundo Porter (1990), as inter-relações empresariais possibilitam a obtenção de vantagem competitiva, pois compartilham atividades nas cadeias de valores, colaborando para a redução de custos, aumentando a diferenciação e transferindo Know-how gerencial entre as cadeias de valores individuais. Assim, este processo de aprendizagem organizacional, a partir de seus conhecimentos

adquiridos e ou compartilhados, colabora para a organização ser competitiva de forma duradoura (SENGE, 1990).

Diante de todas as questões citadas, as organizações muitas vezes fragilizadas pela grande concorrência e pelas dificuldades gerenciais, necessitam buscar alternativas para melhorar e manter-se competitivas. Na visão de Casarotto (1998), a globalização é um processo contínuo, colaborando para que, a qualquer momento, uma empresa possa ver surgir um concorrente produzindo melhor e mais barato. Neste sentido, surgem as parcerias estratégicas que junto com a cooperação inter-organizacional buscam uma alternativa para que as organizações possam manter e ou melhorar sua posição competitiva no mercado onde atuam.

2.3.3 O conteúdo da estratégia: as estratégias genéricas

Estratégias Competitivas Genéricas

Podemos encontrar três tipos de estratégias genéricas que podem ser usadas isoladamente e ou de forma combinada, para criar uma posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes em uma organização.

Ao enfrentar as cinco forças competitivas, existem três tipos de estratégias genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria: a) Liderança no custo, b) diferenciação e c) enfoque (PORTER, 1986).

As organizações, de acordo com Porter (1986), podem contar com três abordagens estratégicas genéricas para enfrentar as cinco forças competitivas e serem bem sucedidas. Segundo ele, as três estratégias genéricas são a) liderança no custo total, b) diferenciação e c) enfoque. No entendimento do autor, a liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, que não seja permitida a formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como pesquisa e desenvolvimento, assistência, força de vendas, publicidade, etc. Intensa atenção administrativa ao controle dos custos é necessária para atingir estas metas.

A segunda estratégia é a diferenciação, que significa diferenciar o produto e ou serviço oferecido, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. Proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade

dos consumidores com relação à marca. Neste caso, a organização não pode ignorar os custos, mas estes não são o alvo estratégico primário (PORTER, 1986).

A terceira estratégia genérica é focar um determinado grupo comprador, segmento de produto ou mercado geográfico. A estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado. A liderança de custo e da diferenciação proporcionam defesas contra cada força competitiva. O enfoque se posiciona para selecionar metas menos vulneráveis a substitutos ou onde os concorrentes são os mais fracos (PORTER, 1986).

Liderança no custo:

A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, que não seja permitida a formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como P&D, assistência técnica, força de vendas, publicidade, economia de escala, redução de estoque e outros (PORTER, 1986).

Atingir uma posição de custo total baixo quase sempre exige uma alta parcela de mercado relativa ou outras posições vantajosas, como acesso favorável às matérias-primas. A colocação em prática da estratégia de baixo custo pode exigir investimento pesado de capital em equipamentos atualizado, fixação de preço agressivo e prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado. Uma grande parcela de mercado permitirá, por sua vez, economias nas compras, o que reduz os custos ainda mais. (PORTER, 1986).

Existem basicamente duas situações em que as estratégias voltadas para custos são mais utilizadas. A primeira delas é quando os preços são estabelecidos pelo mercado e os produtores/ofertantes são meros tomadores de preço; ou seja, eles não têm poder para fixar o preço, e podem decidir apenas se e quando vendem seus produtos. Em geral, é isto que ocorre com produtores de commodities agrícolas (grãos, carne bovina, alguns hortigrangeiros, etc.); como se tratam de produtos relativamente padronizados, ou cujas diferenças serão padronizadas na etapa de processamento, os preços são estabelecidos pela lei da oferta e da procura. Assim, nestes casos, se o preço é dado e não é controlável pela organização ofertante, a única forma de aumentar o lucro das atividades é reduzindo custos de produção. É por isso que nestes mercados a maioria dos esforços gerenciais e de inovações são

voltados a aumentos de produtividade e de escala, ou então a redução relativa no uso de insumos. Neste caso, portanto, a estratégia voltada aos custos é fruto de uma conduta reativa, ou seja, de uma reação à condição de mercado que os produtores enfrentam (SOUZA, 2011).

A segunda delas envolve estratégias de concorrência em mercados de concorrência monopolística ou em oligopólios diferenciados ou competitivos. Nestes tipos de estrutura de mercado as organizações utilizam suas estratégias para se diferenciarem das demais e obterem alguma vantagem em relação aos concorrentes, e uma das formas de ser diferente e ganhar participação no mercado é ter um custo mais baixo e, assim, poder oferecer os produtos a preços inferiores. Esta estratégia é fruto de uma conduta proativa, ou seja, voltada à obtenção de uma vantagem competitiva frente a outros concorrentes no mercado (SOUZA, 2011).

A Estratégia de liderança de custo pode revolucionar uma organização em que as bases históricas da concorrência tenham sido diferentes e os concorrentes estejam mal preparados, quer economicamente e ou quanto a percepção, para dar os passos necessários para a minimização do custo (PORTER, 1986).

Diferenciação

A segunda estratégia genérica é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela organização, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a organização.

Para Porter (1986), os métodos para esta diferenciação podem assumir muitas formas tais como: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores e outras dimensões. Estratégias voltadas para a diferenciação são estratégias que visam tornar os produtos e serviços de uma organização diferentes, do ponto de vista dos compradores/consumidores, em relação aos demais, com o objetivo manter o mercado da organização, ampliá-lo ou conquistar novos mercados. Deve-se ressaltar que a estratégia de diferenciação não permite à organização ignorar os custos, mas este não é o alvo principal (SOUZA, 2011).

A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma organização porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, embora de um modo diferente do que na liderança de custo. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade

competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à consequência menor sensibilidade ao preço (PORTER, 1986).

Este tipo de estratégia parte de dois pressupostos. Primeiro, de que os mercados não são estruturas monolíticas, padronizadas. Ao contrário, eles são diferenciados, fragmentados até, pois são compostos por consumidores que apresentam uma enorme diversidade quanto aos interesses (gostos, preferências, necessidades) e comportamentos de compra (hábitos de compra, processos de decisão de compra, etc.). Assim sendo, existem muitos tipos diferentes de compradores/consumidores e muitas possibilidades de diferenciação nos mercados, o que faz com que seja possível a convivência de inúmeros tipos de organizações diferentes nos mercados, produzindo produtos e serviços diferentes (SOUZA, 2011).

O segundo pressuposto é de que, em estruturas de mercado como a concorrência monopolística, o oligopólio diferenciado e o oligopólio competitivo, se os produtos ou serviços não se diferenciarem uns dos outros, não há razão para a existência de várias organizações. Se os produtos e serviços não fossem diferenciados, a tendência é de que a organização mais eficiente (de mais baixo custo) ou de maior poder econômico eliminasse as demais. Particularmente, as estruturas de mercado citadas acima são decorrentes deste tipo de estratégia. Pode-se dizer, então, que as estratégias de diferenciação é que são responsáveis pela variedade de organizações que se observa atualmente, e pela coexistência de pequenas, médias e grandes organizações em um mesmo mercado (SOUZA, 2011).

Este pressuposto tem um pouco a ver com uma certa aproximação que a análise das estratégias organizacionais tem com a ciência ecológica. Segundo o princípio de Gause da exclusão competitiva, “duas espécies que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir” (HENDERSON, 1998 p. 3). Conforme Henderson (1998, p.3), na natureza “cada um precisa ser diferente o bastante para conseguir uma vantagem única. A existência indefinida de uma variedade de competidores é uma demonstração de que as vantagens de cada um sobre os demais são mutuamente exclusivas. Podem até se parecer, mas no fundo são de espécies diferentes”. Isto ocorre, também, de certa forma, no campo econômico: aqui, as organizações são as espécies e os mercados são os ecossistemas, onde elas ora competem, ora cooperam entre si pela sobrevivência e pela própria preservação (SOUZA, 2011).

Do ponto de vista da organização, a diferenciação permite não apenas ocupar um espaço único nos mercados - “posicionar-se no mercado”, como dizem os autores da área de estratégia e marketing – como também reduz a substituição dos produtos; ou seja, a diferenciação permite que a organização se defenda de duas das forças competitivas mencionadas anteriormente ao mesmo tempo, a ameaça de novos entrantes e a ameaça de produtos substitutos (SOUZA, 2011).

Enfoque

A terceira estratégia genérica é focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. Como ocorre na diferenciação, o enfoque pode assumir diversas formas. Embora as estratégias de baixo custo e de diferenciação tenham o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de toda a organização, toda a estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado (PORTER, 1986).

A estratégia de enfoque ou voltada para nichos de mercado é, muitas vezes (mas não sempre), uma alternativa viável para organizações que teriam menor poder no mercado mais amplo, por serem pequenas ou limitadas em determinados recursos. Outras vezes ela é decorrência de recursos que a organização dispõem que sejam raros e muito valorizados por certos segmentos restritos do mercado, mais do que pelo mercado como um todo (SOUZA, 2011).

Esta estratégia baseia-se na premissa de que é possível oferecer um produto ou serviço com qualidade diferenciada ou com menor custo dedicando-se a apenas um segmento de mercado ao invés de ao mercado mais amplo. Assim sendo, estratégias de enfoque podem ser baseadas tanto no baixo custo quanto na diferenciação (SOUZA, 2011).

Para Porter (1986), a organização que desenvolve com sucesso a estratégia de enfoque pode também obter potencialmente retornos acima da média para sua organização. O enfoque desenvolvido significa que a empresa tem uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação e ou ambas. A liderança de custo e a diferenciação proporcionam defesas contra cada força competitiva. O enfoque pode também ser usado para selecionar metas menos vulneráveis a substitutos ou onde os concorrentes são os mais fracos.

Porter (1992) apresenta como a organização pode escolher e implementar uma estratégia genérica, a fim de obter e sustentar uma vantagem competitiva. De

acordo com o autor, “o instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e encontrar maneiras de intensificá-la é a cadeia de valores”. O autor esclarece que “o valor é medido pela receita total, reflexo de preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender”. A empresa é rentável quando o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação do produto. A meta da estratégia genérica é criar valor para os compradores que exceda o custo e o autor afirma que é o valor e não o custo que deve ser usado na análise da posição competitiva. Na sua proposta, a cadeia de valores exhibe o valor total o qual consiste em margem e atividades de valor.

As atividades da cadeia de valor de Porter (1992) compreendem “atividades física e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores”. As atividades são divididas em primárias (logística interna, operações, logística externa, *marketing* e vendas, serviços) e atividades de apoio (infra-estrutura da empresa, recursos humanos, tecnologia, aquisição - função de compra de insumos). A margem a que se refere o autor consiste na diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor.

2.3.4 O processo de estratégia: deliberação vs emergência

As organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões de seu passado. Existem dois processos de formação de estratégias uma chamada estratégia pretendida e a outra estratégia realizada (MINTZBERG, 2010).

O processo de uma estratégia diz respeito a como elas são produzidas, se são pensadas à priori, são pré-concebidas, ou se surgem como resultado da experiência e da vivência organizacional (SOUZA, 2011)

Para Mintzberg (2010), o processo de estratégia resulta em dois tipos de estratégias: deliberadas e emergentes. Estratégias deliberadas são aquelas intencionalmente pensadas, previamente formuladas e posteriormente aplicadas ou implementadas. Elas geralmente surgem na forma de planos de ação, mesmo que estes não sejam formais.

A escola de planejamento reconhece a estratégia emergente, em que um padrão realizado não era expressamente pretendido, ou seja, que não era fruto

necessariamente de análise prévia, de previsão e formulação anterior, mas sim de um processo de aprendizagem e adaptação que vai formando determinados padrões eficazes de decisão e ação (MINTZBERG, 2010).

Quinn (1988) afirma que os dois modelos de estratégia estão presentes nas organizações: estratégia pode ser tanto um plano, como pode ser um padrão, ou seja, o resultado posterior de comportamentos de decisão atuais. No primeiro caso, chamamos estratégias deliberadas, que assumem a forma de um “plano”, e no segundo caso chamamos estratégias emergentes, que geralmente assumem a forma de um “padrão”.

Se observarmos as estratégias das organizações que conhecemos, veremos que elas geralmente apresentam uma mescla destes dois tipos. As estratégias reais, portanto, dificilmente são totalmente deliberadas ou totalmente emergentes. Se você entrevistar algumas organizações para conhecer as suas estratégias, provavelmente irá constatar que algumas ações estratégicas foram fruto de deliberação, de análise prévia, e foram concebidas e depois implementadas. Outras, porém, foram fruto de pequenas adaptações incrementais, de melhoramentos feitos em função do aprendizado e das capacidades que foram se acumulando na organização, do saldo de acertos e erros decisórios que foram firmando um determinado padrão de conduta; enfim, você verá que muitas delas foram formuladas e impostas de cima para baixo, enquanto outras emergiram de baixo para cima na organização. As estratégias reais, portanto, geralmente são uma mescla de estratégias deliberadas e emergentes (MINTZBERG, 2010).

Poucas estratégias são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes. Uma significa aprendizado zero, a outra significa controle zero. Todas as estratégias da vida real precisam misturar esses dois aspectos de alguma forma: exercer controle fomentando o aprendizado, ou seja, as estratégias devem formar, bem como ser formuladas. A estratégia deliberada focaliza o controle, certificando-se de que as intenções gerenciais são realizadas em ação, ao passo que a estratégia emergente focaliza o aprendizado, compreensão por meio da execução de ações regidas pelas intenções (MINTZBERG, 2010).

Estes dois tipos de estratégias implicam sobre a linguagem que usamos para designar o processo de produção da estratégia. Dizemos que estratégias deliberadas são “formuladas”, pois formulação significa o efeito de formular, de estabelecer uma fórmula antecipada, de enunciar, de expor com precisão, de

receitar. Obviamente, estratégias deliberadas são previamente formuladas e posteriormente implementadas. Então, nas estratégias deliberadas há uma separação entre formulação e implementação: primeiro se formula depois se implementa (SOUZA, 2011).

Estratégias emergentes, ao contrário, são “formadas” ao longo do tempo. Padrões são fruto de uma interação entre ação e cognição, e não podem supor a separação entre pensamento e ação, entre formulação e implementação como nas estratégias deliberadas. A formação de uma estratégia emergente, portanto, assume o sentido de um processo de interação entre pensamento e ação que, ao longo do tempo, acaba por produzir padrões de decisão e ação (MINTZBERG, 2010).

A Figura 02 mostra como as estratégias realizadas, as que são observadas nas organizações, são provavelmente produzidas a partir de estratégias deliberadas e emergentes. De um lado temos as estratégias pretendidas, aquelas formuladas que assumem a forma de um plano de ação. Parte delas são de fato implementadas, transformando-se em estratégias deliberadas, outra parte não são implementadas, tornando-se não realizadas. Estas estratégias pretendidas, mas não realizadas podem decorrer da incoerência da própria organização na formulação ou implementação, ou da inadequação das mesmas face às mudanças no ambiente ou na organização ocorridas no interregno de tempo entre a formulação e a implementação (SOUZA, 2011).

Do outro lado, temos as estratégias emergentes que se formam a partir de processos adaptativos, aprendizado e de capacitação da base da organização. A posição destas duas estratégias na Figura 02 não é por acaso, pois as estratégias deliberadas geralmente são impostas de cima para baixo, ou seja, são formuladas a partir de uma hierarquia da organização e implementadas mediante as estruturas de controle hierárquico que a organização dispõe, ao passo que as estratégias emergentes frequentemente se formam de baixo para cima, com uma contribuição mais ampla, intencional ou não, dos demais membros da organização (SOUZA, 2011).

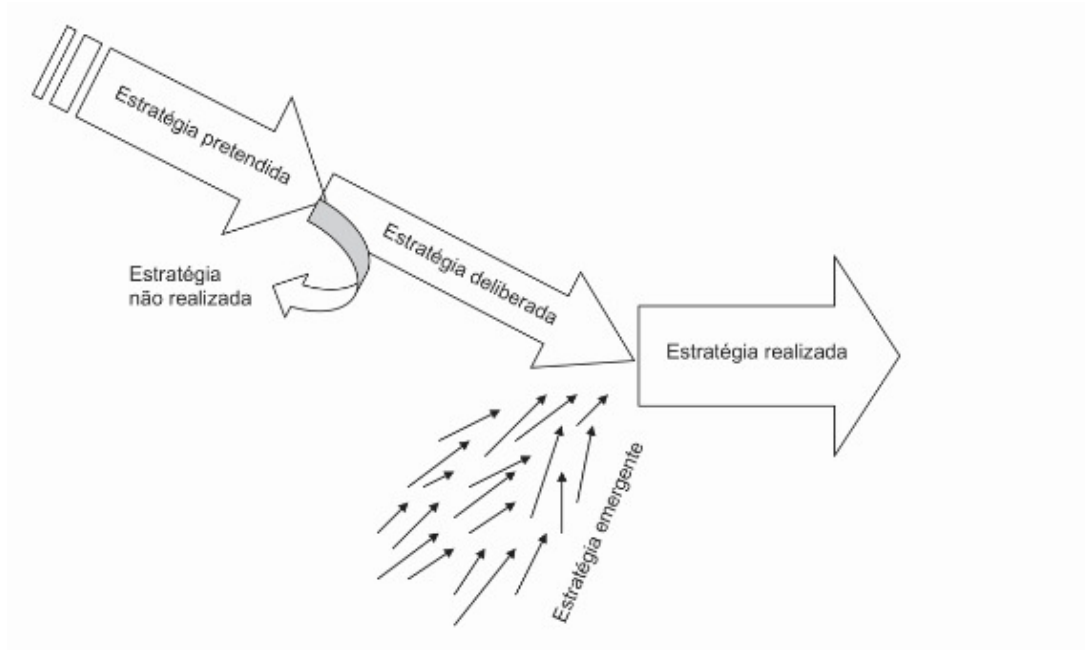


Figura 2 - Estratégias deliberadas e emergentes
Fonte: Mintzberg, 2010

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os esclarecimentos a serem apresentados nesta seção abordam o método utilizado na pesquisa, a justificativa para a escolha do caso e as técnicas utilizadas para a coleta de dados, análise e interpretação dos dados, referentes à pesquisa, além da caracterização de cada cooperativa visitada in loco.

3.2 Definição do método de pesquisa: Estudo de caso

A escolha do estudo de caso para esta pesquisa foi pela intenção de estudar algo singular, que possui um valor próprio, no caso a configuração organizacional em rede/intercooperação entre as cooperativas. A preocupação central ao desenvolver esse tipo de pesquisa é a compreensão de uma instância singular. Isso significa que o objeto estudado é tratado como único, uma representação singular da realidade que é multidimensional e historicamente situada (SALIM, 1984).

Para Goog &Hatt (1968), o estudo de caso se destaca por se constituir numa unidade dentro de um sistema mais amplo. O interesse ocorre naquilo que possui de único, particular, mesmo que posteriormente venham a ficar evidentes certas semelhanças com outros casos ou situações já estudadas.

O Estudo de Caso é o método de pesquisa que melhor se enquadra para o alcance dos objetivos propostos por esta pesquisa, pois de acordo com Yin (2004), como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui de forma especial para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. O Estudo de Caso vem sendo uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, sociologia, ciência política, administração, no trabalho social e no planejamento administrativo e econômico.

A necessidade de se utilizar o estudo de caso como método de pesquisa surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos, pois este permite uma investigação em que se preservam as características holísticas e significativas dos eventos da vida real. Para melhor compreensão do fenômeno, buscaram-se as descrições da experiência pelos sujeitos que estão sendo entrevistados nesta pesquisa. Dessas descrições buscou-se captar a essência. A descrição se dá, pelo sujeito que relata através das entrevistas a experiência de

determinada situação. É dessa maneira, situando-se, que o fenômeno se ilumina e se desvela para o pesquisador.

Para Triviños (1992), o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundamente, pressupondo uma visão na qual se observa um fenômeno em sua evolução e suas relações estruturais fundamentais. O autor afirma, ainda, que o estudo de caso não pode ser considerado como uma técnica que realiza a análise do indivíduo na sua unicidade, mas é uma tentativa de abranger as características mais importantes do tema que se está pesquisando, bem como seu processo de desenvolvimento.

Segundo Mattar (1994), esse método possui três características. A primeira é que os dados podem ser obtidos com tal nível de profundidade que permite explicar e caracterizar detalhadamente os aspectos singulares do caso em estudo, bem como apontar semelhanças e diferenças, quando comparados, com outros casos estudados. A segunda característica é a atitude receptiva do pesquisador, que deve ser caracterizada pela busca de informação e gerações de hipóteses e não por conclusões e verificações. A terceira é a capacidade de integração do pesquisador de reunir, numa interpretação unificada, inúmeros aspectos do objetivo.

Yin (2004) caracteriza o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa abrangente que envolve vários métodos tanto de coleta de dados quanto de suas análises, abordando tanto evidências qualitativas quanto quantitativas. Para o autor, o estudo de caso está longe de se tornar uma estratégia unicamente exploratória, enfatizando também sua aplicabilidade em estudos descritivos e explicativos.

De acordo com Lüdke & André (1986), os estudos de caso possuem características e ou princípios frequentemente associados à pesquisa. Entre estas, podemos destacar: i) os estudos de caso visam a descoberta; ii) os estudos de caso enfatizam a “interpretação em contexto”; iii) os estudos de caso buscam retratar a realidade de forma completa e profunda; iv) os estudos de caso usam uma variedade de fontes de informação; v) os estudos de caso revelam experiência vicária e permitem generalizações naturalísticas; vi) estudos de caso procuram representar os diferentes e às vezes conflitantes pontos de vista presentes numa situação social; vii) os relatos do estudo de caso utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que de outros relatórios de pesquisa.

Por estas e outras características dos estudos de caso, optou-se pela utilização deste método de pesquisa para proporcionar um melhor entendimento,

análise e descrição da intercooperação/redes interorganizacionais/redes de cooperação¹³ adotada no caso estudado, bem como a análise da configuração organizacional em rede.

3.3 Classificação da Pesquisa

A pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas através do emprego de processos científicos, consiste na explanação de como será realizada a aplicação da metodologia escolhida para solucionar o problema e assim atingir o objetivo geral e os objetivos específicos.

Este trabalho classifica-se como uma pesquisa social, pois usa o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método, em busca de respostas através do uso de procedimento científico, permitindo a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social (GIL, 1994; MARCONI & LAKATOS, 2002).

3.3.1 Classificação quanto aos objetivos

Os objetivos desta pesquisa podem ser classificados como: exploratória, descritiva e explicativa. Esta pesquisa é classificada como: exploratória, porque tem como finalidade esclarecer e modificar idéias para inserir idéias e conceitos que permitam estudos posteriores, e possui o intuito de proporcionar uma visão ampla, e ao mesmo tempo aproximada dos acontecimentos, é descritiva, porque possui como objetivo descrever a realidade como ela é, sem a preocupação de modificá-la; e é explicativa porque identifica os fatores que contribuem para a ocorrência dos fatos através do referencial teórico (GIL, 1999).

3.3.2 Classificação quanto à natureza e técnicas

Esta pesquisa possui natureza qualitativa. Segundo Minayo (1994), pesquisa qualitativa é aquela utilizada para responder a questões particulares e busca avaliar

¹³ Redes de Cooperação: Foi adotada esta definição para as redes interorganizacionais por ligar o conceito de rede, que representa os relacionamentos de êxito entre um conjunto de empreendimentos individuais, e o conceito de cooperação, que representa o fundamento que norteia as ações dos agentes envolvidos (BALESTRIN & VERSCHOORE, 2008).

certos aspectos com maior profundidade, preocupando-se com o nível de realidade que não pode ser quantificado.█

Para Triviños (1992), a interpretação dos resultados surge da percepção de um fenômeno dentro de um contexto, ou seja, os pesquisadores estudam a realidade no seu contexto real ou natural, tentando interpretar e compreender os fenômenos e os significados para os indivíduos envolvidos no contexto.

As pesquisas podem abranger diversos tipos de delineamentos, os que mais se destacam são: pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, pesquisa experimental e o estudo de campo ou de laboratório. Para esta pesquisa, foi utilizado um estudo de campo, bibliográfico e documental. A pesquisa bibliográfica possui a finalidade de abranger toda bibliografia pública (que já possui autoria) em relação ao assunto da pesquisa que está sendo estudado e a pesquisa de campo torna-se útil pelo aprofundamento das questões propostas, sendo que a preparação da pesquisa, ou seja, o planejamento da mesma possui maior flexibilidade. Sendo assim, ocorre mesmo que os objetivos da pesquisa sejam reformulados durante o processo de realização da mesma (GIL, 1999).

Durante a pesquisa de campo, buscou-se identificar os fatores motivadores e desencadeadores da constituição da organização em rede na percepção dos dirigentes e atores sociais envolvidos. Buscou-se também verificar os principais fatores limitantes e potencializantes da configuração organizacional em redes na comercialização de produtos pela UNICOOPER e também avaliar as estratégias adotadas pelos agentes (envolvidos) na busca da competitividade da configuração organizacional em rede nos mercados em que a mesma atua.

3.3.3 Procedimento da pesquisa

Para a realização desta pesquisa utilizou-se a técnica de observação direta intensiva, através de entrevista, e observação direta extensiva através da aplicação de questionários semi-estruturado.

O uso das entrevistas semi-estruturadas a partir de um roteiro previamente delimitado, com perguntas abertas, conforme os anexos A, B e C, permitiu aos entrevistados responderem livremente, dando espaço aos mesmos para expressarem e colocarem as próprias opiniões, percepções e conhecimentos acerca

da configuração organizacional em rede na qual atuam. Assim, efetuaram-se as entrevistas em três eixos chaves e foram configurados os grupos da seguinte forma:

Grupo 1 – Representado pela Cooperativa Central da Agricultura Familiar, sediada no município de Santa Rosa;

Grupo 2 – Representado pelas cooperativas singulares, totalizando 13 associadas, sediadas na região noroeste e missões do Estado do Rio Grande do Sul;

Grupo 3 – Constituído pelos atores sociais que apóiam o trabalho que as cooperativas realizam com a configuração organizacional em rede.

3.4 População e amostra

A seleção da amostra da pesquisa foi de caráter não-probabilístico, de forma intencional. A amostra não-probabilística é adotada quando a seleção das unidades amostrais não é aleatória, seguindo o julgamento do pesquisador. A população do estudo foi composta pela Cooperativa Central da Agricultura Familiar, singulares associadas e atores sociais que apóiam o trabalho realizado pelas mesmas na Região Noroeste e Missões do Estado do Rio Grande do Sul. Essa intercooperação se caracteriza como uma organização fundamentada no princípio associativo, possuindo o interesse mútuo de promover a cooperação entre as associadas e contribuir para que sejam alcançados mercados para seus produtos oriundos da Agricultura Familiar, através da inserção nos programas do governo federal, elaboração de projetos, acessarem financiamentos entre outros. Atualmente a Cooperativa da Agricultura Familiar possui 13 cooperativas associadas, que, em conjunto, somam uma média 1500 famílias associadas. A UNICOOPER possui sede no município de Santa Rosa/RS e as singulares estão distribuídas na região noroeste e missões do Rio Grande do Sul.

A configuração organizacional em rede na qual a UNICOOPER e suas associadas atuam possui como objetivo principal a comercialização, ou seja, ela atua como facilitadora da comercialização, buscando novos mercados para a comercialização dos produtos alternativos à soja, produtos estes oriundos da agricultura familiar da região, além de acionar o Programa mais Alimentos do Governo Federal – PAA, para a merenda escolar, CONAB e Pastorais.

As entrevistas foram realizadas in loco, ou seja, na sede de cada cooperativa singular com os dirigentes (autoridade máxima), incluindo a cooperativa central juntamente com os atores sociais que apóiam o trabalho pela rede. O total de questionários aplicados foram 19 (dezenove), incluindo as cooperativas de 2º grau. O quadro 3 indica a relação dos entrevistados e seus respectivos municípios.

NOME DA ORGANIZAÇÃO	MUNICÍPIO
COOPASC	Santo Cristo/RS
COOPERTERESA	Campina das Missões/RS
COOPERAÉ	Candido Godoi/RS
COOPERBUTIÁ	São Pedro do Butiá/RS
COOPERAL	Alecrim/RS
COOPERG	Roque Gonzáles/RS
COOPAX	Porto Xavier/RS
COOPACEL	Cerro Largo/RS
COOPERIPE	São Paulo das Missões/RS
COOPADEN	Desesseis de Novembro/RS
COOPERMISSIONEIRA	São Nicolau/RS
COOPOVEC	Porto Vera Cruz/RS
COOPERSOL	Santa Rosa/RS
UNICOOPER	Santa Rosa/RS
Prefeitura Municipal - Secretaria agropecuária	Santa Rosa/RS
Associação Regional de Educação, Desenvolvimento e Pesquisa – AREDE	Santa Rosa/RS
Pré Território Regional de Santa Rosa	Santa Rosa/RS
Cooperativa Distribuidora de Energia Fronteira Noroeste – COOPERLUZ	Santa Rosa/RS
Assessoria Programa Redes de Cooperação na Região de Santa Rosa	Santa Rosa/RS

Quadro 3 – Relação dos Entrevistados

A Figura 03 mostra a localização das respectivas cooperativas em seus municípios de atuação.

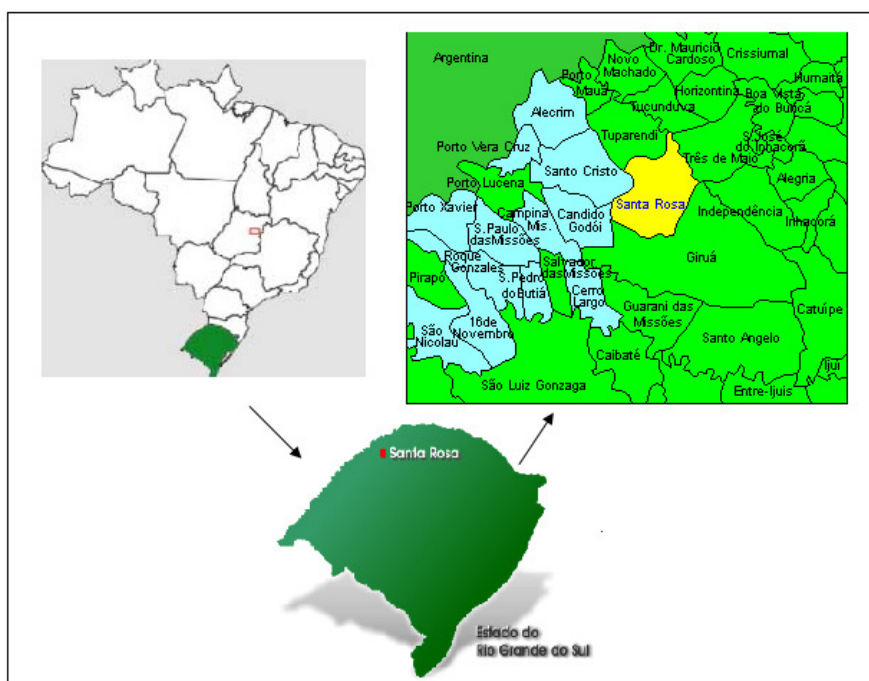


Figura 3 - Localização das cooperativas, no Rio Grande do Sul e nos respectivos municípios.

Fonte: Adaptação pela pesquisadora.

3.5 Coleta de dados

A pesquisa foi realizada no mês de janeiro de 2011, sendo que o público alvo foi contatado via telefone para agendamento prévio das entrevistas in loco (no período de novembro e dezembro de 2010), ou seja, na sede/escritório, ponto de venda e ou residência. Neste contato (por telefone) foi feita uma apresentação da pesquisadora deste estudo e, após, uma breve explicação sobre o objetivo da entrevista in loco.

Depois de realizado o contato inicial e agendamento prévio, durante o mês de janeiro de 2011 as entrevistas foram realizadas com o auxílio de um gravador de voz digital, questionário semi-estruturado, máquina digital para registro fotográfico da sede e ou escritório, documentações, instalações internas das mesmas e os produtos comercializados pelas cooperativas oriundos da Agricultura Familiar. O deslocamento do município “sede” (Santa Rosa/RS) para os demais municípios onde as singulares atuam foi feito via ônibus intermunicipal.

Foram necessárias para esta pesquisa as visitas in loco para melhor percepção e entendimento dos significados e também para a descoberta de novos questionamentos que anteriormente, na elaboração dos questionários, passaram despercebidos.

Para Gómez (1996), a entrevista é um processo de entendimento e confiança mútua entre entrevistador e entrevistado. A relação entre entrevistador e entrevistado é importante para a qualidade das informações recebidas durante a entrevista. É importante que o entrevistado perceba que é escutado com atenção e que o que é compartilhado possui sentido, o entrevistado compartilha da mesma linguagem com um mesmo significado. O autor destaca ainda a relação de cooperação entre entrevistador e entrevistado, onde o entrevistado está disposto a colaborar com o entrevistador para assim explicar sua visão diante do problema de pesquisa.

Para esta pesquisa utilizou-se o auxílio do gravador digital durante as entrevistas (após a permissão concedida pelo próprio entrevistado), GÓMEZ (1996), afirma que o uso do gravador durante as entrevistas permite registrar com fidelidade todas as interações verbais produzidas entre entrevistador e entrevistado.

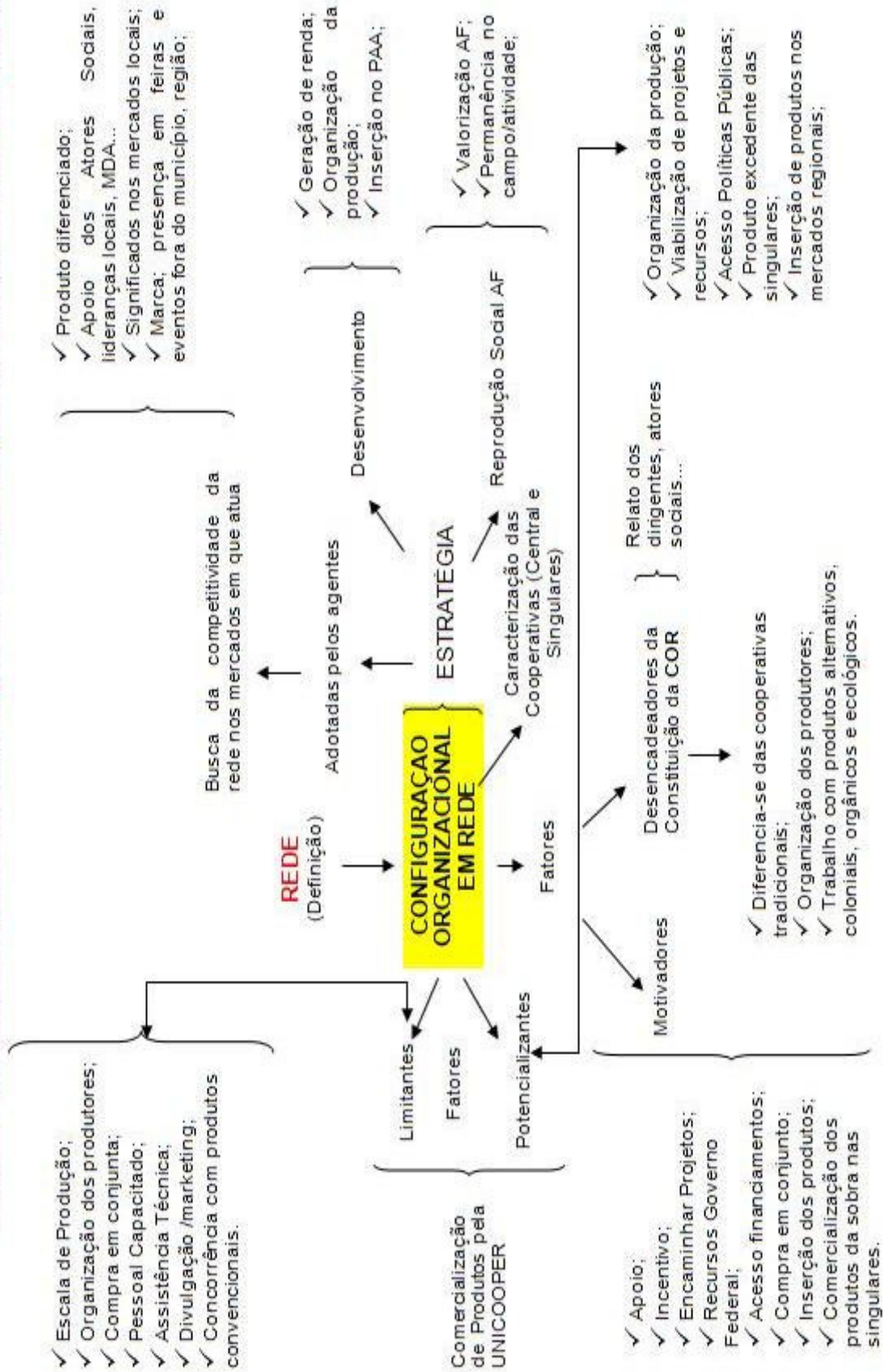
No capítulo análise de resultados desta dissertação optou-se por ilustrar com algumas das falas mais significativas coletadas durante a pesquisa, por entender a riqueza que essas percepções e sentimentos trazem para este trabalho. Portanto, a transcrição das falas dos entrevistados se deu sem suprimir sua característica de fala informal ou carregada de sentimentos. Estes trechos se encontrarão evidenciados no texto pelo uso do *itálico* e entre aspas.

3.6 Tratamento e análise dos dados

Após a realização das entrevistas concedidas através do uso de gravador digital, e a coleta de dados através do questionário semi-estruturado, foi realizada a transcrição de cada entrevista, os dados foram analisados, descritos e comparados com o referencial teórico no qual esta pesquisa embasa-se.

Para uma melhor visualização do trabalho de pesquisa, foi elaborado para estudo um modelo de análise a representação da pesquisa: uma Framework. Segue abaixo:

Modelo de análise para visualização e estruturação do trabalho de pesquisa



4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados do presente estudo estão relacionados à configuração organizacional em rede em que a UNICOOPER e suas singulares atuam enquanto organização no sistema cooperativo de agricultura familiar. As estratégias competitivas utilizadas pela mesma, os fatores motivadores e desencadeadores para o surgimento da rede, estratégias organizativas adotadas, estratégias de mercado adotadas e também a sua visão estratégica foram investigadas. A seguir apresenta-se a caracterização das cooperativas e a análise das mesmas segundo as dimensões mencionadas para este estudo.

4.1 Caracterização da Cooperativa Central da Agricultura Familiar Ltda e suas associadas (Cooperativas singulares)

4.1.1 Cooperativa Central da Agricultura Familiar Ltda – UNICOOPER¹⁴

É uma cooperativa de segundo grau que possui como associada as seguintes cooperativas:

- 1) COOPRAL – Cooperativa dos Produtores de Alecrim Ltda.
- 2) COOPASC – Cooperativa dos Agricultores de Santo Cristo Ltda.
- 3) COOPOVEC – Cooperativa dos Produtores de Porto Vera Cruz Ltda.
- 4) COOPERAÉ – Cooperativa Agroecológica Cândido Godoy Ltda.
- 5) COOPERSOL – Cooperativa Mista Agropecuária e Economia Solidária Ltda.
- 6) COOPERTERESA – Cooperativa Canavieira Santa Teresa Ltda.
- 7) COOPACEL – Cooperativa de Produção e Comercialização da Agricultura Familiar de Cerro Largo Ltda.
- 8) COOPERBUTIÁ – Cooperativa Agrícola Butiá Ltda.
- 9) COOPAX – Cooperativa dos Pequenos Agricultores de Porto Xavier Ltda.

¹⁴ Informações sobre esta cooperativa foram disponibilizadas através de entrevista semi-estruturada na sede da mesma no município de Santa Rosa/RS, no dia 04/06/2010 e também por meio do trabalho apresentado por PÉREZ, et. al (2009).

10) COOPERG – Cooperativa de Produção e Comercialização da Agricultura Familiar de Roque Gonzales Ltda

11) COOPADEN – Cooperativa de Produtores, Agroindústrias e Artesões de Desesseis de Novembro Ltda.

12) COOPERMISSIONEIRA – Cooperativa Missioneira de Agricultores e Artesões Ltda.

13) COOPERIPÊ – Cooperativa da Agricultura e Agroindústria Familiar Ipê

A UNICOOPER é uma cooperativa central que abrange toda a região Noroeste e Missões do Estado do Rio Grande do Sul. Fundada em 2003, está sediada no município de Santa Rosa/RS.

A cooperativa possui um moinho colonial adquirido com recursos do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf), através de um projeto elaborado pela Emater de Santa Rosa/RS. Neste moinho está sendo processada e embalada à produção de cerca de dois mil produtores ligados às cooperativas da região. Atualmente a UNICOOPER possui mais de 40 produtos com marca própria e rótulo, como farinhas de trigo com e sem glúten, farinha de soja, fibras, arroz colonial, soja em grão, açúcar mascavo, entre outros. Também possui um caminhão para recolhimento dos produtos oriundos das cooperativas familiares para comercialização, de acordo com a necessidade da Central sediada no município de Santa Rosa/RS.

A UNICOOPER tem como objetivo maior incentivar agricultores familiares a trabalhar a diversidade e a consciência ecológica, atuando como facilitadora da comercialização aliada com a assistência técnica, ou seja, à busca de mais e novos mercados para a comercialização dos produtos alternativos à soja oriundos da agricultura familiar da região.

Estes produtos, muitas vezes, não são comercializados pelas cooperativas tradicionais da região, que em geral restringem-se à soja, milho e trigo. Pode-se citar produtos como melado, açúcar mascavo, mel, erva mate, amendoim, pipoca, bem como produtos ecológicos e orgânicos, muitas vezes comercializados via Programa de Aquisição de Alimentos do Governo Federal. É uma experiência inovadora, pois caracteriza uma rede de cooperativas, destacando-se pela comercialização de produtos oriundos da agricultura familiar e pelo incentivo dado aos associados quanto à produção ecológica e orgânica.

4.1.2 O Moinho Colonial da UNICOOPER

Inaugurado no dia 18 de novembro de 2006, após o período de sete meses de restauração, o Moinho Colonial construído na década de 60, voltou a produzir e beneficiar alimentos na Linha 13 de maio, em Santa Rosa/RS.

Após ter operado durante 25 anos, tendo como proprietária a família Rzigoski, o moinho foi parcialmente desativado no ano de 1985, e totalmente em 2001. Este “Moinho da Linha Treze” possui um histórico de boas referências para toda região, pela qualidade da farinha produzida.

O Moinho Colonial que industrializa prioritariamente alimentos orgânicos, está equipado com quatro cilindros para moagem de seiscentas (600) sacas de trigo/mês, um conjunto de moagem em pedra com capacidade para até 150 sacas de milho/mês e, possui também um descascador de Arroz e outro de Cevada. Todo este complexo é movido pela Turbina d’água, e também, quando necessário em períodos de estiagem, pela força de um motor a Diesel/óleo vegetal de 30 CV, importado da Inglaterra na década de 1960.

O moinho também presta serviço aos agricultores, que podem levar a própria produção e trocar por farinha.

O empreendimento complementa o processo de integração agroindustrial do conjunto das cooperativas que compõem a UNICOOPER entre as associadas 10 cooperativas.

4.1.3 O Programa Soja Orgânica

No Brasil, nos últimos anos, segundo Souza e Alcântara (2004), a produção de orgânicos teve um grande impulso. Os agricultores, atraídos pelos preços aproximadamente 30% mais elevados que os produtos convencionais e pela possibilidade de diminuição de custos, bem como a possibilidade de conservar com maior eficiência os recursos naturais existentes na propriedade rural, têm optado pelo cultivo orgânico.

Atualmente, a agricultura orgânica tem desempenhado um papel importante referente às questões ambiental e social. Os consumidores, em geral, estão cada vez mais à procura de alimentos limpos e livres de contaminação por agrotóxicos.

Outra questão preocupante refere-se ao desenvolvimento sustentável, pois é preciso ter a preocupação de atender as necessidades atuais sem comprometer as gerações futuras.

A diferenciação da soja pela qualidade do grão, de acordo com sua finalidade, é uma das tendências do mercado. E a soja orgânica, produzida sem o uso de agroquímicos, fertilizantes ou agrotóxicos, tem uma demanda em crescimento, pois o consumidor está cada vez mais exigente, especialmente na Europa.

Para atender a este potencial é que a UNICOOPER - Cooperativa Central da Agricultura Familiar Ltda, possui o Programa Soja Orgânico. A cooperativa trabalha com a produção mais intensa na soja, trabalho este realizado desde 2004 tendo como parceira a Gebana Brasil, do Paraná, com certificação IMO. Na safra de 2008/2009, foi plantada uma área total de 260 ha com 60 agricultores distribuídos em 8 municípios da região, e, apesar da seca, foram colhidos 600 sacos, pelas quais os produtores receberam entre R\$ 52,00 e R\$ 60,00 por saco dependendo da situação da propriedade se 1º, 2º ou 3º ano de conversão. Com escala menor, trigo e milho, ainda estão em processo de certificação.

O processo de produção de soja orgânico se encontra em fase de conversão, pois é preciso passar do sistema convencional para o orgânico e, para isso, é necessária a desintoxicação do solo e do meio ambiente, como explica o presidente da UNICOOPER. As primeiras ações são mais complexas, mas financeiramente compensam. Alguns conseguem, no primeiro ano, entrar na classificação Brasil para o consumo, alcançando os 13% de incremento no preço da soja. Para a classificação máxima, o tempo médio é de quatro anos, desde que cumpridas todas as exigências.

Em nível de produtor, não é permitido o uso de adubo químicos ou defensivos que não tenham origem biológica. O desafio principal é convencer ao agricultor que é possível produzir soja de forma orgânica. Ainda segundo o presidente, deve-se ter cuidados desde o plantio até a colheita; são usados os mesmos equipamentos da lavoura convencional, o que exige uma maior atenção com a limpeza para evitar a contaminação. Até o pó de uma colheita de soja transgênica pode complicar na hora da análise dos grãos, já que a produção orgânica é para o consumo humano. É importante o produtor estar consciente de que está produzindo soja para alimento.

4.1.4 As cooperativas associadas (ou singulares) da UNICOOPER

Cooperativa	Município/sede	Ano de fundação	Nº de sócios na fundação	Nº de sócios atualmente
Cooperativa dos Produtores de Alecrim Ltda. – COOPRAL	Alecrim/RS	2001	98	250
Cooperativa dos Agricultores de Santo Cristo Ltda. – COOPASC	Santo Cristo/RS	1993	22	260
Cooperativa dos Produtores de Porto Vera Cruz Ltda. – COOPOVEC	Porto Vera Cruz/RS	2003	20	46
Cooperativa Agroecológica Candido Godoi Ltda. – COOPERAE	Candido Godoi/RS	1999	28	97
Cooperativa Mista Agropecuária e Economia Solidária Ltda. – COOPERSOL	Santa Rosa/RS	2007	20	80
Cooperativa Canaveira Santa Teresa Ltda. – COOPERTESA	L ^a Tereza, Campina das Missões/RS	1999	20	88
Cooperativa de Produção e Comercialização da Agricultura Familiar de Cerro Largo Ltda. – COOPACEL	Cerro Largo/RS	2005	20	48
Cooperativa Agrícola Butiá Ltda. – COOPERBUTIÁ	São Pedro do Butiá/RS	2001	65	291
Cooperativa dos Pequenos Agricultores de Porto Xavier Ltda – COOPAX	Porto Xavier/RS	1994	48	120
Cooperativa de Produção e Comercialização da Agricultura Familiar de Roque Gonzales Ltda – COOPERG	Roque Gonzáles/RS	2005	35	135
Cooperativa de Produtores,	Desesseis de	2005	20	32

Agroindústrias e Artesões de Desesseis de Novembro Ltda – COOPADEN	novembro/RS			
Cooperativa Missioneira de Agricultores e Artesões Ltda – COOPERMISSIONEIRA	São Nicolau/RS	2007	29	40
Cooperativa da Agricultura e Agroindústria Familiar Ipê – COOPERIPÊ	São Paulo das Missões/RS	2009	20	30

Quadro 4 - Caracterização das cooperativas associadas à UNICOOPER

4.2 O surgimento da rede de cooperativas

Etapa de formação

O surgimento da rede UNICOOPER se dá a partir de uma grande necessidade de integração para a sobrevivência e o fortalecimento da Agricultura Familiar e da Pequena Agroindústria Familiar, que na época sofriam com a crise do leite. Para isto, houve a necessidade de organizar os mesmos em pequenas cooperativas, e assim iniciar um programa de apoio à agricultura familiar, buscando a produção orgânica.

Ao perceber as grandes dificuldades de sobrevivência dos agricultores familiares, tendo em vista a complexidade do mercado leiteiro e a vulnerabilidade das agroindústrias, que tentavam resistir a problemas como preços baixos e inconstantes, endividamento, baixa representatividade regional, falta de assistência técnica para produção e gestão, e principalmente a grande fragilidade perante as grandes empresas compradoras de leite, foi criado o sistema UNICOOPER (assim denominado pelas associadas), antiga CRECAF¹⁵, que é uma central das cooperativas da agricultura familiar que abrange a região das missões e Fronteira noroeste.

A relação que as cooperativas da agricultura familiar possuem com a UNICOOPER é estratégica em termos de comercialização, pois esta realiza troca de

¹⁵ Central Regional das Cooperativas da Agricultura Familiar – CRECAF, uma organização de caráter regional, abrangendo 13 cooperativas. Visa a organização da comercialização dos alimentos da agricultura Familiar através de cooperativas singulares. As relações entre os municípios (cooperativas) ocorrem, entre outras ações, através de trocas de produtos. A lógica das trocas possui também um viés da diversificação. Atualmente a organização passou a chamar-se UNICOOPER.

produtos com as demais cooperativas associadas à UNICOOOPER. Outras relações são estabelecidas através de órgãos governamentais e não governamentais.

Os principais órgãos governamentais são a Secretaria de Desenvolvimento Territorial do Ministério do Desenvolvimento Agrário – SDT/MDA, e as prefeituras municipais. Entre os não governamentais destaca-se a Associação de Desenvolvimento e Pesquisa – AREDE.

As cooperativas singulares fazem parte de uma organização de caráter regional, que é um instrumento a mais na comercialização, além de permitir inter-relação com as demais cooperativas, através dos seus produtos.

A UNICOOOPER tem uma história baseada em demandas criadas pela própria agricultura familiar da região noroeste do Rio Grande do Sul. Ela foi criada com o apoio de outra cooperativa, que desenvolve trabalhos juntamente com agricultores familiares, a cooperativa de Eletrificação e desenvolvimento da Fronteira Noroeste – Ltda. - Cooperluz¹⁶, que tem no seu quadro social, na grande maioria, agricultores familiares.

Ano após ano, com a diminuição da população rural, a organização tomou para si a preocupação com a problemática do êxodo rural e, em conjunto com outras cooperativas e sindicatos rurais, inicia discussões sobre alternativas de renda e de melhoria da qualidade de vida da população rural.

Atividades como o Programa de Cooperativismo nas Escolas – PCE¹⁷ e o Programa de Apoio à Agricultura Familiar – PAF, faziam parte deste conjunto de ações em prol da organização dos agricultores visando obter uma alternativa de renda.

Estimulados por este processo, os agricultores familiares que participavam destes programas questionavam os dirigentes para que fossem realizadas ações para dinamizar a comercialização dos produtos, que era incipiente.

Neste sentido a Cooperluz teve um papel preponderante nas organizações iniciais, como a liberação de funcionários, sala de reuniões, inclusive sua estrutura

¹⁶ É uma cooperativa de eletrificação rural com sede em Santa Rosa/RS. Possui abrangência regional e também desenvolve ações de apoio à agricultura Familiar, através de feiras, eventos, entre outras atividades, visando traçar alternativas de renda aos agricultores. Paralelamente desenvolve o programa de cooperativismo as escolas – PCE nos municípios de abrangência da cooperativa.

¹⁷ PCE – Programa de Cooperativismo nas Escolas “é um programa de educação cooperativa, dirigido à escolares, inserindo nas suas mais diferentes práticas de aula. Coloca-se na perspectiva da construção de uma ‘inteligência coletiva’, atendendo aos desafios locais regionais: trabalha a educação no sentido do reconhecimento e do enriquecimento mutuo das pessoas” (ANDRIOLI, 2007).

de veículos, no fomento da produção e comercialização de alimentos da agricultura familiar.

Aos poucos se avançou no sentido de comercializar os produtos diretamente para os consumidores, através de feiras e mercados permanentes. Paralelamente, com apoio governamental, os agricultores organizados pela Cooperluz acessam o Programa de Agricultura Familiar.

Até então, os agricultores eram dependentes dos canais de comercialização tradicionais locais. Com isso, os produtores de diferentes municípios organizaram-se por atividades afins, visando estabelecer critérios e preços mínimos para seus produtos, já havendo discussões sobre a formação de associações e ou cooperativas com características e necessidades afins.

Afirma o atual dirigente da UNICOOPER que:

Com este processo de “incentivos por parte da Cooperluz, aliado às necessidades dos agricultores em comercializar os seus produtos, foi eminente a criação de uma organização que viabilizasse este processo”.

Em 2001 criou-se a CRECAF – Central Regional das Cooperativas da Agricultura Familiar, através da união de 25 agricultores que acessaram recursos do PANPA - Programa de Apoio a Novos Empreendimentos Agropecuários, do Governo do Estado (2002), adquirindo, assim, um ponto de comercialização.

Esta foi a ação inicial para a comercialização, a qual se mantém até o período atual. Inicialmente, ocorreram dificuldades em adquirir um local para construir a sede da organização, que se manteve por mais de um ano, com apoio da Cooperluz, inclusive com aporte de recursos para a conclusão do prédio e liberação de um funcionário. Em 2003, o ponto de comercialização da CRECAF no município de Santa Rosa/RS foi inaugurado.

A organização de funcionamento da CRECAF foi baseada em um tripé: compra x venda x cooperação. A CRECAF representa os agricultores e unifica o conjunto dos produtos de suas singulares para a comercialização da produção dos agricultores familiares.

Dificuldades eram freqüentes, principalmente relacionadas aos produtos perecíveis, sendo que a logística de distribuição e de coleta tem se apresentado como um entrave, de certa forma, até a atualidade.

Por questões de pronúncia, e facilidade de identificação pelos clientes (consumidores), bem como por sua aceitação, a denominação CRECAF em 2006 foi modificada para a Cooperativa Central da Agricultura Familiar – UNICOOPER.

A UNICOOPER permite a comercialização simultânea de produtos entre as cooperativas singulares, visando à integração regional dos produtos, através das associadas, as mesmas trocam produtos entre si, sendo que cada singular possui sua comercialização própria em seus respectivos municípios.

Em relação ao fato da UNICOOPER ser uma Central de cooperativas, legalmente ela não pode acessar recursos do PAA, por ser uma Cooperativa de nível 2, que une outras cooperativas, ou seja, ela não representa diretamente os agricultores, e sim a organização destes em cooperativas.

Atualmente são 40 produtos que levam a logomarca UNICOOPER. Além do moinho, também foi adquirido um caminhão (com recursos do MDA) para transportar os produtos produzidos (farinha de trigo, centeio, milho, etc) sendo que a matéria – prima é proveniente das cooperativas singulares.

Dentre as cooperativas singulares, 10 delas já acessaram ou estão acessando o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), algumas; inclusive, atendendo a programas ou demandas fora do seu município.

Etapa de Estruturação

É importante que se tenha clareza dos efeitos da cooperação no contexto em que se enquadram os agricultores envolvidos atualmente com a rede de cooperação entre as cooperativas, e para isso se fará uma sistematização empírica da realidade desses agricultores.

Neste contexto de exclusão ou de desvalorização do produto da pequena propriedade com baixa tecnologia e volume de produção, é que surge a cooperação como alternativa de enfrentamento das dificuldades impostas pelo mercado. Os agricultores organizam-se em cooperativas e utilizam o associativismo como forma de mostrar a força e representatividade pela produção com a constituição das organizações.

As cooperativas dão uma importante contribuição para o desenvolvimento socioeconômico. A capacidade das cooperativas de criarem organizações viáveis e sustentáveis assegura o emprego produtivo e a geração de rendimentos, contribuindo, assim, para a redução da pobreza. Além disso, as cooperativas,

orientadas pelos seus valores e princípios, e centradas nas suas comunidades locais, reforçam as economias rurais e proporcionam externalidades positivas ao resto da sociedade (Relatório da Assembléia Geral da ONU, 2009).

Os agricultores, para se viabilizarem, contam com o apoio recebido por parte das singulares (as que ainda são dependentes), que por sua vez recebem da UNICOOPER e esta recebe o apoio dos atores sociais, conforme depoimentos.

Segundo o depoimento dos atores sociais:

“O apoio da prefeitura se dá através da aquisição da merenda escolar. A prefeitura, juntamente com o conselho da merenda escolar, formado por nutricionista, prefeitura, dirigente da cooperativa, alguns produtores se reúnem para a realização da compra dos produtos da merenda escolar (Dirigente da prefeitura, 2011)”.

A AREDE também apóia a UNICOOPER e suas singulares através de projetos:

“buscamos recursos do MDA para a assistência técnica para os agricultores associados às cooperativas. Essa assistência técnica vai desde a produção lá na ponta até a organização contábil, organização da parte administrativa (dirigente do escritório da AREDE em Santa Rosa).”

O Pré-Território Regional de Santa Rosa apóia a UNICOOPER, segundo o depoimento do dirigente em Santa Rosa/RS.

“O território tem feito, então, junto com as cooperativas vários seminários, várias conferências para apontar, digamos, caminho e debates para a agricultura familiar. Na prática, o debate tem acontecido no fortalecimento tanto nas orientações do ponto de vista de projetos futuros, quanto na constituição de políticas públicas que as cooperativas, que o sistema UNICOOPER vem discutindo”.

A COOPERLUZ apóia desde o início, conforme o depoimento do dirigente:

“esse projeto UNICOOPER foi pensado aqui dentro da Cooperativa, ele foi idealizado e hoje a COOPERLUZ apóia, a partir de um convênio que a gente tem e repassa mensalmente para fazer uma ajuda de manutenção, então, dessa forma, estamos dando apoio a UNICOOPER. O recurso mensal é de R\$ 4.000,00. Nós repassamos e a UNICOOPER utiliza conforme necessita”.

As decisões estratégicas da rede de cooperação entre as cooperativas são deliberadas em assembléia geral, através de tomada de decisão democrática e conjunta pelos presidentes/dirigentes da UNICOOPER, juntamente com as singulares, em reuniões realizadas normalmente na sede da COOPERLUZ.

A UNICOOPER iniciou o trabalho juntamente com os agricultores, através do Programa de Apoio à Agricultura Familiar, buscando a produção menos química,

produção orgânica (programa soja orgânica), e que através da parceria entre as cooperativas seria feito o apoio às agroindústrias e agricultores familiares. Atualmente, a UNICOOPER ainda possui o programa soja orgânica e trabalha com produtos alternativos ao binômio soja – trigo. A soja orgânica possui certificação e o milho e trigo por serem plantados na mesma área, possuem declaração.

Sobre a posição da UNICOOPER frente às demais concorrentes segundo o dirigente da UNICOOPER,

“a UNICOOPER é pequena, possui um negócio alternativo. Trabalha com orgânico, apoio à pequena agroindústria familiar, em volume de negócio não é nada, em trabalho orgânico, em proposta alternativa em organização, em trabalho orgânico no estado não tem igual, trabalho que envolva o apoio das pequenas agroindústria e num trabalho orgânico. No Brasil inteiro não tem nenhum projeto que trabalhe com soja orgânica com cooperativado, a proposta soou bem no Ministério. Tem empresas que produzem soja orgânica, mas com pequenos agricultores cooperativado não existe. Somente a UNICOOPER!”

Pode-se observar que a UNICOOPER possui um trabalho diferenciado com o Programa Soja Orgânica tendo, inclusive, todo o respaldo através de assistência técnica e certificação voltados somente para este Programa.

Com relação à garantia existe um Estatuto Social que regulamenta os direitos e os deveres das cooperativas associadas, sendo livre a entrada de interessados, a sua permanência e a saída de associados.

Com relação à autonomia das cooperativas participantes, verifica-se que as mesmas mantêm independência entre si, ou seja: possuem administração própria em cada área de atuação; podem convocar as suas assembleias e possuem autonomia em seu contexto de negócio para desenvolver as suas próprias políticas com fornecedores, com relação à aquisição de matéria-prima de associados e de terceiros e nas compras de bens de fornecimento para revenda e para operacionalizar a cooperativa (nas áreas de escritórios, manutenção de entrepostos, etc.). Enfim, as cooperativas singulares são livres para decidir o seu destino, até mesmo desligar-se da cooperativa central se lhes for conveniente. Cada uma das cooperativas participantes é responsável pela sua própria administração.

A Unicooper tem relações de negócios com as cooperativas participantes no que se refere à aquisição de produtos para a merenda escolar. Nos seus negócios, cada cooperativa filiada tem a sua própria política de trabalho e também estão inseridas no Programa Mais Alimento do Governo Federal em seus respectivos municípios.

Etapa de Implementação

A configuração organizacional em rede permite a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades que isoladamente não seriam possíveis. Esta configuração, para ter sucesso, tem que estar embasada no espírito associativista, de maneira que os membros da sociedade que possuam finalidades comuns possam unir forças.

A pesquisa realizada apresenta as seguintes motivações para as singulares e seus associados se inserirem na rede:

Segundo relato do dirigente da UNICOOPER, as cooperativas singulares se inserem na Unicooper porque a mesma é uma apoiadora, articuladora, atua na comercialização dos produtos e assistência técnica, viabiliza os projeto e captação de recursos para as singulares.

Segundo o dirigente da cooperativa,

“sem a Unicooper não há como liberar projeto de investimento, máquinas, equipamento e outros (...) o MDA libera porque existe uma organização como um todo na região. Outra região não libera. A Unicooper possui uma negociação com o MDA e aí ele autoriza fazer projeto”. Ainda afirma que “os agricultores sozinho não se organiza você tem que ter alguém que apóie ajude na organização, que faça discussão e ponha recurso se for o caso” se referindo à importância das singulares nos municípios de atuação.

Segundo o relato das singulares entrevistadas, os dirigentes informam que os fatores motivadores para a inserção e permanência na UNICOOPER são: a) apoio; b) auxílio; c) segurança de vender e receber; d) colocação de sobras dos produtos; e) viabilização de projetos; f) acesso a recursos; g) acesso a outros mercados (fora do município); h) acesso ao programa PAA; i) comercialização dos produtos.

Podemos observar, através das citações dos dirigentes das singulares, que a UNICOOPER, além de facilitadora da comercialização dos produtos excedentes, é também um alicerce para estas cooperativas, pois apóia e auxilia a viabilização das mesmas através de captação de recursos, execução de projetos, organização dos produtores para entrega de produtos para o PAA.

4.2.2 O Programa de Aquisição Mais Alimento

O Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) foi instituído pela Lei n.º 10.696, de 2 de julho de 2003, juntamente com o Programa Bolsa Família, tendo como objetivo estruturar ações no âmbito da política agrária e da segurança alimentar, objetivando concretizar o Projeto Fome Zero. O Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) é uma política pública definida no âmbito do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), que está sendo operacionalizada nas regiões Sul e Nordeste do país por órgãos federais, governos estaduais e municipais.

Com a aprovação da Lei nº 11.947/2009, no mínimo 30% do valor destinado por meio do Programa Nacional de Alimentação Escolar, do Fundo de Desenvolvimento da Educação, do Ministério da Educação (PNAE/FNDE/MEC), gestor dessa política, deverá ser utilizada na aquisição da produção agrícola familiar. (CARTILHA AGRICULTURA FAMILIAR ALIMENTAÇÃO ESCOLAR/FNDE, 2009).

Segundo Mattei (2007), a finalidade do PAA é o fortalecimento da agricultura familiar, principalmente para aqueles produtores que produzem em pequenas quantidades e que enfrentam dificuldades para agregarem valor à produção, através da comercialização nos próprios locais de origem dos agricultores. Assim, busca-se incentivar a agricultura familiar através de ações que estão vinculadas à distribuição de alimentos de origem agropecuária para os grupos sociais em situação de insegurança alimentar.

Portanto, este programa possibilita a compra dos produtos oriundos da agricultura familiar sem licitação dos produtos, até um limite máximo por agricultor ao ano, sendo que os preços não podem ultrapassar o valor dos preços estipulados e comercializados nos mercados locais. Cabe salientar que os preços são determinados pelos gestores do programa no âmbito regional.

Neste processo de compra dos alimentos, são observados os requisitos básicos, tais como: controle sanitário e a qualidade dos produtos que irão, posteriormente, serem doados às instituições sociais ou a outras organizações. Os produtores destes alimentos necessitam estar associados a uma cooperativa para, assim, poder viabilizar os seus produtos, ou seja, é necessário que exista uma organização formal. Desta forma os mesmos são associados nas cooperativas

sediadas em seus respectivos municípios (cooperativas singulares do sistema UNICOOOPER).

De acordo com o relato do dirigente da Coopersol, que viabiliza a merenda escolar no município de Santa Rosa,

“(...) a produção dos associados não é suficiente para suprir as necessidades do município, devido à falta de gente para garantir a produção destinada para a merenda escolar”. Ainda foi relatado que na última compra feita pela Prefeitura Municipal de Santa Rosa, “(...) faltou beterraba, este produto vai ter que ser comprado fora (...) também se tem o problema das frutas em épocas erradas, muitas vezes o sabor da fruta não está boa, está ácida, só daqui um mês a laranja fica boa, mas se tem que entregar agora”.

É feita uma discussão antes da compra com nutricionista, conselho escolar e setor de compras para saber a quantidade, produto, preço, quem vai entregar a produção para a aquisição dos alimentos que serão consumidos na merenda escolar.

Produtos como a batata-doce, mandioca e outros possuem resistência por parte de quem faz a merenda escolar, pois estes preferem que os produtos venham descascados e prontos para serem cozidos, o que facilitaria a preparação dos mesmos. Segundo a direção da Cooperativa de Santa Rosa, essa viabilização demanda custos, acréscimo no valor do produto, por agregar valor e diferenciar os mesmos. Os produtos como bolachas caseiras, bebidas lácteas e massa caseira possuem boa aceitação por parte dos alunos, que são os consumidores principais.

O Programa de aquisição de alimentos em Santa Rosa já envolve produtos agrícolas e agroindustriais e representa um mercado expressivo sob o ponto de vista sócioeconômico.

Para o agricultor familiar, este Programa se torna importante porque visa garantir renda aos agricultores e ao mesmo tempo poderá melhorar as condições alimentares das pessoas que se encontram em situação de insegurança alimentar, tais como os segmentos da alimentação escolar (creches, escolas), asilos, albergues, hospitais públicos, dentre outros. Desta forma, o PAA beneficia não apenas o agricultor, mas também os consumidores destes produtos.

O apoio que a UNICOOOPER recebe da prefeitura municipal de Santa Rosa ocorre pela aquisição da merenda escolar diretamente dos agricultores.

Segundo o Secretario de Agropecuária do município

“a merenda escolar tem que ser adquirida de uma entidade organizada que congregue os agricultores”.

Sendo assim, a prefeitura, juntamente com o Conselho da Merenda Escolar, formado por nutricionistas, dirigentes da Cooperativa e alguns produtores, se reúnem para a realização da compra dos produtos da merenda escolar.

Ainda, o dirigente da prefeitura

“Nesta reunião sairá o que é necessário para suprir as necessidades e abastecimento das escolas e a entidade (cooperativa formalizada), irá juntamente com os produtores associados viabilizar os produtos que serão entregues e destinados para a merenda escolar”.

O Programa de aquisição de alimentos em Santa Rosa já envolve produtos agrícolas e agroindustriais e representa um mercado expressivo sob o ponto de vista sócioeconômico. Os produtos adquiridos são todos oriundos da agricultura familiar, tais como: farináceos, melado, laticínios, verduras, hortaliças, frutas, verduras, produtos coloniais, agroecológicos e orgânicos.

Para o agricultor familiar este programa se torna importante porque visa garantir renda aos agricultores e ao mesmo tempo poderá melhorar as condições alimentares das pessoas que se encontra em situação de insegurança alimentar.

Segundo o dirigente da prefeitura

“a questão da produção agroecológica, a própria lei da merenda escolar prevê que preferencialmente a aquisição deve ser orgânica pela questão da saúde pública, e visamos à segurança alimentar.”

Ainda afirma o dirigente

“para os consumidores a questão da segurança alimentar trás benefícios, os consumidores só tem a ganhar em estar adquirindo um alimento limpo, saudável sem agrotóxico, é uma questão de saúde pública.”

Estes alimentos são destinados à alimentação escolar (creches, escolas), asilos, albergues, hospitais públicos e entre outros. Desta forma, o PAA beneficia não apenas o agricultor, mas também os consumidores destes produtos.

4.3 Estratégias Organizativas

4.3.1 A estrutura organizacional da rede

Através dos dados obtidos, verificou-se que a configuração com a qual a cooperativa vem atuando é inovadora, pois se caracteriza por uma rede de cooperativas, destacando-se pela comercialização de produtos oriundos da agricultura familiar e pequena agroindústria, além do incentivo dado aos associados quanto à produção ecológica, orgânica, artesanal, colonial e valorização dos agricultores familiares.

4.3.2 Análise do processo de inovação na rede UNICOOPER

Conforme Schumpeter (1997), as inovações abrangem: a) a introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um novo bem; b) a introdução de um novo método de produção; c) a abertura de um novo mercado para uma indústria; d) a utilização de uma nova fonte de matéria-prima ou produto semi-acabado; e) o estabelecimento de uma nova organização em determinada indústria.

Dosi (1988) refere-se à inovação como resultado da pesquisa, da descoberta, da experimentação, do desenvolvimento, da imitação e da adoção de novos processos e produtos e novas formas de organização. De acordo com esses conceitos, observa-se um amplo escopo de possibilidades (produto, processo, gestão de mercado) dentro do qual o empresário pode inovar.

A estrutura em rede funciona como um canal de comunicação em que cada organização conectada será tanto receptora quanto transmissora de informação. O papel das redes de cooperação entre as cooperativas funciona como mecanismo difusor de informações e, assim, facilita a socialização de conhecimentos que podem ser significativos no contexto tecnológico, pois a inovação é frequentemente resultado de uma atividade intensiva em conhecimento externo da organização. A interconexão entre agentes pode se dar mediante relações contratuais ou informais envolvendo a participação em uma comunidade técnica. A combinação dos recursos necessários à inovação pode ser viabilizada eficientemente com formação de Redes de Cooperação, constituindo-se, assim, em um ganho competitivo apropriado pelas empresas participante da rede (Balestrin e Verschoore, 2008).

Pode-se afirmar que nas redes há maiores possibilidades de socialização do conhecimento para instigar a inovação do que em outras formas clássicas de inovação. “A informação quando flui através da rede torna-se mais rica; novas conexões e novos significados são gerados, debatidos e avaliados” (Balestrin e Verschoore, 2008 p. 142).

As trocas de informações e conhecimentos ocorrem nas reuniões, nas assembléias e em todos os eventos onde haja uma disposição maior proporcionada pela proximidade física. A geração de inovações e o seu compartilhamento com toda a rede somente acontecerão se houver participação das associadas nas reuniões da rede ou se esses conhecimentos forem sistematizados em informativos.

Para Cook (2001, apud Jerônimo, 2005), laços sociais fortes e redes densas facilitam a cooperação, reduzindo os custos de transação. No entanto, a minimização de custos de transação não é o único motivo para a constituição de redes, as quais podem envolver também a criação de valor como o desenvolvimento de inovações de processos e produtos e conhecimento em conjunto, entre outras consequências que vão além de reduzir os custos de transação, como ocorre no caso estudado.

A UNICOOPER, por exemplo, já pode ser considerada uma inovação em redes na região, pois é formada por cooperativas que já possuem em sua essência o princípio da intercooperação e que formalizam esta com uma associação destinada ao desenvolvimento das cooperativas envolvidas com produtos oriundos da agricultura familiar. Podem ser citadas algumas ações que precedem as inovações realizadas pela rede UNICOOPER, como: participação em congressos e conferências, feiras e eventos de Economia Solidária; reuniões de trocas de experiências; parceria com instituições de apoio (Redes de Cooperação/SEDAI, AREDE); descoberta de novas formas de parceria e comercialização.

4.3.3 Diferença com relação às cooperativas tradicionais

A partir da década de 1950, começa no Brasil, mas de modo especial no Rio Grande do Sul, a chamada “Revolução Verde”, difundindo novas tecnologias de produção baseadas no uso intensivo de máquinas e implementos agrícolas, adubos químicos, defensivos agrícolas e sementes selecionadas. Este modelo agrícola

vinha patrocinado por grandes empresas multinacionais que influenciaram os governos a criarem políticas de incentivo de toda ordem, desde financiamento para desmatamento e abertura de novas áreas agricultáveis (conhecida como “operação tatu”) até a formação de cooperativas e financiamento de infra-estrutura de armazenagem e comercialização (SCHALLENBERGER & HARTMANN, 1981, p. 124).

Ainda os autores:

A agricultura deixou de ter um caráter de economia de subsistência e passou a produzir para o mercado. Condições infra-estrutura de mercado foram se criando. Santa Rosa passou a se equipar como um pólo regional (Schallenberg & Hartmann, 1981, p. 124)

As primeiras cooperativas fundadas na Região Fronteira Noroeste durante este período são: Cooperativa Mista São Luiz Ltda (Coopermil), Cotrirosa, Comtul, Cotrimaio, Cooperoque, Sicredi.

O modelo de cooperativismo implementado desde a década de 1950, conhecido como “cooperativismo empresarial”, que serviu de instrumento para a implantação do modelo agrícola extensivo destinado a atender à demanda industrial começava a apresentar dificuldades e desencadeamento entre muitos associados. Os críticos argumentavam que o “cooperativismo empresarial” relegava o papel do cooperativado, transformando-o em meros usuários com pouco poder de decisão.

Para Scherer (2004), a partir da década de 1980 os grupos de intelectuais críticos do “cooperativismo empresarial” começam a debater novas formas como o desenvolvimento integrado da propriedade, a diversificação de culturas, segurança alimentar, questões ambientais, produção de alimentos ecologicamente corretos e auto-sustentáveis, a agregação de valor e renda aos produtos a partir da formação de pequenas agroindústrias, disseminação de conhecimentos, organização de pequenas cooperativas com foco na união e cooperação de agricultores familiares como forma de interromper o ciclo do êxodo rural e a tentativa de atração e/ou permanência dos jovens no meio rural, tudo isso fomentado pela nova visão de consumo criada.

Para tentar minimizar ou até superar esse ideal de consumo surgem as cooperativas familiares voltadas à sustentabilidade de seus associados, diferenciando-se destas cooperativas empresariais que atuam no mercado como empresas. Com a rede de expansão, estas cooperativas crescem, centralizam-se e

possuem filiais, entrepostos nos municípios vizinhos e região de atuação. Os associados são muitos e a relação com os mesmo torna-se distante; as cooperativas empresariais visam lucro e passam a investir suas “sobras”/lucros em outros negócios, como postos de gasolina, como é o caso de uma cooperativa sediada no município de Santa Rosa/RS, e não para o que realmente os associados necessitam.

Os investimentos da cooperativa empresarial não são de acordo com as necessidades dos seus associados e sim na visão de mais lucros para as mesmas. Muitas vezes as assembleias acontecem e os associados não possuem conhecimento das decisões, além do agravante de muitas decisões já vierem engessadas por um grupo que possui determinado interesse em formalizar a sua decisão. Mas, se durante a chamada para estas assembleias não tiver o número mínimo de 25 associados às cooperativas vão atrás de seus sócios, caso contrário não possuem interesse em saber como estes estão.

4.3.4 A análise estratégica da UNICOOPER e seus objetivos

A análise das forças competitivas está relacionada a seguir com base no que foi descrito sobre a UNICOOPER. Quanto às barreiras de entrada, embora eventuais dificuldades para a formação da REDE, a UNICOOPER enfatiza o trabalho que a cooperativa realiza associado à produção de alguns alimentos orgânicos oriundos da agricultura familiar. O poder de barganha determina as regras, o Governo Federal possui alto poder de barganha, já o varejo possui baixo poder de barganha, pois está relacionado ao fato de as cooperativas singulares estarem acessando o Programa Mais Alimento do Governo Federal, através da organização formal (em cooperativa). Elas podem acessar o PAA e outros projetos que a ONG AREDE viabiliza. Quanto à rivalidade entre a UNICOOPER e outras cooperativas e também lojas que comercializam os mesmos produtos, é possível dizer que a UNICOOPER se diferencia das demais cooperativas que atuam no município de Santa Rosa e região, por trabalhar com agricultores familiares e com pequenas agroindústrias, atuando como facilitadora e viabilizando a comercialização dos produtos produzidos pelos mesmos.

Quanto aos produtos substitutos, existem os produtos das fruteiras/CEASA, e produtos da Costa do Rio Uruguai. No entanto, salienta-se que não existe outra cooperativa que trabalha com produção alternativa e orgânica na região. O poder dos fornecedores da UNICOOPER está no fato de que são constituídos pelos associados das cooperativas singulares e estas, por sua vez, à UNICOOPER. A central de comercialização trabalha pela visibilidade dos produtos dos cooperados participando de feiras e eventos (Expointer, Fenasoja e outras), levando os produtos produzidos pelos agricultores familiares e pelas pequenas agroindústrias para outras regiões e estados, a fim de fortalecê-los e fortalecer-se.

Entre as estratégias genéricas citadas por PORTER, é possível constatar que a estratégia genérica da UNICOOPER é a de Diferenciação, por se tratar de produtos orgânicos e estar trabalhando com os Agricultores Familiares e Pequenas Agroindústrias, valorizando esta categoria e inserindo seus produtos alternativos, coloniais e orgânicos nos mercados. Ainda sobre a estratégia genérica, a diferenciação está presente na configuração inovadora com a qual vem atuando a UNICOOPER, pois se caracteriza por uma rede de cooperativas, além de acionar programas e projetos do MDA.

O estudo realizado na UNICOOPER e suas singulares permitem considerar que estas cooperativas adotam estratégias emergentes, uma vez que as respostas às oportunidades do ambiente que envolve a UNICOOPER emergem da organização.

Assim, a UNICOOPER tem como objetivo maior incentivar agricultores familiares a trabalhar a diversidade e a consciência ecológica, atuando como facilitadora da comercialização, aliada com a assistência técnica, ou seja, a busca de mais e novos mercados para a comercialização dos produtos alternativos à soja oriundos da agricultura familiar da região.

Estes produtos, muitas vezes, não são comercializados pelas cooperativas tradicionais da região, que em geral restringem-se à soja, milho e trigo. Podem-se citar produtos como melado, açúcar mascavo, mel, erva mate, amendoim pipoca, bem como produtos ecológicos e orgânicos, muitas vezes comercializados via o Programa de Aquisição de Alimentos do Governo Federal (PAA).

Para o agricultor familiar, este Programa se torna importante porque visa garantir renda aos agricultores e ao mesmo tempo pode melhorar as condições alimentares das pessoas que se encontram em situação de insegurança alimentar.

Conseguindo organizar a produção e distribuição para o PAA para a merenda escolar, posteriormente poderão suprir outros mercados potenciais.

4.4 Fatores Limitantes e Potencializantes da Comercialização de produtos pela UNICOOPER

Os fatores limitantes e potencializantes encontrados nesta pesquisa para a comercialização dos produtos pela UNICOOPER serão apontados na seqüência.

A comercialização se constitui como um grande desafio para a agricultura familiar. O Governo Federal, preocupado com o tema, vem promovendo uma série de ações para dinamizar a comercialização dos produtos oriundos da agricultura familiar, no sentido de superar os entraves, melhorando sua qualidade de vida, aumentando a renda dos agricultores, através da organização dos produtores, da qualificação dos produtos e da capacitação para acesso aos mercados.

A Rede de Comercialização é uma estratégia de articulação entre as organizações de Assistência Técnica e Extensão Rural e a Secretaria da Agricultura Familiar do Ministério do Desenvolvimento Agrário, tendo como objetivo promover o intercâmbio de experiências no tema da promoção comercial dos produtos da agricultura familiar, bem como a disponibilização de subsídios na formulação e divulgação de programas e políticas públicas de comercialização, sobretudo o Programa de Aquisição de Alimentos – PAA.

Além disso, visa a formação de agentes no tema da comercialização. As principais ações da rede de comercialização dizem respeito ao PAA e suas modalidades, uma vez que este constitui-se como principal programa de comercialização do Ministério do Desenvolvimento Agrário. Através da rede, podem ser demandados: capacitação para elaboração de projetos para acesso ao PAA, atividades (oficinas, reuniões, seminários) de divulgação do programa, auxílio no acesso às modalidades do PAA, entre outras. As ações da rede direcionam-se, ainda, ao fortalecimento das iniciativas estaduais/locais que promovam o acesso dos agricultores familiares ao mercado.

A UNICOOPER atua como facilitadora da comercialização e, aliada à assistência técnica, busca novos mercados para a comercialização dos produtos (artesanais, ecológicos, colonias, e orgânicos) alternativos à soja, oriundos da agricultura familiar da região. Atualmente, a agricultura orgânica tem desempenhado

um papel importante referente às questões ambiental e social; os consumidores em geral, estão cada vez mais à procura de alimentos limpos e livres de contaminação por agrotóxicos.

Além de acionar o Programa Mais Alimentos do Governo Federal – PAA, a UNICOOPER está inserida em vários projetos que viabilizam a inserção dos Agricultores Familiares, tais como o Programa Soja Orgânica, o Programa de Cooperativismo nas Escolas e o Programa Redes de Cooperação/SEDAI.

A UNICOOPER comercializa produtos não comercializados pelas cooperativas tradicionais da região, como melado, açúcar mascavo, mel, erva mate, amendoim pipoca, bem como produtos ecológicos e orgânicos, muitas vezes, comercializado via Programa de Aquisição de Alimentos do Governo Federal. A UNICOOPER possui marcas próprias, operando com mais de 40 produtos legalizados e com rótulo. Ela possui um ponto de envase de farinha junto ao Moinho.

Segundo o dirigente da COOPERSOL,

“(...) o produtor tem a necessidade de levar somente até a cooperativa (vende no município e negocia na cooperativa), posteriormente a mesma vende e, se caso houver excesso deste produto, procura a UNICOOPER e posteriormente vende na central. Dependendo do tipo de produto procura-se negócio fora. A UNICOOPER tem o compromisso de vender, possui inúmeros pontos de venda no Estado a fora e também fora do Estado. Está presente nas feiras como: Expointer, feiras regionais, Fenasoja, vai nas feiras, acontece nas feiras a venda e divulgação dos produtos. Vem na feira e posteriormente vem ligações solicitando encomenda de produtos.”

A UNICOOPER faz parte do Programa Redes de Cooperação. O Governo do Estado do Rio Grande do Sul implantou o Programa, através da parceria entre a Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI), Universidades e órgãos de fomento ao desenvolvimento de cada região. O objetivo deste Programa, lançado no ano de 2000, segundo a SEDAI, é “fomentar a cooperação entre empresas, gerar um ambiente estimulador ao empreendedorismo e fornecer o suporte técnico para a formação, consolidação e desenvolvimento das redes” (VERSCHOORE, 2004, p. 8).

Para a consolidação da mesma, a Unicooper possui a Associação Gaúcha de Cooperativas da Agricultura Familiar – ACOFAMI.

Segundo o dirigente da UNICOOPER, aposta-se na associação para viabilizar compra conjunta:

“(...) não se tem poder de compra, mas comprando no atacado conjunto, podemos chegar a ter preço. Quem compra o alternativo, acaba comprando dos normais também”, referindo-se aos produtos alternativos comercializados no ponto de vendas.

Para a agricultura familiar, é estratégico que se encontrem meios e incentivos para a produção e a comercialização dos produtos e, ao mesmo tempo, se possibilite o desenvolvimento e a sobrevivência dos agricultores, gerando renda e oportunidade aos mesmos no campo.

Isto só será possível, porém, se os procedimentos hoje empregados tenham alternativas economicamente viáveis, senão os produtores rurais que dependem destas áreas para a sua subsistência terão dificuldades para se adequarem aos padrões estabelecidos pela legislação e fiscalização. No entanto, para que isto aconteça é importante a participação de todas as esferas da sociedade.

4.4.1 A organização produtiva vs escala de produção dos Agricultores e Agroindústrias Familiares

A agricultura familiar sempre esteve em desvantagens produtivas com relação à agricultura patronal. Esta, por sua vez, possui condições objetivas de apresentar maior eficiência produtiva devido às condições e benefícios que usufruírem: crédito fácil e barato, mão-de-obra muitas vezes em condições semi-escrava, disponibilidade de terras e escala de produção. Já a agricultura familiar possui extensão de terras restrita, não dispõe de crédito suficiente, a mão-de-obra é limitada, e não consegue ter produção em escala para diminuir os custos de produção e tornar sua vinculação ao mercado competitiva (GORENDER, 2004). Esta condição foi a principal responsável da inadequação da agricultura familiar à modernização conservadora da agricultura. Segundo Lamarche (1992), a sobrevivência da agricultura familiar se dá devido a uma grande capacidade de se adaptar às diferentes condições e espaços sociais e econômicos da economia capitalista.

Para Pelegrini & Gazolla (2008), esta realidade também pode ser conferida as AFs. Ainda os autores, quanto maior é sua vinculação ao mercado capitalista tradicional, maior será sua vulnerabilidade e sua descaracterização quanto AFs de produção familiar. As AFs estão em desvantagens em comparação com as grandes

indústrias processadores de alimentos, que gozam de fatores semelhantes à agricultura patronal.

Conforme informações do MDA (2004, apud CENCI, 2007), os principais fatores que podem determinar o insucesso dos empreendimentos como os de agroindústrias familiares, são os seguintes: ausência de estudos de viabilidade na implantação; ausência de economia de escala na comercialização e/ou inadequação da escala da agroindústria com o mercado; disponibilidade de matéria-prima, mão-de-obra e capital, e de equipamentos e instalações; falta de padronização e de qualidade; descontinuidade da oferta; baixa capacidade gerencial em todas as etapas do processo produtivo; o baixo nível de organização; pouca disponibilidade de infra-estrutura pública; inadequação e desconhecimento das legislações sanitárias, fiscal e tributária; e ausência de suporte creditício para a estruturação produtiva e de capital de giro.

Para tanto, destaca-se a necessidade da criação de novos instrumentos e alternativas comerciais para as AFs, objetivando sua reprodução sócio-econômica e garantindo as características da produção familiar. Aliando a isto, as AFs devem possuir a seu favor condições diferenciadas de acesso ao crédito, assistência técnica pública e gratuita, facilidades e distinções com relação às indústrias, bem como devem desfrutar de uma organização coletiva que lhe permita reduzir custos e otimizar a renda.

Desta forma, um dos instrumentos que vem favorecendo esta dinâmica comercial-produtiva é a organização das AFs em associações ou cooperativas. Estes instrumentos organizativos permitem ampliar favoravelmente as condições estruturais das AFs, como também servem como força de barganha para impulsionar estruturas públicas estatais ou governamentais de auxílio à matriz produtiva. Para Pelegrini & Gazolla (2008), as formas de cooperação entre as AFs ou destas com os fornecedores de matérias primas significam uma excelente estratégia para enfrentar as dificuldades encontradas no processo de agroindustrialização.

Segundo Pelegrini & Gazola (2008), a maioria das AFs,

adquirem no mercado, a preços de mercado, os fatores necessários à produção e processamento dos alimentos elaborados e comercializados. Isso acaba por vulnerabilizar muitos empreendimentos, pois estes se tornam dependentes do mercado para realizar as etapas fundamentais da fabricação dos alimentos (Pelegrini & Gazola (2008, p. 109).

Segundo Prezotto (2002, apud CENCI, 2007), é importante a mobilização entre as Agroindústrias familiares na forma de rede, pois juntas estas podem sanar problemas que provavelmente sozinhas seria difícil de resolver. Através do associativismo seria possível oferecer uma diversidade de produtos em escala compatível com a demanda de mercado, assim como negociar em condições mais favoráveis junto aos mercados locais, regional, e em médias e grandes redes varejistas e atacadistas.

4.4.2 Assistência Técnica

Sendo um dos principais instrumentos de apoio à organização e reprodução das AFs, a assistência técnica para este setor produtivo se encontra precário e com dificuldades de atender às demandas dos agricultores. Estes, por sua vez, carecem de auxílio tanto para a produção de matéria prima quanto para o processamento dos alimentos. Para os agricultores, as entidades que prestam este serviço no município de forma gratuita, possuem o quadro técnico insuficiente para atender à demanda ou os técnicos não dispõem de conhecimentos e habilidades relacionadas ao funcionamento das AFs e orgânicos.

Através desta pesquisa foi possível observar que muitas das agroindústrias estão funcionando de forma irregular. No caso das AFs que não estão legalizadas, a falta de assistência técnica é um dos fatores determinantes para a continuidade desta situação, conforme o depoimento do dirigente da UNICOOPER

“aqui no ponto de venda tem produto não legal, hoje tem muitos produtos sem legalização, que se faz o apoio, para o pequeno agricultor começar, começa colonial, mas tem que incentivar, dar apoio, vender um pouco para ele. Dar incentivo, ajudar a vender, ensinar ele e ou ensinar a fazer o rótulo. A UNICOOPER fez parceria com código de barras, sem o código de barras não se consegue legalizar, porque ninguém vai te comprar os produtos”.

Ainda, o dirigente afirma que ocorre a discussão, juntamente com as singulares, para iniciar o processo de legalização com as agroindústrias. Conforme o depoimento,

“é feita discussão entre as singulares que participam como associadas. Sobre a questão legal, abre a agroindústria e tem que se enquadrar, colocar critérios, muitos produtos das agroindústrias não está legalizado, não tem rótulo, não tá legalizado, não tem legislação, alvará da vigilância sanitária, enquanto se faz feira (se referindo as feiras livres), é possível no município em que está inserido e depois que se faz o ponto de venda, é um comércio, daí tem que respeitar a legislação/fiscalização. Nos municípios se tem uma boa discussão com o pessoal da saúde, mas a fiscalização do Inmetro é o maior problema, como não é daqui, não tem muita conversa com eles, chegam e se tem algum produto fora multam (referindo-se a fiscalização no ponto de vendas)”.

No momento a UNICOOPER e suas associadas participam de um projeto de assistência técnica através da ONG AREDE, por meio da qual, em cada cooperativa, nos seus respectivos municípios, são assistidas 25 famílias. Este técnico realiza 4 visitas anuais a estas famílias.

De acordo com o depoimento do dirigente da COOPERIPE, demonstrando insatisfação com o projeto realizado com as famílias associadas,

“é um programa que está sendo desenvolvido na região ai, tem só um grupo de famílias que estão sendo beneficiada no projeto, daí me parece que são 4 visitas, mas é muito pouco isso para viabilizar a assistência técnica efetiva para cada família, é muito mais um trabalho de levantamento e pesquisa do que propriamente uma assistência”.

Os dirigentes das singulares afirmam que a assistência técnica é fundamental para a viabilização dos produtores e conseqüentemente para a rede, principalmente na questão dos orgânicos e também auxiliar as agroindústrias que estão atuando de maneira informal. A maioria das singulares não dispõe de recursos para contratar um técnico, mas percebem a necessidade do mesmo;

Segundo o depoimento do dirigente da COOPERAE,

“a cooperativa não fornece assistência, mas tem o pessoal da rede que tem um projeto de assistência técnica, que na verdade é uma das dificuldades da cooperativa, nós sentimos bastante a falta de um técnico até pela questão de organização da produção, porque na verdade a visita a cada dois meses na propriedade não é suficiente, nós deveríamos estar mais perto do produtor”.

4.4.3 A Legislação

As agroindústrias familiares tem encontrado barreiras para sua existência, principalmente devido à legislação sanitária, a qual não está adequada a este setor de produção, e sim às grandes agroindústrias, muitas vezes transnacionais, com as quais a pequena agroindústria familiar não tem condições de competir.

As dificuldades de adequar as instalações da agroindústria familiar às normas sanitárias impedem a legalização. As agroindústrias familiares de pequeno porte são enquadradas em normas de legislação semelhantes às grandes indústrias alimentares. Desta forma, não se desconsidera as diferenças e particularidades dos setores. As AFs são consideradas empresas, e por isto são enquadradas nas normas como tal.

Através de mudanças e adaptações na legislação, pode-se facilitar e adequar a implantação de pequenas agroindústrias, flexibilizando a legislação. No entanto, os inúmeros estabelecimentos que industrializam produtos de origem animal, com características de pequenas indústrias com pequena escala de produção, não possuem receita suficiente para cumprir as exigências de instalações, equipamentos e construções que as legislações em vigor têm imposto. Prezotto (1997, apud ZAGO, 2007) propõe a utilização de pequenas tecnologias com legislação específica para pequenas unidades de produção. Quanto à questão da comercialização, esta poderia ser resolvida através de cooperativas para abastecimento de mercados locais e até regionais.

Não há dúvida de que há necessidade de uma adaptação da legislação, tendo em vista a realidade em que vivem. As pequenas agroindústrias trabalham clandestinamente por não conseguirem, economicamente, sua adequação à legislação, produzindo produtos sem inspeção sanitária para o consumo.

4.5 Oportunidades e Ameaças; Forças e Fraquezas da UNICOOPER

Uma das mais conhecidas ferramentas do planejamento estratégico é a análise SWOT. Tem sido atribuído como seu principal objetivo relacionar os recursos da organização ao seu ambiente. Na prática, isso significa identificar as forças e fraquezas da organização e prepará-la para aproveitar as oportunidades e evitar as

ameaças do ambiente. A isso se denomina análise SWOT, ou em português, análise FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

Oportunidades e Ameaças

Oportunidades e ameaças referem-se às tendências ou eventos do macroambiente e do ambiente competitivo. Oportunidades podem se apresentar na forma de fontes de redução de custos, ou de diferenciação dos seus produtos, ou ainda de novos nichos de mercado a serem explorados. Ameaças geralmente agem no sentido contrário, e podem aparecer na forma de mudanças institucionais, tecnológicas ou nos mercados, como a ameaça de novos entrantes ou de produtos substitutos, o aumento no poder de barganha de fornecedores e/ou compradores, ou a mudança nos padrões de concorrência ou no nível de rivalidade dos concorrentes (SOUZA, 2011).

Oportunidades são tendências ou eventos externos à organização, que podem beneficiá-la significativamente. Ameaças são tendências ou eventos externos à organização, que podem prejudicá-la significativamente (FILHO, 2011 p. 35).

Seguem no quadro 05 os exemplos de oportunidades e ameaças citados pelos entrevistados em relação à UNICOOOPER.

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprar em conjunto; ✓ Diferencia-se das cooperativas empresariais; ✓ Aumentar a produção orgânica; se mais produtores trabalharem com orgânicos, seria possível aumentar o número de consumidores e diminuir o custo da produção destes produtos; ✓ Recursos do MDA governos (federal, estadual e municipal); ✓ Continuação do PAA; ✓ Políticas de apoio a Agricultura Familiar; ✓ Conjuntura política e econômica do país; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Assistência técnica; ✓ Escala de produção; ✓ Logística para a comercialização; ✓ Concorrências com os produtos convencionais; ✓ Pouca conscientização de alguns consumidores; ✓ Elevada dependência à compras governamentais; ✓ Dependência à política governamental.

Quadro 5 - Oportunidades e Ameaças

Pontos Fortes e Pontos Fracos

A análise de Pontos Fortes e Fracos é ainda muito utilizada e permite, em grande extensão, sintetizar as demais análises do ambiente interno. É base da análise SWOT.

Pontos Fortes: são variáveis controláveis pela organização, referentes as suas capacidades, recursos, habilidades, relacionamentos, e que representam uma vantagem da organização frente aos concorrentes (FILHO, 2011, p. 37).

Pontos Fracos: São variáveis controláveis pela organização, referentes as suas capacidades, recursos, habilidade, relacionamentos, e que representam uma desvantagem da organização frente aos concorrentes (FILHO, 2011 p. 37).

Reforçando, Pontos Fortes e Fracos são variáveis que estão sob o controle da administração da organização, e que podem ou não ser trabalhadas em determinado momento para aproveitar as oportunidades negociais (FILHO, 2011 p. 37).

Para a avaliação dos Pontos Fortes e Fracos devem ser considerados, por exemplo, os processos internos, instalações, capacidades e habilidades do pessoal, relacionamento com clientes, finanças, tecnologia, etc. (FILHO, 2011 p. 37).

Seguem no quadro 06 os exemplos de Pontos Fortes e Pontos Fracos citados pelos entrevistados em relação à UNICOOPER.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Viabilização da comercialização dos produtos; ✓ Fomento na produção orgânica, colonial... ✓ Diferenciação de produto (orgânico, colonial...); ✓ Viabilidade econômica do agricultor; ✓ Comércio entre as cooperativas; ✓ Proximidade do agricultor com a cooperativa; ✓ Entidades que apóiam a rede de comercialização 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de pessoal capacitado e especializado; ✓ Falta de planejamento estratégico; ✓ Relação entre as cooperativas (participação); ✓ Organização entre as cooperativas e produtores; ✓ Comunicação entre as cooperativas (troca de produtos); ✓ Falta de divulgação dos produtos, ✓ Marketing ineficiente; ✓ Proximidade entre as cooperativas; ✓ Assessoria gerencial interna e comercial;

Quadro 6 - Pontos Fortes e Pontos Fracos

4.6 Desafios e expectativas futuras da UNICOOPER

A UNICOOPER possui como meta trabalhar a produção orgânica, organização e distribuição dos produtos e planejamento, apostando na Associação – ACOFAMI. Também almeja aumentar produção em diversas áreas, expandir a produção depois que tiver o controle, de acordo com a necessidade de cada região, obter mais produtos agroindustrializados, e melhorar a qualidade.

Os fatores limitantes, segundo o dirigente da UNICOOPER

“(...) são dinheiro, estrutura e recursos, os parceiros definir que vão de fato fazer venda e ser conhecido” referindo-se ao comprometimento das cooperativas singulares e seus associados. No entendimento do presidente, *“é mais fácil dar assessoria para quem está no mercado com produtos normais, do que para a agricultura familiar e pequenas agroindústrias”*.

Um outro problema indicado pelo dirigente é constatado e refere-se

“(...) ao açúcar mascavo, o qual deve estar sempre na mesma cor, nenhuma pequena agroindústria possui igual, nenhuma tachada sai igual à outra”.

Foi salientado na entrevista que há um potencial enorme para vender açúcar mascavo, mas para fazer exportação deveria haver uma padronização do melado.

As melhorias precisam ocorrer no que se refere à divulgação e exposição dos produtos.

Para o presidente da UNICOOPER,

“o que ainda não está bom é a falta de divulgação, questão das embalagens, exposição, pois não se tem revenda destes produtos (marca própria) em Santa Rosa, se poderia ter, mas só se tem na central”. Quanto à questão dos orgânicos, falta divulgação e exposição.

O presidente salienta que

“não temos revenda dos produtos em Santa Rosa/RS, porque não tem, soja e farinha poderia ter, mas porque tem quantidade, o resto, daqui 14 dias não tem mais nada, e daí como faz, é um problema muito sério, além de “(...) melhorar quantidade, estocagem, muito sério o moinho tem, mas precisa guardar esse produto orgânico sem passar produtos químicos/veneno senão não é mais orgânico e daí?!”.

As perspectivas, segundo o dirigente, estão relacionadas em

“(...) a assumir esse negócio de parceria (referindo-se a rede), aumentar a produção e organização dos produtores. Ter parceria firme e fazer funcionar a rede (juntamente com as singulares). Essa é a grande discussão dentro do planejamento futuro. Sendo associada (referindo-se as singulares) e não estar vendendo os produtos (marca própria UNICOOPER) e nem a Unicooper estar pegando os produtos (fazer a troca de produtos)”.

Desafios da rede

Alguns fatores podem contribuir para o insucesso da rede como experiências associativas; problemas de relacionamento, individualismo e desconfiança, além da falta de clareza nos objetivos, comunicação, falta de comprometimento dos associados, visão de curto prazo e divergência na escolha dos fornecedores estão entre estes fatores.

Em qualquer parceria e organização a comunicação é fundamental para estabelecer a harmonia necessária ao bom funcionamento, mas essa comunicação deve levar em conta eventuais conflitos, que podem acontecer em qualquer processo, o planejamento conjunto e, principalmente, o comprometimento entre os pares para estabelecerem relações duradouras.

Amato (2005) cita a confiança como uma competência importante para as organizações, pois todos esperam obter vantagens, mas não pode esquecer dos outros integrantes. A aproximação com os parceiros e a troca de informações pode auxiliar no estabelecimento das relações de confiança dentro da rede.

O desenvolvimento da confiança, liderança, ética, dinâmica de grupo, pressões sociais e diferenças culturais podem influenciar o comportamento das pessoas. As organizações fazem parcerias para amenizar riscos, somar competências e recursos e, dessa forma, enfrentar as ameaças externas.

De acordo com os estudos realizados por Verschoore (2004), os principais problemas decorrentes da cooperação são: a) o desejo de evitar conflitos pode contribuir para manter uma posição muito conservadora; b) dificuldade de maximizar resultados e distribuir os ganhos e perdas da cooperação entre todos os envolvidos; c) risco de que parceiros leais sejam trapaceados no processo de barganha, promovendo o sucesso em curto prazo, mas minando a confiança entre os seus membros; d) centro de poder não identificado claramente em vista de sua

distribuição na rede e) conflito decorrente do descontentamento de empresas que entendem que as outras estão impedindo a realização de seus objetivos.

O conflito não é considerado uma disfunção, dentro de uma visão contemporânea, pois beneficia a todos quando é administrada para gerar novas idéias e inovar. Este somente é prejudicial quando impede o funcionamento da rede. Para que ocorra o bom funcionamento da rede, as organizações devem administrar os conflitos e os objetivos estabelecidos pela rede devem ser coerentes.

Diante do exposto a rede UNICOOPER possui alguns desafios que necessitam ser superados para que a organização consiga estabelecer e consolidar a mesma dentre estes desafios podemos citar: a) clareza nas informações entre a UNICOOPER e suas associadas, b) falta de assistência técnica (atualmente somente o Programa Soja Orgânica possui), c) falta de organização logística para a distribuição e coleta de produtos, ou seja, realizar a troca de produtos entre as singulares, e) fortalecer e consolidar a rede; f) realizar a compra em conjunta para aquisição de insumos (atualmente somente é realizado para o ponto de vendas); g) maior aproximação entre as singulares.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões

Neste trabalho, buscou-se analisar a configuração organizacional em rede que a UNICOOPER atua, assim como compreender o trabalho que a mesma, juntamente com as cooperativas singulares, desenvolvem para auxiliar a agricultura familiar do município de Santa Rosa e região noroeste e missões do Estado do Rio Grande do Sul, no contexto da questão de viabilização da agricultura familiar, geração de renda, bem como quais os fatores limitantes e os potencializantes para a comercialização dos produtos, fatores motivadores para a inserção na rede. A partir das análises das entrevistas realizadas com os dirigentes das cooperativas e atores sociais envolvidos, pode-se concluir que:

1. A maioria das cooperativas associadas à UNICOOPER surgiram e ou estão se consolidando em função do programa do Governo Federal (PAA);
2. Algumas cooperativas associadas à UNICOOPER são dependentes da mesma, necessitando de auxílio e assistência técnica para a sua viabilização;
3. A UNICOOPER ainda carece além de recursos financeiros, pessoal capacitado, logística de distribuição e de coleta dos produtos, além de, assistência técnica aos agricultores são fatores que atualmente inviabilizam a rede;
4. A inserção dos agricultores familiares no Programa de Aquisição Mais Alimento se torna importante porque visa garantir renda aos agricultores. Se, ao conseguirem organizar a produção e distribuição para o Programa de Aquisição para a merenda escolar, posteriormente poderão suprir outros mercados potenciais;
5. A grande maioria das agroindústrias associadas está atuando informalmente, necessitando de auxílio para a legalização das mesmas;
6. Os fatores motivadores para as cooperativas singulares se associarem à UNICOOPER deve-se a mesma ser uma apoiadora, articuladora, incentivadora, e atuar na comercialização dos produtos, além de viabilizar os projetos e captar recursos para as singulares, e acessar as políticas públicas;

7. A UNICOOPER adota a estratégia de diferenciação, sendo a única central de cooperativas de agricultura familiar na região que realiza trabalho de conscientização e produção orgânica;
8. A configuração na qual UNICOOPER vem atuando é inovadora na região onde atua, pois se caracteriza por uma rede de cooperação entre cooperativas, a qual possibilita a valorização dos agricultores familiares, auxiliando na organização dos agricultores para aumentar a produção, viabilizando a comercialização destes produtos e, conseqüentemente, contribuindo para a permanência dos mesmos no campo, através da geração de renda para suas famílias e contribuindo para a reprodução social;
9. O estudo realizado na UNICOOPER e suas singulares permitem considerar que estas cooperativas adotam estratégias emergentes, uma vez que as respostas às oportunidades do ambiente que envolve a UNICOOPER emergem da organização;
10. Os fatores limitantes da comercialização são: escala de produção, logística, organização dos produtores, assistência técnica, pessoal capacitado; divulgação e marketing, concorrência com produtos convencionais;
11. Os fatores potencializantes da comercialização são: acesso a políticas públicas, troca de produtos entre as singulares, comercialização dos produtos excedentes das singulares no ponto de vendas em Santa Rosa, inserção de produtos em mercados regionais,
12. A análise das forças competitivas evidencia que a UNICOOPER possui um grande potencial competitivo, apresentando um relativo equilíbrio entre barreiras de entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes.

5.2 Considerações

Na atualidade, após os profundos impactos negativos da modernização conservadora da agricultura, é fundamental e necessário políticas públicas de incentivo ao desenvolvimento da agricultura familiar, como estratégia para o crescimento econômico com garantias de equidades social, bem como respeito às

matrizes culturais e ao meio ambiente. A agricultura familiar tem se mostrado mais eficiente para a geração de renda, para a permanência da população no campo e para a elevação da qualidade de vida. No entanto, se trata de um setor que necessita de políticas públicas específicas e adequadas às mais diversas realidades que compõem o universo do rural.

Discute-se, nos dias atuais, a questão do desenvolvimento, especialmente o desenvolvimento para o meio rural, destacando-se a incorporação deste conceito em uma perspectiva espacial. Desta forma, novas concepções de desenvolvimento estão sendo propostas, através, principalmente, de políticas públicas que englobam a questão da comercialização dos produtos oriundos da agricultura familiar. Nesta perspectiva, teremos como categoria de análise sociológica a agricultura familiar e o seu papel para o desenvolvimento rural.

A agricultura familiar tem um papel muito importante para o desenvolvimento de uma região. As Agroindústrias Familiares tem se apresentado com importantes alternativas sócio-econômicas para o campo. Não só na capacidade de gerar renda através da agregação de valor como também para ampliar a segurança alimentar do país, tendo em vista que com as AFs é possível ter uma diversidade no fornecimento de alimentos com quantidade e qualidade adequadas.

O meio rural não deve ser mais visto somente como fornecedor de matérias primas ou na “velha” diferenciação entre o que é urbano e rural, pois ele é palco de incontáveis transformações, de um conjunto diversificado de atividades e de mercados com potencial para atender às novas demandas da atualidade. Neste contexto, a agricultura familiar encontra-se como um dos principais atores responsáveis pelo desenvolvimento rural, sendo crescente o reconhecimento do seu papel na sociedade.

Ao mesmo tempo em que se propõem a ampliação dos mercados comerciais de alimentos através do rompimento de barreiras municipais, estaduais e federais, observa-se que, principalmente nos municípios do interior do estado, como é o caso de Santa Rosa e região pesquisada, ainda se importa uma grande quantidade de alimentos. Assim, estimular o mercado local com produtos locais é uma das principais e mais viáveis alternativas para o desenvolvimento da Agricultura Familiar e AFs. As redes de integração comercial –sejam elas públicas ou privadas – a certificação social, a ampliação dos locais públicos de comercialização, a destinação de recursos específicos para o setor, a melhoria da infra-estrutura necessária, etc.,

são algumas iniciativas que estão sobre as mãos dos agentes de desenvolvimento local para incentivar e apoiar o desenvolvimento dos Agricultores Familiares e AFs.

Neste sentido, apesar das inúmeras limitações, identifica-se que a UNICOOPER possui potencial para ampliar e consolidar a Agricultura Familiar e as AFs. Além disso, o trabalho que a UNICOOPER vem desenvolvendo juntamente com as singulares, para dinamizar e gerar renda, o incentivo à agricultura familiar e, principalmente, as AFs é uma importante alternativa ao desenvolvimento sócio-econômico nos municípios onde estão as singulares.

Através desta pesquisa espera-se ter contribuído para a elucidação de alguns “gargalos” que necessitam ser superados bem como as potencialidades da comercialização dos produtos da agricultura familiar nos municípios onde as singulares atuam. Da mesma forma, alerta-se para o importante espaço que a produção e beneficiamento de alimentos vêm ganhando na atualidade e acredita-se que além deste e dos demais trabalhos revisados, muitos outros deverão ser desenvolvidos sobre a temática das Redes como alternativa para a viabilização da Agricultura Familiar.

Ao finalizar esta pesquisa, tomamos consciência que a configuração organizacional em rede, é uma discussão ampla e complexa, que carece de estudos e debates aprofundados para a cooperação entre cooperativas. Esperamos que os questionamentos proposto neste trabalho possam contribuir para a discussão sobre a agricultura familiar e a configuração organizacional em rede promovendo o desenvolvimento rural, reprodução social e geração de renda.

Na condição de pesquisadora, posso afirmar que, ao longo do estudo, pude crescer tanto acadêmica quanto pessoalmente e que a conclusão deste trabalho não significa o final, penso que muitas questões ainda surgirão e que contribuirão para o fortalecimento da agricultura familiar do país. Entendo também que o fim da pesquisa é só o início de uma nova etapa, afinal a busca pelo conhecimento é constante, isto nos faz crescer como pessoas e na reconstrução do saber.

5.3 Limitações da pesquisa

As limitações verificadas para a realização desta pesquisa, primeiramente foi com relação a amostra da população por limitações de tempo e recursos não se pôde estudar as agroindústria e os agricultores associados de cada cooperativa singular conforme proposto inicialmente. Em razão disto, a amostra pesquisada implica em algumas limitações por não contemplar toda a diversidade de contextos relevantes ao estudo da configuração organizacional em rede. Onde pretendia-se coletar dados de todos os integrantes/participantes da rede.

Limitações teóricas: nenhuma abordagem teórica que possa ser utilizada é suficientemente abrangente para dar conta de todos os aspectos relevantes relativos ao estudo da configuração organizacional em redes. Principalmente no estudo de cooperativas como foi o caso pesquisado. Para esta pesquisa buscou-se aporte teórico em redes interorganizacionais, teoria institucional, teoria das redes sociais e teoria da dependência de recursos.

5.4 Sugestões de novas pesquisas

O presente trabalho não pretende, e nem poderia, ser definitivo sobre o assunto. Muitas lacunas permaneceram ainda abertas e muitas oportunidades de estudos puderam ser identificadas no decorrer do estudo. Uma primeira sugestão que se poderia fazer é de que se estude mais profundamente o processo de gestão da rede, quais os instrumentos utilizados pelos gestores (de cada singular) para o estabelecimento e consolidação da rede.

Uma segunda sugestão refere-se à elaboração de outras pesquisas que possuem o estudo da rede, no mesmo contexto em forma de cooperativa para assim realizar um estudo comparativo no sentido de troca de experiência e conhecimento das realidades distintas da estudada no município de Santa Rosa, região noroeste e missões do Estado do Rio Grande do Sul. Pois através das bibliografias estudadas somente foi possível encontrar experiências com rede de cooperação entre empresas de vários setores tais como: moveleiro, calçadista, padarias, supermercados, materiais de construção, farmácias entre outros.

E uma terceira sugestão de estudo seria realizar um trabalho de pesquisa juntamente com os agricultores familiares e agroindústrias associadas das cooperativas singulares. Assim como conhecer a realidade destes antes e após a inserção à rede. Traçar um perfil dos agricultores associados, características das propriedades entre outros. Como pode-se observar, o presente trabalho não trouxe nenhuma recomendação estratégica específica, pois as estratégias utilizadas pelas organizações não foram apropriadamente especificadas para isto. Entende-se que um empreendimento em forma de cooperativas exigiria alguns estudos adicionais, dada a diversidade de contextos organizacionais diferenciados que podem ser encontrados no mundo real.

Para finalizar sugerimos uma pesquisa com os consumidores da rede de cooperação entre as cooperativas, saber a frequência que este consumidor frequenta a sede da cooperativa e o ponto de venda dos produtos da agricultura familiar e agroindústrias familiares, qual é o nível de conscientização deste consumidor com relação aos alimentos limpos e sem agrotóxicos, quanto este consumidor está disposto a gastar para consumir um alimento orgânico, conhecer este consumidor que possui preferência por produto colonial, ou seja, traçar um perfil deste consumidor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOWAY, R. **Paradigmas do capitalismo agrário em questão**. Campinas: Hucitec/Anpocs, 1992.

_____. Agricultura familiar e desenvolvimento territorial. **Reforma Agrária – Revista da Associação Brasileira de Reforma Agrária**, vols. 28 n. 1, 2, 3 e 29, n.1, Jan/dez 1998 e jan/ago 1999.

Agência de Desenvolvimento de Santa Rosa. Disponível em: <http://www.adsantarosa.org.br/santarosa.php>. Acesso em: maio de 2011.

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

AMATO, N. J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

_____. **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

ANDRIOLI, A. I. **Trabalho Coletivo e Educação: Um Estudo das práticas cooperativas do PCE – Programa de Cooperativismo nas Escolas na Região Fronteira Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul**. 2ª ed. Ijuí - RS: Unijuí, 2007.

AREDE. **Regularização fiscal, tributária, ambiental e sanitária de produtos e empreendimentos da Economia Solidária**. Projeto “Gerar Trabalho e Renda pela Economia Solidária”. Santa Rosa: 2009.

ARAGONEZ, I. **Consumo e Sustentabilidade**. Algumas Reflexões. Disponível em: <http://terra.consumo.blogspot.com/2007/06/consumo-esustentabilidade-algumas.html>. acesso em junho de 2011.

ASSEMBLÉIA GERAL DAS NAÇÕES UNIDAS: **As Cooperativas no Desenvolvimento Social**. Relatório do Secretário-Geral, Traduzido do original pelo Secretariado da FENACOOB – JC. Disponível em: <http://www.inscoop.pt/Inscoop/comunicacao/docs/As%20coops%20no%20desenvolvimento%20social.pdf> Acesso em: junho de 2011.

BAGGIO, A. F. **Estratégias de cooperação e relações associativistas – Ijuí** : Ed. Unijuí, 2009. – 98 p.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BARBOSA, F. V. Competitividade: conceitos gerais. In: RODRIGUES, S. Braga et alii. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo, Atlas, 1999. Cap. 1 p.21-40.

BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BEST, M. H. **New Competition**: Institutions of Industrial Restructuring. Cambridge: Havard University Press, 1990.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Gestão do Agribusiness Cooperativista**. In: BATALHA, M. Gestão Agroindustrial. cap. 10, pp. 515-543, Ed. Atlas, São Paulo - SP, 1997.

BIALOSKORSKI NETO, S.; NAGANO, M. S.; MORAES, M. B. C. **Monitoramento de Cooperativas Agropecuárias: Um Ensaio Utilizando-se de Modelo de Redes Neurais**. 3º Congresso Internacional de Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares, 2001, Ribeirão Preto. In: Anais do III Congresso Internacional de Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares, 2001.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Cartilha Agricultura Familiar Alimentação Escolar/Fnde**. Brasília, 2009.

BUCKLEI, P. J., PASS, C.L., e PRESCOTT, K. **Measures of international competitiveness**: A critical survey. Journoul of Marketing Management, v.4, nº2, p.175-200, 1988.

CASAROTTO, F. N. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1998.

CASTELLS, M.. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, Manuel. **End of the Millenium**. Oxford: Blackwell Publishers, 2000.

CARVALHO, A. de S. **Metodologia da entrevista**: uma abordagem fenomenológica. Rio de Janeiro: Agir, 1991.

CENCI, A. **Análise do perfil das agroindústrias familiares situadas na região do CONDESUS**. 2007. 138 fl. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria/RS. 2007.

CHAYANOV, A. **La organización de La unidad economica campesina**. Buenos Aires: Nueva Visión, 1974.

COSTA, F. R.; DE BONI, L. A. **Os Italianos fazendo a América no RS. Brava Gente. Disponível em:** <<http://www.bravagentebrasil.com.br/sitebg/index.php>>. Acesso em: maio de 2011.

CRÚZIO, Oliveira de Helnom. **Como Organizar e Administrar uma Cooperativa**: Uma Alternativa para o Desemprego. 2. ed. São Paulo: FGV 2000.

DALLABRIDA, V. R.; BÜTTENBENDER, P. L. **A Organização Social para o Desenvolvimento: Análise da Experiência da Região Gaúcha “Grande Santa Rosa”**. In: Colóquio Internacional de Desenvolvimento Local – o desenvolvimento local na perspectiva do desenvolvimento humano, anais, Campo Grande: UCBD, 2003.

DALLABRIDA, V. R.; RAMBO, A. G. **Desenvolvimento Local/Regional: uma abordagem de diferentes mecanismos e práticas de gestão**. UNIJUÍ-DCS-Pibic/CNPq, 2001/02, (Inédito).

DELGADO, G. C.. **A Questão Agrária Brasileira no Pós-Guerra e sua Configuração Contemporânea**. Brasília, 2004. (Versão não Publicada).

DORNELAS, J. C. **Empreendedorismo transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro. Editora Campus, 2001.

DOSI, G. **The nature of the innovative process**. In: Dosi, G. et al. (Ed.). *Technical change and economic theory*. London: Pinter, 1988.

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

FAYARD, P. **O jogo da interação: informação e comunicação em estratégia**. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, B; HAUGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FILHO, J. R. **Planejamento Estratégico**. 3ª Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas – FGV Consulting, 65p.

FRANTZ, W. **Caminhos para o desenvolvimento pelo cooperativismo**. Biblioteca Universitária Mario Osório Marques – Unijuí. Ijuí, 2003.

FRANTZ, W. **Desenvolvimento: um fenômeno social complexo**. Biblioteca Universitária Mario Osório Marques – Unijuí. Ijuí, 2005.

FROEHLICH, J. M.; SILVEIRA, P. R. C.; NEUMANN, P. **Agricultura familiar e desenvolvimento sustentável**. Apostila digital de curso EaD. UAB/UFSM, 2008.

FUJISAWA, D. S. **Utilização de jogos e brincadeiras como recurso no atendimento fisioterapêutico de criança: implicações na formação do fisioterapeuta**. 2000. Dissertação (Mestrado em Educação)- Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2000.

GAZOLLA, M. **Agricultura Familiar, Segurança Alimentar e Políticas Públicas: Uma análise a partir da produção para auto consumo no território do Alto Uruguai/RS**. Dissertação do programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS Porto Alegre-RS, 2004, 306p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GÓMEZ, G. R.; FLORES, J. G.; JIMÉNEZ, E. G. **Metodología de la investigación cualitativa**. Málaga: Ediciones Aljibe, 1996, 378p.

GOODE e HATT, K. Métodos em Pesquisa Social. São Paulo. São Paulo, Cia. Editora Nacional , 1968.

GORENDER, J. Gênese e Desenvolvimento do Capitalismo no Campo Brasileiro. In: STÉDILE, J. P. et al. **A Questão Agrária na década de 90**. 4 ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

GRANOVETTER, M. & SWEDBERG, R. **The Sociology of Economic Life**. Boulder, Westview, 2ª edição, 2001.

HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o Controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

HENDERSON, H. D. **As origens da estratégia**. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. **An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network**. Academy of Management Journal, v. 40, n. 2, p. 368 – 403, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Agropecuário**, 1996.

JERÔNIMO, F. J. **Inovação em redes: a experiência da rede formada por sete sociedades cooperativas agropecuárias no Rio Grande do Sul**. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP2005_Enegep0803_0216.pdf Acesso em 2011.

KAGEYAMA, A. Determinantes das condições socioeconômicas dos domicílios agrícolas no Brasil. **Relatório de Pesquisa**, Campinas, 2001.

KAUTSKY, K. **A questão agrária**. Porto: Proposta Editorial. 1980.

LÊNIN, V. I. 1992. **O desenvolvimento do capitalismo na Rússia**. São Paulo: Nova Cultural.

LÉVESQUE, B.; BOURQUE, G.; FORGUES, É. **La nouvelle sociologie économique**. Paris: Desclée de Brouwer, 2001.

LIPNACK, J.; STAMPS, J. **Rede de Informações**. São Paulo: Makron Books, 1996.

LOPES, A. P. Apostila do curso de cooperativismo: **Divulgando o cooperativismo**. 2007.

LÜDKE, M; ANDRÉ, E. D. A. M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1996.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; e FONSECA, V. S. da. Competitividade Organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In:

VIEIRA, M. M. F. et alii. **Administração contemporânea: perspectiva estratégicas**. São Paulo, Atlas, 1999. Cap.1, p.27-39.

MALUF, R. S. Políticas Agrícolas e de Desenvolvimento Rural e a Segurança Alimentar. In: LEITE, S. (org.). **Políticas Públicas e Agricultura no Brasil**. Porto Alegre: Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, p 145 – 168, 2001.

_____. **Segurança Alimentar e Nutricional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

MARCON, C. & MOINET, N. **La Stratégie Réseau**. Paris, Ed. Zéro Heure, 2000.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2002.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução e análise. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1994. v. 1.

MATTEI, L. Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar (PAA): antecedentes, concepção e composição geral do programa. **Cadernos do CEAM (UnB)**, v. 07, p. 33-44, 2007.

MINAYO, C. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 9 ed. Petrópolis:Vozes, 1994.

Ministério do Desenvolvimento Agrário - MDA. **Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar**. Disponível em: < <http://www.mda.gov.br/saf/index.php?sccid=813>>. Acesso em: maio de 2011.

MIOR, L. C. **Agricultores familiares, agroindústrias e redes de desenvolvimento rural**. Chapecó: SC, Editora Argos, 2005, 338p.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B. LAMPEL, J. Cinco Ps para estratégias. In: **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2ª ed. Porto Alegre, editora Bookman, 2010.

MOREIRA, R. J. **Agricultura Familiar**: processos sociais e competitividade. Rio de Janeiro: MAUAD, 1999.

NETO, J. A. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

NIEDERLEI, P. A.; WESZ JUNIOR, V.. **Possibilidades e limites da agroindustrialização à diversificação dos meios de vida na agricultura familiar**: evidências a partir da região Missões-RS. In: II Colóquio Agricultura Familiar e Desenvolvimento Rural. **Anais**. Porto Alegre, 2008.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Cooperativismo**. Brasília. OCB, 1996.

OLABUÉNAGA, J. I. R. **Metodología de la investigación cualitativa**. 2. ed. Espanha: Universidad de Deusto, 1999. 333p. (Serie Ciencias Sociales, vol.15)

OLIVEIRA, D. de P. R. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, J.A.V. de, PREZOTTO, L.L.; VOIGT, L. **Diagnóstico e potencial das agroindústrias familiares do Estado do Rio Grande do Sul**. Florianópolis, 2002. (mimeo).

OLIVIERI, L. (2003) **A importância histórico-social das Redes**. Revista do Terceiro Setor. Disponível em: <http://www.rits.org.br>, jan/2011.

Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.ocergs.com.br/>. Acesso em: 10/02/2011.

OLSON, M. **A lógica da ação coletiva**. São Paulo: EDUSP, 1999.

PALMEIRA, M. LEITE, S.. Debates Econômicos, Processos Sociais e Lutas Políticas. In: COSTA, L. F. C.; SANTOS, R. (Org's). **Política e Reforma Agrária**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998, pp.92-165.

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

PELEGRINI, G.; GAZOLLA, M.. **A Agroindústria Familiar no Rio Grande do Sul: Limites e Potencialidades a sua Reprodução Social**. Porto Alegre: UFRGS. 2008.

PEREIRA, A. D. P; PEDROZO, A. P. **O outro lado da cooperação: uma análise dos problemas na gestão das redes de cooperação interorganizacionais**. In: ANTUNES, J; BALESTRIN, A; VERCHOORE, J. Livro: Redes de Cooperação: Uma Nova Organização de Pequenas e Médias Empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2004.

PEREIRA, S. B. **Os elementos intangíveis do desenvolvimento local**. In Desenvolvimento regional e local: novas e velhas questões/Org. Ricardo Oliveira Lacerda de Melo, Dean Lee Hansen. São Cristóvão : Editora UFS, 2007.

PÉREZ, F. I. C.; MORAES, C. S.; WIZNIEWSKY, J. G., REYS, M. A., GODOY, C. M T. **Agroindústrias Familiares como estratégias de desenvolvimento para o município de Santa Rosa/RS: O caso da Legislação**. In:47ª Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural – SOBER, Porto Alegre/RS, 2009.

PÉREZ, F. I. C.; WIZNIEWSKY, J. G., Hillig, C., Dorr, A. C. **Os Desafios da Diversidade e Conscientização Ecológica: Estudo de caso realizado no município de Santa Rosa/RS**. In: XVII Jornadas de Jóvenes Investigadores

Universidad, Conocimiento y Desarrollo Regional. Concórdia, Província de Entre Rios - Argentina, 2009.

PÉREZ, F. I. C., Hillig, C., GODOY, C. M T. **A importância da configuração em rede para a organização social, comercial e valorização da Agricultura Familiar.** In: XVIII Jornadas de Jóvenes Investigadores - AUGM. Santa Fe - Argentina, 2010.

PÉREZ, F. I. C., SOUSA, R. S., PEREIRA, J. A. PARAGINSKI, A. L. **Agricultura Familiar superando desafios em contextos competitivos: Estudo de caso UNICOOPER, Santa Rosa/RS.** In: 49º Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural – SOBER, Belo Horizonte - MG, 2011.

PERONDI, M. A. **Diversificação dos meios de vida e mercantilização da agricultura familiar.** 2007. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

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

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986.

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

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1992.

PORTER, M. E. **Clusters and the new economics competition.** Harvard Business Review, v. 76, n. 6, 1998.

PORTER, M. E. **Competição on competition: Estratégias competitivas Essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRADO JR., C. **A Questão Agrária.** 2^o Edição. São Paulo: Brasiliense, 1979.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna.** 2^a Edição, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

QUINN, J. B. Strategies for change. In: Quinn, J. B.; Mintzberg, H.; James, R. M. The strategy process: concepts, contextual cases. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1988.

RODRIGUES, C. M.. **Conceito de Seletividade de Políticas Públicas e sua Aplicação no Contexto da Política de Extensão Rural no Brasil.** Cadernos de Ciência & Tecnologia, Brasília, v.14, n.1, 1997, p.113-154.

SACOMANO NETO, M. et al. **Sociologia econômica e governança: visão sociológica da ação nos mercados.** In: Seminário Temático – Centralidade e Fronteiras das Empresas no Século XXI , 2007, São Carlos. Centralidade e Fronteiras das Empresas no Século XXI. São Carlos: UFSCAR , 2007. v. 1. p. 1-10.

SACCO ANJOS, F. **Agricultura Familiar, Pluriatividade e Desenvolvimento Rural no Sul do Brasil.** Pelotas: EGUFPPEL, 2003.

SALIM, T. M. **Alfabetização: ponto de partida ou ponto final?** Dissertação de Mestrado. PUC/RJ, 1984.

SCHALLENBERGER, e. HARTMANN, H. R. **Nova terra, novos rumos: a experiência de colonização e povoamento no Grande Santa Rosa.** Santa Rosa: Barcellos, 1981.

SCHERER, P. L. **Cooperação, Solidariedade e Ação.** Santa Rosa/RS. 2004.

SCHNEIDER, S. **Agricultura familiar e pluriatividade.** 1999. Tese (Doutorado em Sociologia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto alegre, 1999.

SCHNEIDER, S. **A pluriatividade e o desenvolvimento rural brasileiro.** Cadernos do Ceam, UnB. v. 5, n° 17, p. 23-41, 2005.

SCHUMPETER, J. **Empresários, inovação ciclo de ensaios.** 1ª ed. Celta editora, 1997.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, T. N. da. **A participação de cooperados na gestão de cooperativas de produção: uma análise da separação entre propriedade e controle. Perspectiva Econômica,** São Leopoldo (RS), UNISINOS, v.29, n.86, jul./set. 1994.

SOUZA, A. P. de O., ALCANTARA, R. L. C. **Produtos Orgânicos: um estudo exploratório sobre as possibilidades do Brasil e no mercado internacional.** UFSCAR. Disponível: < <http://www.planetaorganico.com.br>> acesso em abril de 2011.

SOUZA, R. S. **Fatores de formação e desenvolvimento das estratégias ambientais nas empresas.** Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 2004 (Tese de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração).

_____. **Estratégias de Negócios Rurais.** Apostila digital de curso EaD. UAB/UFMS, 2011.

STÉDILE, J. P. **A questão agrária.** Porto Alegre: UFRGS, 2002.

STEFANO, S. R; ZAMPIER, M. A; GRZESZCZESZYN, G.. **Cooperativas: Características, Gestão e Relevância Socioeconômica para o Brasil.** Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/107pdf Acesso em 2011.

SWEDBERG, R. **Sociologia Econômica: hoje e amanhã.** Tempo Social. v. 16. n. 2. p. 7 – 34. 2004.

TEDESCO, J. C. Agroindustrialização do espaço agrário e a pequena produção familiar: Tendências e controvérsias. In: **Teoria e evidência econômica.** Passo Fundo: UPF. 1994, p 83-102.

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

THORELLI, H. B. **Networks: between markets and hierarchies**. Strategic Management Journal, v.7, n. 1, p. 37-51, 1986.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

VÁZQUEZ BARQUERO, A. **Desarrollo endógeno y globalización**. Revista Latinoamericana de estudios urbanos regionales – EURE. Dez – XXVI – número 79 – Pontífica Universidad Católica de Chile. Santiago, 2000.

VEIGA, J.E. Agricultura familiar e sustentabilidade. In: **Cadernos de Ciências e Tecnologia**. Brasília: Embrapa. V. 13; n. 3; p. 383-399, 1996.

VERSCHOORE, J. R. **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Fundação de Economia e Estatística. Porto Alegre, 2004.

_____. **Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão**. 2006. Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

WANDERLEY, M.N.B. A emergência de uma nova nas sociedades modernas avançadas - o “rural” como espaço singular e ator coletivo. In: **Estudos da Sociedade e Agricultura**. Rio de Janeiro: CPDA/UFRRJ, n. 15, out. 2000.

WESZ JUNIOR, V; TRENTIN, I. C; FILIPPI, E. **A importância da agroindustrialização nas estratégias de reprodução social das famílias rurais**. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural-SOBER, XVII. Fortaleza/CE. Brasília: 2006.

Withaker, F. (1998) **Redes: Uma estrutura Alternativa de Organização**. Disponível online: http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_estrutalternativa.cfm acesso em fev. 2011.

WHO (1998). Issues in health development Geneva: WHO/HPR/HEP/98.1.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Reimpressão. Porto Alegre: Brookman, 2004.

ZAGO, H. I. K. **A importância da agroindústria caseira de produtos de origem animal para a agricultura familiar no município de Arroio do Tigre/RS**. 2002 192 fl. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. Santa Maria/RS, 2002.

ANEXOS

Anexo A – Instrumento de coleta de dados – UNICOOPER



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO AGRÍCOLA E EXTENSÃO RURAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EXTENSÃO RURAL



QUESTIONÁRIO DE PESQUISA ENTREVISTA UNICOOPER

Nome do Entrevistado: _____ Data: _____

Nome da Cooperativa: _____

Município/sede: _____

Presidente: _____

Vice-Presidente: _____

Dados do Entrevistado:

Função: _____ Sexo: _____

Grau de instrução: _____ Idade: _____

Tempo de existência/fundação da UNICOOPER: _____

A - UNICOOPER

1. Qual é a trajetória histórica da **UNICOOPER**?
2. Onde está localizada (endereço)
3. Filosofia e Políticas (Internas e Externas)
4. Como é o Organograma da **UNICOOPER**
5. Estatuto da **UNICOOPER**
6. Número de Funcionários da **UNICOOPER**?
7. Estrutura da **UNICOOPER**?
8. Número de cooperativas associadas à **UNICOOPER**?
9. Desde a fundação da **UNICOOPER** aumentou o número de cooperativas associadas? Por quê?
10. Na sua opinião porque as cooperativas se associam à UNICOOPER?
11. E no caso da UNICOOPER, quais foram os elementos motivadores da associação à rede?
12. Qual é o procedimento para tornar-se sócio da **UNICOOPER**?

13. Qual a fonte de recursos financeiros que viabiliza economicamente a **UNICOOPER**?
14. Há alguma participação dos associados na manutenção financeira da **UNICOOPER**? Qual o tipo de participação em termos absolutos e relativos (caso exista outras participações além dos associados)?
15. Que tipo de serviços que a **UNICOOPER** oferece aos seus associados?
16. A agroindústria possui Responsável Técnico (RT)? (sim, não) Como é feito o pagamento deste RT?
17. Qual é a frequência da Assistência Técnica (Anual, semestral, mensal, esporádica, não possui Assistência Técnica)
18. Quanto a comercialização: qual é a porcentagem dos produtos que são comercializados e como é feita a logística destes produtos para que os mesmos cheguem até o consumidor final?
19. Os produtos comercializados pela **UNICOOPER** possuem o SIM, SUASA, SIF?
20. Tipos de produtos que são comercializados (origem animal ou vegetal)
21. Quantidade de produtos que são comercializados (diária, semanal, mensal)
22. Como é feita a comercialização dos produtos além do ponto de vendas que possui a **UNICOOPER**?
23. Qual é o preço recebido pelos produtos que são comercializados e como os preços são colocados?
24. A **UNICOOPER** sabe o número (valores em reais) de quanto é comercializado na central?
25. Qual é o volume de venda/anual dos produtos comercializados na **UNICOOPER**?
26. A **UNICOOPER** vem expandindo à comercialização? Por quê?
27. Quais as estratégias que são adotadas e ou utilizadas para a comercialização dos produtos?
28. Se a **UNICOOPER** tivesse condições que tipo de investimentos faria?
29. Quais são os planos futuros da **UNICOOPER**?
30. Quais são os principais limitantes para alcançar estes objetivos?
31. Na sua opinião, quais os pontos fortes e os pontos fracos da configuração em rede?
32. Na sua opinião, quais são as oportunidades e ameaças para o crescimento e sobrevivência da rede?

Anexo B- Instrumento de coleta de dados Cooperativas Singulares



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO AGRÍCOLA E EXTENSÃO
RURAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EXTENSÃO RURAL



QUESTIONÁRIO DE PESQUISA ENTREVISTA COOPERATIVA SINGULARES

Nome do Entrevistado: _____ Data: _____

Nome da Cooperativa: _____

Município/sede: _____

Presidente: _____

Vice-Presidente: _____

Dados do Entrevistado:

Função: _____ Sexo: _____

Grau de instrução: _____ Idade: _____

Tempo que a cooperativa está associada à UNICOOPER: _____

B – COOPERATIVAS SINGULARES

1. Explique a trajetória histórica da cooperativa?
2. Onde está localizada (endereço)
3. Filosofia e Políticas (Internas e Externas)
4. Como é o Organograma da cooperativa
5. Estatuto da cooperativa
6. Número de Funcionários que a cooperativa possui?
7. Número de Agricultores e Agroindústrias associadas à cooperativa?
8. Que tipo de produtos estes Agricultores e Agroindústrias Familiares fornecem para a cooperativa?
9. Qual é o procedimento para tornar-se sócio da cooperativa?
10. Como foi o processo de inserção da Cooperativa na rede?
11. A cooperativa fez parte da fundação da rede? Em caso negativo, qual foi o motivo.

12. Quais foram os elementos motivadores que fizeram com que a cooperativa se inserisse na (rede) UNICOOPER?
13. Na sua opinião porque os agricultores e AGF decidem associar-se à cooperativa?
14. Qual a fonte de recursos financeiros que viabiliza economicamente a cooperativa?
15. Na sua opinião com a inserção à rede houve diferença na comercialização dos produtos oriundos da AGF? Em caso positivo, o que melhorou nos últimos anos? Quais foram às estratégias adotadas para estas melhorias?
16. Você acha que os produtores familiares inseridos na rede obtiveram aumento da produção e conseqüentemente aumentaram lucratividade dos seus produtos?
17. Qual a fonte de recursos financeiros que viabiliza economicamente a cooperativa?
18. Há alguma participação dos associados na manutenção financeira da cooperativa?
19. Qual o tipo de participação em termos absolutos e relativos (caso exista outras participações além dos associados)?
20. Qual o sistema de logística adotada nas operações para que os produtos cheguem do produtor associado aos pontos de venda e ao consumidor final?
21. Tipos de comercialização além da (rede) UNICOOPER possuem as cooperativas (na. própria cooperativa, feira-livre, feiras/eventos, atravessador, e outros)
22. Que tipo de serviços que a COOPERATIVA oferece aos seus associados?
23. A cooperativa fornece Assistência Técnica (AT) aos seus associados? Que tipo? (Agronômica. Veterinária, outra (qual?))
24. Qual é a frequência da Assistência Técnica (Anual, semestral, mensal, esporádica, não possui Assistência Técnica)
25. A agroindústria possui Responsável Técnico (RT)? (sim, não) Como é feito o pagamento deste RT?
26. As Agroindústrias associadas possuem o SIM, SUASA, SIF?
27. Quantidade de produtos que são comercializados (diária, semanal, mensal)?
28. A COOPERATIVA sabe o número (valores em reais) de quanto é comercializado?
29. Qual é o volume de venda/anual dos produtos comercializados na COOPERATIVA?
30. Qual é o preço recebido pelos produtos que são comercializados e como os preços são colocados?
31. Quais foram os elementos motivadores que fizeram com que a COOPERATIVA se inserisse na UNICOOPER?
32. Os associados (produtores e AGF) da COOPERATIVA possuem gerenciamento e ou gestão da produção?
33. A cooperativa/agroindústria vem expandindo à comercialização? Por quê?
34. Se a COOPERATIVA tivesse condições que tipo de investimentos faria?
35. Quais são os planos futuros da COOPERATIVA?
36. Quais são os principais limitantes para alcançar estes objetivos?

Anexo C – Instrumento de coleta de dados Atores Sociais



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO AGRÍCOLA E EXTENSÃO RURAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EXTENSÃO RURAL



QUESTIONÁRIO DE PESQUISA ENTREVISTA ATORES SOCIAIS

Nome do Entrevistado: _____ Data: _____

Município/sede: _____

Dados do Entrevistado:

Função: _____ Sexo: _____

Grau de instrução: _____ Idade: _____



Instituição que pertence: _____

C – ATORES SOCIAIS

1. De que forma a instituição apóia à UNICOOPER (viabilização e encaminhamento de projetos, Assistência Técnica)?
2. Como é feito o retorno do apoio (financeiro, prestação de serviços e ou parceria)?
3. Quais os fatores/elementos que motivaram a parceria com a UNICOOPER?
4. O que você entende por Rede de Cooperação?
5. A instituição participa das reuniões realizadas pela UNICOOPER? Por quê?
6. Você possui conhecimento sobre o processo organizacional da rede de cooperação?
7. Qual é a sua opinião em relação a configuração (em rede) com a qual a UNICOOPER vem atuando?
8. Na sua opinião quais são as estratégias que levam a melhoria da configuração da rede para que a mesma continue funcionando e ou melhore seu funcionamento?
9. Considerando a sua experiência em redes de cooperação, a rede trouxe algum benefício aos consumidores (como preço, qualidade dos produtos)?
10. Que tipo de significado você entende que a rede tem nos mercados locais?

11. Na sua opinião, houve mudança nos mercados após a formação e atuação da rede, tem implicações ou é um elemento neutro nos mercados em que atua, (em relação a preço, qualidade dos produtos comercializados)?
12. Qual é a importância do papel da instituição em relação à rede e como a mesma colabora para o sucesso da rede?
13. Você acha que houve impacto para os produtores e cooperativas, com a inserção na rede quanto a evolução, organização, marketing, divulgação dos produtos oriundos das AGF, criação da marca própria...)? Em caso positivo e ou negativo, disserte sobre o assunto.
14. Na sua opinião, quais os pontos fortes e os pontos fracos da configuração em rede?
15. Na sua opinião, quais são as oportunidades e ameaças para o crescimento e sobrevivência da rede?

Anexo D – Carta de Aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Santa Maria (CEP/UFSM)

 <p>MINISTÉRIO DA SAÚDE Conselho Nacional de Saúde Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP)</p>	<p>UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa Comitê de Ética em Pesquisa - CEP- UFSM REGISTRO CONEP: 243</p> 
--	---

CARTA DE APROVAÇÃO

O Comitê de Ética em Pesquisa – UFSM, reconhecido pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – (CONEP/MS) analisou o protocolo de pesquisa:

Título: Do cooperativismo à formação de rede na comercialização de produtos agroindustriais alternativos e coloniais
Número do processo: 23081.019162/2011-44
CAAE (Certificado de Apresentação para Apreciação Ética): 0342.0.243.000-10
Pesquisador Responsável: Renato Santos de Souza

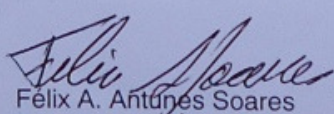
Este projeto foi APROVADO em seus aspectos éticos e metodológicos de acordo com as Diretrizes estabelecidas na Resolução 196/96 e complementares do Conselho Nacional de Saúde. Toda e qualquer alteração do Projeto, assim como os eventos adversos graves, deverão ser comunicados imediatamente a este Comitê. O pesquisador deve apresentar ao CEP:

Outubro / 2011 - Relatório final

Os membros do CEP-UFSM não participaram do processo de avaliação dos projetos onde constam como pesquisadores.

DATA DA REUNIÃO DE APROVAÇÃO: 15/04/2011

Santa Maria, 15 de Abril de 2011


 Félix A. Antunes Soares
 Coordenador do Comitê de Ética em Pesquisa-UFSM
 Registro CONEP N. 243.

Comitê de Ética em Pesquisa - UFSM - Av. Roraima, 1000 – Prédio da Reitoria - 7º andar - Campus Universitário
 97105-900 – Santa Maria – RS - - Tel: 0 xx 55 3220 9362 – email: comiteeticapesquisa@mail.ufsm.br

Anexo E – Fotos da pesquisa de campo

UNICOOPER e suas associadas:



Sede da UNICOOPER no Município de Santa Rosa/RS Produto Marca própria UNICOOPER



Produto Marca UNICOOPER



Produto Marca UNICOOPER



Produto Marca UNICOOPER



Estratégia emergente no ponto de vendas



COOPRAL – sediada no município de Alecrim/RS



Interior do ponto de venda da COOPRAL



COOPERAE – sediada no município de Candido Godoi/RS



Interior do ponto de vendas



COOPERTERESA – sediada na L^a Teresa no Município de Campina das Missões/RS





COOPACEL – sediada no município de Cerro Largo/RS Interior do Ponto de Vendas



COOPERBUTIÁ – Sediada no município de São Pedro do Butiá/RS



COOPAX – Sediada no município de Porto Xavier/RS Produtos comercialização



Fachada e interior do quiosque da COOPAX localizado no município de Porto Xavier/RS



COOPERG – Sediada no município de Roque Gonzáles/RS

Produtos Comercializados



COOPADEN – Sediada no município de Desesseis de Novembro/RS



COOPERMISSIONEIRA – Sediada no município de São Nicolau/RS Produtos comercializados



COOPERIPÊ - Fachada do quiosque, sediado no município de São Paulo das Missões/RS



COOPASC – sediada no município de Santo Cristo/RS