

REDES DE COOPERAÇÃO: OPORTUNIDADES PARA O DESENVOLVIMENTO  
RURAL.

Marcelo Alexandre de Sá – UFSC  
Eder Borba Gonçalves – UFSC  
Kamila P. Bittarello – UFSC  
Édis Mafra Lapolli, Dra. – UFSC

**RESUMO.**

A agricultura familiar tem expressiva importância social e econômica para o Brasil, e o conjunto de estabelecimentos rurais designados como familiares representam 84,4% do total de estabelecimentos rurais apurados pelo IBGE no censo de 2006. As redes de cooperação com atuação no meio rural têm sido foco de estudos de cientistas sociais, sendo considerada sua presença, um indicador de capital social. O processo de intensificação da agroindustrialização tem gerado movimentos sociais e econômicos de toda ordem nos territórios. Neste contexto, diferentes arranjos se organizam constantemente, tanto os que favorecem uma homogeneização, como aqueles de diferenciação de estratégias, produtos e mercados. O presente trabalho tem como objetivo apresentar uma revisão teórica sobre redes de cooperação no âmbito da agricultura familiar, com base em revisão sistemática, e apontar potenciais campos de pesquisas com vistas à gestão das redes. As redes são consideradas tentativas conscientes de atores de mudar a estrutura ou processo de interação em determinados contextos, com o objetivo de ampliar suas relações. Por outro lado, as empresas participantes de redes passam a ter um desafio incremental no âmbito organizacional, a gestão coletiva e cooperativa da rede. Por meio da pesquisa pode-se verificar que pouco tem sido publicado em relação a redes de cooperação e agricultura familiar, especialmente relacionado à gestão de redes de negócios de base familiar no meio rural.

**Palavras-Chave:** Agricultura Familiar. Redes de Cooperação. Gestão de Redes.

**ABSTRACT.**

Family farming has significant social and economic importance to Brazil, and the set of establishments designated as rural families represent 84.4 % of total farms calculated by IBGE in 2006 census. Collaborative networks operating in rural areas have been the focus of studies by social scientists, is considered his presence an indicator of social capital. The process of intensification of agro-industrialization has generated economic and social movements of all kinds in the territories. In this context, different arrangements are organized constantly, both favoring a homogenization as those differentiation strategies, products and markets. This paper aims to provide a theoretical review of network cooperation in the context of family farming, based on systematic review, and point out potential fields of research aiming at the management of networks. Networks are considered actors conscious attempts to change the structure or process of interaction in certain contexts, with the aim of expanding their relations. On the other hand, companies participating networks are replaced incremental challenge in the organizational, management and collective cooperative network. Through research we can see that little has been published regarding cooperation networks and family agriculture, especially related to network management business family based in rural.

**Keywords:** Family Farming. Cooperation Networks. Network Management.

## 1. INTRODUÇÃO.

Nos dois últimos decênios a Agricultura Familiar (AF) obteve grande destaque e institucionalização no Brasil, sobretudo por meio do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – Pronaf em 1996 e seu desdobramento nos anos posteriores. Também foi importante a promulgação da lei que estipulou as políticas públicas e uma série de critérios para delimitar o conjunto de estabelecimentos rurais que apresentam gestão familiar (BRASIL, 2007). De expressiva importância social e econômica para o país, este imenso conjunto designados como familiares representam 84,4% do total de estabelecimentos apurados pelo Censo do IBGE de 2006, no Brasil.

O espaço rural da região sul e sudeste do Brasil, até a década de 80, se caracterizou pela atuação hegemônica do agronegócio conduzido por indústrias e cooperativas de grande porte, que se viabilizaram por meio de processos conhecidos por “integração”, que contaram com os agricultores familiares como principal elo da cadeia produtiva. Tal modelo, a partir dos anos 90 começa a abrir espaços para novas formas de inserção da agricultura familiar, que além de fornecedora da grande agroindústria, passa a ser também processadora de alimentos, fornecendo para mercados locais e regionais (MIOR, 2005).

Segundo Mior (2005), as grandes agroindústrias e as agroindústrias familiares atuam na mesma cadeia produtiva, processando os mesmos produtos, o que proporciona a um número significativo de produtores a participação em dois formatos de redes, as redes verticais, associadas à ideia de desenvolvimento setorial e as redes horizontais, associadas ao desenvolvimento territorial. Tal abordagem de redes verticais, caracterizadas pela grande agroindústria, e de redes horizontais pelas redes sociais e territoriais da agricultura familiar foram desenvolvidas por Murdoch (2000).

No âmbito das redes horizontais, percebe-se que a organização social por meio da cooperação tem proporcionado aos agricultores familiares melhores condições de inserção na sociedade e no mercado, aumentando seu poder de organização e negociação. Neste contexto a cooperação divide responsabilidades, reduz riscos, supera inseguranças, ao mesmo tempo em que potencializa o trabalho, as virtudes e habilidades, e principalmente possibilita a criação e socialização do conhecimento.

Os crescentes desafios impostos pelo mercado globalizado e pela nova dinâmica social territorial passam pela crescente necessidade de qualificação e diferenciação dos produtos agropecuários, e a conquista de novos mercados e consumidores cada vez mais exigentes. Tais mudanças desafiam os agricultores a deixar para trás antigos padrões de comportamento, que por décadas foram estimulados pelas empresas do agronegócio, o produtor-fornecedor de matéria prima individual. As redes se apresentam como a oportunidade para agricultores familiares diversificarem suas redes de relacionamento e conquistarem novos mercados estáveis e rentáveis.

As redes de cooperação e suas estruturas, por mais simples que sejam, proporcionam aos indivíduos o contato com diferentes conhecimentos, proporcionando novas oportunidades de atividades e negócios, resultando em maior competitividade ao setor.

Com base nas fontes consultadas se constata que existe vasta produção acadêmica e referencial teórico que estudaram os diversos tipos e estruturas de redes de cooperação, especialmente aquelas relacionadas à gestão de empresas e administração. No âmbito das atividades relacionadas à agricultura e ao meio rural os estudos mais frequentes e recentes se concentram na área das ciências sociais, discutindo a formação e atuação de redes e seus reflexos nos processos de desenvolvimento local e/ou territorial.

Esta pesquisa tem como escopo a formação e atuação de redes de cooperação da agricultura familiar, sejam redes de negócios familiares ou de apoio a cadeia produtiva.

Por meio de revisão sistemática da literatura, procedeu-se uma análise e discussão do tema redes de cooperação na agricultura familiar e seu reflexo no desenvolvimento rural.

## **2. AGRICULTURA FAMILIAR.**

Do ponto de vista conceitual, considerando a heterogeneidade do setor, principalmente pelos diferentes tipos de unidades de produção familiar existentes no Brasil, faz-se necessária uma abordagem acerca do entendimento que vários autores têm sobre o tema.

O Ministério do Desenvolvimento Agrário - MDA define, para efeito de enquadramento em suas políticas, agricultor familiar como todo aquele que explora parcela de terra na condição de proprietário, assentado, posseiro, arrendatário ou parceiro, e atende simultaneamente aos seguintes requisitos: a) utilize mão de obra de sua família para o trabalho, podendo ter em caráter complementar, até dois empregados permanentes, quando a natureza sazonal da atividade agropecuária o exigir; b) não detenha, a qualquer título, área superior a quatro módulos fiscais, quantificados segundo a legislação em vigor; c) tenha, no mínimo, 80% da renda familiar bruta anual originada da exploração agropecuária, pesqueira e/ou extrativa e; d) resida na propriedade ou em aglomerado rural ou urbano próximo (BRASIL, 2007).

Corroborando com os critérios definidos pelo MDA, Veiga (1995) e Abramovay (1992), demonstraram que o tamanho da propriedade, que por muito tempo orientou o debate em torno da diferenciação das formas de produção não poderia mais ser tomado como único parâmetro definidor do conceito de agricultura familiar. Os autores argumentam que pequena propriedade não é necessariamente propriedade familiar, nem que propriedade familiar significa somente pequena propriedade.

No entendimento da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, a agricultura familiar caracteriza uma forma da produção em que os critérios utilizados para orientar as decisões relativas à exploração não são vistos unicamente pelo ângulo rentabilidade econômica, mas considera também as necessidades e objetivos da família. Ao contrário da agricultura dita empresarial, no qual há completa separação entre gestão e trabalho, na propriedade familiar estes fatores estão intimamente relacionados.

Assim, observa-se que o objetivo principal da unidade de produção familiar não é somente o retorno financeiro, como ocorre nas empresas agrícolas. Tão importante quanto o sucesso da atividade produtiva e do seu retorno financeiro é o atendimento dos anseios e necessidades da família, o que irá influenciar diretamente as decisões de investimentos quanto ao que deve ser produzido, de que forma e em que quantidade.

Também a partir de meados dos anos 1980 o desenvolvimento territorial e a pequena propriedade rural passam a ser tema de importância crescente para governos e instituições que buscavam a construção de alternativas visando enfrentar problemas sociais e ambientais do meio rural e urbano brasileiro.

Como se percebe, a expressão agricultura familiar é relativamente recente no Brasil e passou a compor a agenda pública nacional somente a partir da primeira metade dos anos 1990. Até então, o conjunto de estabelecimentos de menor escala vinha sendo designado sob diferentes expressões, como minifundiários, pequenos produtores, agricultores de subsistência ou agricultores de baixa renda (NAVARRO, 2010).

Navarro (2010) versa que agricultura familiar é expressão decorrente de um episódio histórico específico (o Mercosul) e das ações políticas resultantes daquele fato. Apenas posteriormente agricultura familiar foi beneficiada por alguma legitimidade acadêmica,

quando cientistas sociais propuseram, por ângulos diversos, trazer alguma sustentação científica a esta expressão.

O autor aponta a existência de grupos extremamente heterogêneos presentes nos territórios rurais que são abarcados em uma suposta “categoria” homogênea denominada agricultor familiar, ao mesmo tempo em que argumenta:

[...] durante os últimos 15 anos, observando-se a evolução da principal política para a agricultura familiar, a sua implementação vem observando crescentes entraves, exatamente porque a expressão é limitadora, em face da heterogeneidade estrutural que caracteriza as áreas rurais. Ou seja, se a institucionalização de tal noção representou, em uma dada conjuntura, uma vitória política dos pequenos produtores, antes marginalizados da ação governamental, atualmente é expressão que vai restringindo, cada vez mais nitidamente, o aperfeiçoamento das políticas públicas para os produtores familiares (NAVARRO, 2010, p. 195).

O argumento apresentado pelo autor, portanto, reside na necessidade de ir além da noção simplificadora de agricultura familiar, pois que tal noção é meramente descritiva, não se constituindo enquanto categoria conceitual.

O debate então se intensifica por diversas razões, entre as quais, os impactos gerados pela grande agroindústria que, percorrendo o caminho da lógica do capital, definiu o perfil de seus agricultores-fornecedores a partir da concentração e volume de produção. Assim foi, por exemplo, o que ocorreu com a cadeia produtiva de suínos e aves, que passou a se concentrar a produção em um número cada vez mais reduzido de estabelecimentos rurais, ampliando dramaticamente, ao mesmo tempo, a exclusão de famílias das cadeias produtivas e os problemas sociais e ambientais.

Estudos realizados por Testa *et al.* (1996) e Wilkinson (1996) apontaram um acelerado êxodo rural e regional, sobretudo dos jovens no oeste catarinense, levantando a possibilidade de, em alguns anos, não haver uma nova geração de agricultores que prosseguissem na profissão de seus pais, o que colocaria em risco a continuidade da agricultura familiar.

Apesar dos problemas apontados por pesquisas e pela realidade rural nas últimas décadas, identificam-se também, em diversas regiões brasileiras, potenciais arranjos e alternativas que devem ser analisadas, explicitadas e postas a serviço da promoção do desenvolvimento, a partir de um enfoque regional.

Diante de tais desafios a agricultura familiar busca, por meio de novos arranjos produtivos e novos mercados a sua sobrevivência. Entre eles estão o trabalho em tempo parcial na agricultura (*part-time*), investimentos em pequenas e médios empreendimentos no meio rural e em um nível mais elevado de organização, na formação de organizações cooperativas e redes de cooperação, com o objetivo de qualificar seus produtos e acessar mercados mais vantajosos.

As pesquisas desenvolvidas por Mior (2005) buscaram identificar e analisar as trajetórias de agroindustrialização de empresas de grande porte, de familiares rurais de pequeno porte, e seu inter-relacionamento, como parte do processo mais geral de emergência e evolução de novos padrões de desenvolvimento rural e regional no Oeste Catarinense. Na sua tese o autor baseia sua análise em referencial teórico que integra, entre outros, as contribuições das redes sociais verticais e horizontais, proposto por Murdoch (2000).

Mior (2005) defende que, diferentemente das análises econômicas e políticas sobre o sistema agroalimentar no campo, as forças da globalização não estão levando apenas a uma homogeneização dos espaços rurais locais/regionais. Neste espaço de composição de forças, diferentes arranjos são organizados, tanto os que favorecem a homogeneização, como aqueles de diferenciação de estratégias, produtos e mercados.

Na dinâmica de acomodação destas forças, as redes horizontais de cooperação têm se tornado uma importante alternativa para milhares de famílias rurais, especialmente para aquelas que, tendo atuado em redes verticais do agronegócio, incorporam novos conhecimentos e empreendem em seus próprios negócios.

Assim, fontes mais recentes que tratam da formação e configuração de redes no meio rural identificam um processo de constante adaptação das redes verticais do agronegócio e da agricultura familiar, havendo espaços diferentes de expansão e retração para cada uma delas, de acordo com o contexto em que estão inseridas (político, territorial, cultural e social).

Os estudos apontam ainda que um expressivo contingente de famílias rurais participa das duas estruturas de redes, atuando como fornecedor da cadeia produtiva da grande agroindústria ao mesmo tempo em que se utiliza da sua rede horizontal para vender parte da sua produção.

### **3. REDES DE COOPERAÇÃO.**

O estabelecimento de redes de cooperação entre empresas tem seu fulcro na possibilidade de ganhos para os envolvidos. Os benefícios auferidos pelas redes desafiam o comportamento individualista estimulado pelo processo de competição do mercado, e representam uma nova concepção de trabalho para alcançar tanto resultados coletivos como individuais.

Diversos tipos de arranjos organizacionais se caracterizam pela colaboração entre empresas. Sob os aspectos grau de formalização ou número de empresas envolvidas os arranjos podem ser denominados de alianças, acordos cooperativos, parcerias, *joint ventures* ou redes interorganizacionais.

Jarillo (1988) define as redes de cooperação como arranjos organizacionais de longo prazo entre empresas que permitem a obtenção ou a sustentação de diferenciais, vis-à-vis aos competidores fora da rede.

As vantagens competitivas da organização de empresas em rede são frequentemente apontadas por gestores e pesquisadores em diversos contextos, porém os desafios e riscos associados a sua gestão são tão mais complexos quanto maior e mais heterogênea for sua composição.

A rede é um arranjo organizacional (sistema organizacional) formado por um grupo de atores, que se articulam – ou são articulados por uma autoridade – com a finalidade de realizar objetivos complexos, e inalcançáveis de forma isolada. A rede é caracterizada pela condição de autonomia das organizações e pelas relações de interdependência que estabelecem entre si. É um espaço no qual se produz uma visão compartilhada da realidade, se articulam diferentes tipos de recursos e se conduzem ações de forma cooperada. O poder é fragmentado e o conflito é inexorável, por isso se necessita de uma coordenação orientada ao fortalecimento dos vínculos de confiança e ao impedimento da dominação (MIGUELETTO, 2001, p. 48).

Diante destas possibilidades e desafios, existem diversos fatores considerados importantes para adesão ou inserção de organizações em redes.

Verschoore e Balestrin (2008) realizaram estudo visando à identificação e mensuração da importância de fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas. A pesquisa, com base em referencial teórico identificou cinco fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação e, por meio de pesquisa empírica buscou

mensurar sua importância relativa entre um conjunto expressivo de gestores de empresas do Rio Grande do Sul.

A pesquisa realizada identificou os seguintes fatores em ordem decrescente de relevância: (i) Acesso a soluções (26%): o acesso a soluções é considerado o fator mais importante para os associados de redes, indicando que os empresários estabelecem redes de cooperação como meio de minimizar suas dificuldades individuais mediante soluções compartilhadas; (ii) Escala e mercado (20%): segundo fator mais lembrado por empresários, quando se fala em rede, materializado pela possibilidade de ampliar a força de atuação e a presença da empresa no mercado, pela união com outras; (iii) Aprendizagem e inovação (19,6%): expressiva relevância dada aos ganhos de aprendizagem e inovação; (iv) Relações sociais (17,5%): demonstra a capacidade das redes de gerar as condições necessárias ao fortalecimento dos laços de relacionamento entre seus participantes; e (v) Redução de custos e riscos (16,6%): a redução de custos e riscos para os envolvidos é também fator relevante para o estabelecimento de redes de cooperação (VERSCOORE; BALESTRIN, 2008).

Com efeito, os fatores relevantes para estabelecimento de redes de cooperação apresentados destacam a necessidade de associação e interdependência imposta pelas rápidas mudanças no mercado. As pequenas e médias empresas buscam na união, desenvolver suas estratégias de negócios de forma mais eficiente e eficaz.

Corroborando, Bortolaso et al. (2012) e Malmegrin (2010) destacam que as organizações participantes de redes de cooperação se inserem numa estratégia de interdependência, com objetivos individuais e coletivos sendo buscados pelos seus integrantes.

No contexto das redes formadas por pequenas e médias empresas as estratégias cooperativas nas redes interorganizacionais cumprem um papel relevante ao direcionar os diferentes interesses particulares aos interesses coletivos do grupo. Por meio da estratégia cooperativa, os associados definem seus objetivos comuns e estabelecem as formas e as ações para alcançá-los [...]. Assim, pode-se dizer que há uma interdependência estratégica nas redes de pequenas e médias empresas, na qual os objetivos coletivos do grupo se originam dos interesses particulares dos associados, ao mesmo tempo em que os interesses individuais de cada associado acabam se alinhando aos objetivos coletivos de sua rede (BORTOLASO *et al.*, 2012, p. 423).

Segundo a teoria organizacional, as organizações podem ser consideradas como sistemas, isto é, conjunto de partes interdependentes inseridas em um contexto denominado ambiente. Considerando esta perspectiva sistêmica, as redes podem ser entendidas como sistemas organizacionais específicos que possuem um objetivo definido (MALMEGRIN, 2010).

Na formação de redes entre pequenas e médias empresas existe a possibilidade de estas configurarem-se como arranjos distintos: redes flexíveis, *clusters* de empresas, redes de cooperação, organizações virtuais, ou ainda como as chamadas “*supply chain management*” (OLAVE; AMATO NETO, 2001).

Pode-se relacionar ainda uma tipologia de redes, caracterizando os principais arranjos existentes como: redes simétricas e assimétricas (GRANDORI; SODA, 1995); redes *top-down* e redes flexíveis (CASAROTTO; PIRES, 1999); redes com estrutura modular, virtual e livre (WOOD JR.; ZUFFO, 1998); rede estratégica, linear e dinâmica (VERRI, 2000) e *clusters* (PORTER, 1999), entre outras.

A literatura tem contemplado com intensidade questões pertinentes à formação de *clusters*. O *cluster* pode ser caracterizado como todo e qualquer tipo de agrupamento ou conglomerado de empresas de um mesmo setor, em uma mesma região geográfica, que se

aproximam e agem como grupo para obter algum tipo de vantagem competitiva, objetivo de qualquer organização que trabalha para manter-se em determinado mercado, buscando suplantar suas concorrentes.

Os *clusters* revelam fortes traços socioculturais vinculados ao seu espaço físico e seu passado. As raízes históricas e culturais, de um modo geral, irão influenciar na aquisição de capacidades que influenciam a obtenção de vantagens competitivas, as quais estão fortemente enraizadas nas relações entre os integrantes de um *cluster*, na confiança que têm uns nos outros, e que é repassada para o negócio. Desta forma, “cada *cluster* se desenvolve e se estrutura de forma singular, atendendo às suas características como grupo social dinâmico” (GOLDSTEIN; TOLEDO, 2004, p. 4).

Esposti e Sotte (2002) propõem uma interpretação evolucionista para explicar a formação de *clusters*, especialmente a partir dos distritos industriais na Itália. Os autores analisaram casos de rápido crescimento industrial, onde ocorreu um processo de forte concentração de populações urbanas e a formação de distritos industriais de sucesso. Segundo seus estudos, este padrão de desenvolvimento territorial na Itália tem gradualmente extinto a sociedade rural e sua base institucional, criando uma separação clara entre as novas áreas centrais e periféricas.

Os autores (ESPOSTI; SOTTE, 2002) abordam que nestas regiões o processo de formação dos distritos industriais se inicia por uma estrutura institucional “resiliente”, passando por um primeiro estágio com as pré-condições para uma industrialização embrionária, onde a base das vantagens advém de um conjunto de regras e organização, comportamentos e tradições localmente definidos. Assim, o princípio de compartilhar recursos e cooperar, que tem caracterizado os *clusters* industriais, em particular os chamados ‘distritos industriais’ na Itália, teria sua origem no passado agrícola dos habitantes de determinada região, os quais seguiam regras estabelecidas da organização rural, não necessariamente regras explícitas, formais.

Num segundo estágio, se verifica uma estrutura de distritos industriais, o que ocorre em razão das vantagens competitivas locais atraírem recursos para um setor industrial específico, gerando a aglomeração de empresas identificadas com determinada cadeia industrial.

Em um terceiro estágio a organização rural original não se sustenta mais nem geográfica nem setorialmente, transformando-se em um núcleo, o qual irá proporcionar economias devido à urbanização, fazendo com que o distrito industrial cresça, alcançando um estágio maduro. Nessa fase de maturidade, o *cluster* estará diretamente ligado a um centro urbano, tornando-se, assim, um sistema urbano-industrial.

Pode-se afirmar, portanto, que o diferencial competitivo dos *clusters* é o relacionamento existente entre as empresas, a confiança que os proprietários e/ou funcionários de uma empresa têm no outro, formando uma rede de relacionamentos, muitas vezes informal, que move os negócios. Confiança e cooperação agem juntamente com aspectos relacionados à competição entre as empresas. Da dinâmica e equilíbrio entre as estratégias competitivas e cooperativas é construída a vantagem competitiva do *cluster*.

Constata-se na produção científica em geral, uma tendência de considerar as redes de cooperação estruturas que proporcionam vantagens competitivas às empresas, especialmente na criação de valor e reforço na inovação, porém alguns estudos empíricos também indicam que, sendo o seu número crescente, um considerável contingente delas fracassa. Ferrada e Camarinha-Matos (2012) e Wegner e Padula (2012) apresentam várias razões para o insucesso de redes de empresas como, falta de compromisso com as metas compartilhadas entre os participantes, falta de confiança mútua, falta de práticas e valores acordados, insatisfação com os resultados, ou conflitos internos.

Os elementos apontados acima são cruciais para o estabelecimento e manutenção de redes de cooperação, e devem ser foco da atenção dos gestores, seja no momento anterior a sua criação, onde são estabelecidos os acordos entre os membros participantes, na sua consolidação e na evolução dos negócios associados.

A rede colaborativa é um sistema complexo e pode ser caracterizada como [...] um corpo vivo, e dependente das interações entre os diversos participantes, por isso desenvolve a emoção coletiva ou clima emocional da rede, que é influenciado pelas emoções dominantes de cada participante representado (FERRADA; CAMARINHA-MATOS, 2012, p.10).

Os autores propõem abordagem para desenvolver um sistema destinado a apoiar a gestão da interação entre os participantes da rede e monitorar as dinâmicas emocionais que afetam o seu funcionamento, por meio da identificação de possíveis conflitos, potenciais geradores de problemas.

Claro está que gerenciar organizações em rede exige novas competências de líderes e liderados, pois que se ampliam os relacionamentos onde são confrontados distintas culturas e objetivos organizacionais. É mister lembrar que os ambientes ricos em diversidade são também desejáveis no contexto atual, pois tendem a gerar inovações e soluções criativas.

No contexto de pequenas empresas Balestrin et al. (2008) constatam que pouca atenção tem sido dada aos aspectos externos e às relações de cooperação na criação de conhecimento. Em pesquisa realizada com rede de pequenas empresas observaram que a interação social proporcionada pela configuração da rede teve influência positiva sobre a dinâmica de criação de conhecimento dentro da rede. Os autores citados propõem uma abordagem que considere a natureza tácita, complexa, interdependente e contextual do conhecimento, superando a visão orientada a tecnologia da informação, ou seja, uma abordagem abrangente para a criação do conhecimento organizacional, passando de um processo endógeno da empresa para um processo multidirecional exógeno, na rede.

Van Aken e Weggeman (2000) observaram que em uma mesma rede, podem variar os níveis de formalização e informalização, bem como podem coexistir diferentes sub-redes sob uma mesma estrutura, com diferentes níveis de formalização. O grau de formalização das redes é função, em geral, da importância de mensuração dos resultados e do grau de dificuldade de acesso aos recursos disponibilizados pelos seus membros.

Os autores apontam a dificuldade em alcançar um equilíbrio entre um gerenciamento reduzido, o que pode resultar em baixa produtividade, versus gerenciamento forte e a perda do caráter informal, o qual possibilita a operação interorganizacional na forma colaborativa. Propõem, para superação deste conflito, um tipo de sistema gerencial misto, intermediário, combinando aspectos formais e informais na coordenação das relações (VAN AKEN; WEGGEMAN, 2000).

#### **4. REDES DE COOPERAÇÃO NO CONTEXTO RURAL.**

Para além dos tipos de redes analisados por diversos autores, Murdoch (2000) propõe um olhar mais focado em redes de nível intermediário, onde estariam aquelas envolvidas diretamente com a agricultura familiar e onde estão presentes padrões de articulações de atores locais e não locais em processos de desenvolvimento.

O autor descreve dois principais conjuntos de redes presentes no espaço rural: as redes verticais e redes horizontais de desenvolvimento rural. Define rede vertical aquela que incorpora a atividade rural a processos mais amplos de produção, transformação, distribuição e consumo de alimentos e matérias primas, sob uma abordagem setorial de desenvolvimento.

Por outro lado as redes horizontais se desenvolvem por processos transversais onde estão imersas as economias locais e regionais, e onde ainda estão presentes estruturas de produção e agroindustrialização flexíveis, caracterizadas pela presença de grande número de pequenas unidades de produção e pela diversidade.

Assim, as redes horizontais têm sido abordadas dentro de um recorte territorial, a partir da noção de redes sociais de inovação e de aprendizagem. Segundo Murdoch (2000), nesse caso as estratégias de desenvolvimento rural são pensadas não somente a partir das atividades agrícolas, mas também das não agrícolas. A hipótese que norteia essa análise é a de que as regiões que têm uma história de sucesso são as que conseguem incorporar de forma inovativa elementos naturais e sociais nas novas estratégias de desenvolvimento econômico.

As redes horizontais se caracterizam pela forte influência dos atores sociais de diferentes organizações que atuam no território, e que promovem mudanças, quer seja pela introdução de novas tecnologias, informações e conhecimentos.

Jarosz (2008) ao estudar as redes de produtores orgânicos no estado de Washington, nos EUA, afirma que as redes não são objetos estáticos ou apenas conjuntos de relacionamentos, mas emergem de processos políticos, culturais e históricos, e se desenvolvem a partir das interações entre o rural em processo de reestruturação e o urbano.

De acordo com a pesquisa, estas redes são dependentes dos processos de mudança da política agrícola e econômica como também das mudanças estratégicas da grande agroindústria. No caso estudado, a urbanização crescente e o aumento da renda de consumidores localizados em regiões próximas aos produtores, propiciaram um aumento da demanda por produtos locais de qualidade diferenciada. Os discursos e tendências sobre o valor social e ambiental dos alimentos produzidos nas proximidades (local ou região) do centro consumidor fazem parte do processo de mudanças de consumo de alimentos e aumentam a popularidade das redes de produtores orgânicos em regiões e países desenvolvidos.

O estudo destaca que o processo de globalização da produção e comercialização dos alimentos pode impactar positivamente o desenvolvimento de sistemas alimentares locais. No caso a globalização provocou a reestruturação rural, o que pode ajudar a impulsionar o desenvolvimento de pequenas propriedades rurais nas proximidades de áreas urbanas.

## **5. METODOLOGIA.**

No que tange aos aspectos metodológicos, a pesquisa se configura como exploratória e descritiva. Em relação aos procedimentos técnicos adotados para tal, procurou-se fazer uma revisão sistemática da literatura, utilizando-se a base de dados eletrônica Scopus e outras fontes relevantes para o tema. A pesquisa tem um caráter de estudo exploratório, uma vez que procura abordar as teorias a respeito da atuação de redes de cooperação no contexto rural, fundamentando-se em dados de fontes secundárias e trabalhos científicos.

A revisão da literatura na pesquisa acadêmica tem como propósitos compartilhar com o leitor, resultados de estudos intimamente relacionados ao tema; relacionar o estudo a um processo maior de avanço das pesquisas na área, preenchendo lacunas de conhecimentos; e proporcionar uma estrutura para estabelecer a importância do estudo e uma referência para comparar resultados (CRESWELL, 2010).

A pesquisa se caracteriza como descritiva e qualitativa. Descritiva, pois tem como objetivo principal de descrever as características de determinado fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis (GIL, 1999). É qualitativa uma vez que considera o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave, e

tem maior preocupação na interpretação do fenômeno e a análise dos dados deve ser realizada de forma intuitiva pelo pesquisador (GODOY, 1995).

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.**

As mudanças no ambiente dos negócios já identificadas por parte das médias e grandes empresas de setores mais dinâmicos da economia começam a ser sentidas pelas pequenas empresas. As transformações técnicas, organizacionais e econômicas provocam alterações na forma de produzir, de administrar, de vender, de comunicar, entre outras. Esta dinâmica provoca mudanças também nas relações entre empresas. A cooperação é percebida então como uma forma eficaz de acesso a novas tecnologias e conhecimentos, que se traduzem em maior eficiência econômica e melhoria da competitividade.

Notadamente os maiores desafios do ambiente competitivo atual se apresentam para o setor agropecuário, especialmente para a agricultura familiar, que tem sido responsável por responder a crescente demanda por alimentos, setor este que carrega uma segunda grande responsabilidade, ser o principal mecanismo regulador dos índices de inflação dos países em desenvolvimento. O setor apresenta ainda como agravante de riscos, as variações climáticas e o “humor” dos mercados globalizados. Este cenário desafia a busca de novos caminhos para alavancar o desenvolvimento rural.

O tecido social encontrado em diversas regiões rurais do Brasil e do mundo possui no seu conteúdo cultural os princípios da cooperação, presentes em maior ou menor grau nas atividades cotidianas das pequenas e médias propriedades rurais e nas mais variadas atividades socioeconômicas desenvolvidas nas comunidades.

O ambiente competitivo do agronegócio vivido pelas comunidades rurais atualmente, se caracteriza por uma diversidade de arranjos produtivos que estão se organizando. Pequenos e médios negócios estão ocupando espaço em mercados de alimentos, com um apelo a qualidade diferenciada. Tais “nichos” de mercado são ainda pouco explorados pelos conglomerados agroindustriais e representam uma importante fatia de consumidores ávidos por qualidade associada a características do saber-fazer e sabores locais.

Novos espaços de organização social, de produção e de desenvolvimento de negócios no meio rural estão sendo construídos, integrando ambientes e territórios dinâmicos e complexos, nos quais redes verticais do agronegócio e redes horizontais de cooperação são caminhos não excludentes, mas alternativos e complementares para um grande contingente de famílias rurais.

O processo de implantação e estruturação de redes verticais de grandes agroindústrias no meio rural representou desafios e oportunidades para os agricultores familiares. Neste processo que gerou reestruturação de cadeias produtivas e formação de diversas pequenas redes de produtos e serviços demandados pelo sistema, produtores e suas famílias se capacitaram para desenvolver novas atividades e em muitos casos passaram a experimentar um “novo mercado”, comercializando sua produção excedente em seus municípios e regiões.

Tal oportunidade gerou novas capacidades e conhecimentos a uma parcela importante desta população que, menos insegura com relação às exigências do mercado e a tecnologia de processamento de seus produtos, passou a empreender em pequenos negócios familiares.

As redes sociais de cooperação são estruturas há muito presentes no meio rural, seja com o intuito de organizar festas na comunidade ou para arrecadar fundos para melhoria do salão comunitário. Já as redes de cooperação produtivas ou de agroindústrias se caracterizam por apresentarem claros objetivos econômicos. Apesar de essas redes apresentarem objetivos

econômicos, seus fundamentos têm raízes nas redes sociais, pois são construídas com base em valores como confiança e cooperação.

Assim, dois importantes desafios são postos para o desenvolvimento de redes de cooperação da agricultura familiar. No momento da sua constituição, quando se deve dedicar um esforço considerável na identificação do perfil dos participantes e ajustes de objetivos sociais e econômicos, e na sua consolidação, onde afloram aspectos relacionados a desajustes estratégicos e falta de maturidade do grupo, configurando dificuldades de gerenciamento da rede.

Depreende-se da presente pesquisa que a organização e consolidação de redes é um processo complexo e que envolve conhecimento interdisciplinar. Quando adentramos no mundo rural são necessários novos olhares, pois que neste ambiente ainda mais complexo, as relações sociais são mediadas por conteúdos étnicos e culturais robustos, que influenciam as mais diversas iniciativas destas populações. As redes de cooperação envolvendo atividades produtivas e negócios no meio rural tendem a se tornar um importante arranjo para apoiar o desenvolvimento da agricultura familiar.

Por fim, percebe-se que a produção científica disponível em base de dados relacionada à formação e gestão de redes de cooperação no contexto rural e especialmente da agricultura familiar é relativamente recente e reduzida, configurando um campo aberto para investigações teóricas e empíricas, possibilitando uma melhor compreensão dos temas e suas inter-relações.

## REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. **Paradigmas do capitalismo agrário em questão**. São Paulo: Hucitec, 1992.

BORTOLASO, I.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES JÚNIOR, J.A.V. **Estratégias cooperativas**: avaliando a gestão da estratégia em redes de pequenas e médias empresas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, out/dez 2012, v. 14, n. 45, p. 419-437. Disponível em: <<http://200.169.97.104/seer/index.php/RBGN/article/viewFile/1286/906>>. Acesso em: 12 jan. 2013.

BRASIL. Lei n. 11.326 de 24 de julho de 2006. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 25 jul. 2007.

CASAROTTO FILHO, N. E. & PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana. São Paulo: Atlas, 1999.

CRESWELL, W. J. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ESPOSTI, R. & SOTTE, F. **Institutional Structure, Industrialization and Rural Development**: an Evolutionary Interpretation of the Italian Experience. *Growth and Change*, 2002, v. 33, n. 1, p. 3-41.

FERRADA, F. & CAMARINHA-MATOS, L. M. **Emotions in collaborative networks**: A monitoring system. *IFIP Advances in Information and Communication Technology*, 372 AICT, 2012, p. 9-20.

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

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 3, 1995.

GOLDSTEIN, C. S.; TOLEDO G. L. **Competição e cooperação em clusters Industriais**: estágios e políticas. In: *Políticas de Negócios e Economia de Empresas*. VII SemeAd - USP, 2004. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/>>. Acesso em: 10 jul. 2013.

GRANDORI, A. & SODA, G. **Inter Firm Networks**: Antecedents, Mechanism and Forms. *Organization Studies*, 1995, v. 16, n. 2, p. 183-214.

JARILLO, J. C. **On Strategic Networks**. *Strategic Management Journal*, Jan/Fev. 1988, v. 9, n. 1, p. 31-41. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=640df83a-3a71-4353-aa73-c0d640ebf4ba%40sessionmgr14&vid=2&hid=22>>. Acesso em: 15 jul. 2013.

JAROSZ, L. **The city in the country: growing alternative food networks in metropolitan areas.** Journal of Rural Studies, 2008, v. 24, p. 231-244.

MALMEGRIN, M. L. **Redes públicas de cooperação em ambientes federativos.** Departamento de Ciências da Administração / UFSC - Florianópolis; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010. 118p.

MIGUELETTO, D. C. R. **Organizações em rede.** Rio de Janeiro, 2001. 96 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

MIOR, L. C. **Agricultores Familiares, Agroindústrias e Redes de Desenvolvimento Rural.** Chapecó: Argos, 2005. 338 p.

MURDOCH, J. **Networks: a new paradigm of rural development?** Journal of Rural Studies, 2000, v. 16, p. 407-419.

NAVARRO, Z. A agricultura familiar no Brasil: entre a política e as transformações da vida econômica. In: GASQUES, J. G.; VIEIRA FILHO, J. E.; R. NAVARRO, Z. (Org.) **A Agricultura Brasileira: desempenho, desafios e perspectivas.** Brasília: Ipea, 2010. 298 p.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas.** Gestão & Produção, dez. 2001, v.8, n.3, p.289-303. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a06.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2013.

PORTER, M. E. **Clusters e Competitividade.** HSM Management, Jul/Ago 1999, p.100-110.

TESTA, V.; NADAL, R. D.; MIOR, L. C.; BALDISSERA, I. T.; CORTINA, N. O. **Desenvolvimento Sustentável do Oeste Catarinense.** (Proposta para discussão). Florianópolis: EPAGRI, 1996, 247 p.

VAN AKEN, J.; WEGGEMAN, M. P. **Managing learning in informal innovation networks: overcoming the Daphne-dilemma.** In: R&D Management, 2000, v. 30, n. 2, p.139-149.

VEIGA, J. E. **Delimitando a Agricultura familiar.** Reforma Agrária. Campinas, maio/dez. 1995, v. 25, n.2 e 3, p.128-141.

VERRI, F. T. H. **Competitividade em redes de empresas que operam por projeto.** Anais do III Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais. São Paulo: FGV, v. 2, set. 2000.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. **Relevant Factors for Establishing Inter-firm Cooperation Networks in Rio Grande do Sul.** RAC, Curitiba, Out./Dez. 2008, v. 12, n. 4, p. 1043-1069. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65522008000400008](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65522008000400008)>. Acesso em: 13 dez. 2012.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. **Quando a cooperação falha**: um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede organizacional. São Paulo – SP. RAM, Revista Administração Mackenzie, Jan./Fev. 2012, v. 13, n. 1, p. 145-171.

WILKINSON, J. **Integração regional e o setor agroalimentar nos países do Mercosul**: a produção familiar na encruzilhada. Porto Alegre: Ensaios FEE, 1996, p. 155-184.

WOOD JR, T. & ZUFFO, P. **Supply Chain Management**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, Jul/Set., 1998, v.38, n.3, p.55-63.