

# REDES DE COOPERAÇÃO E MECANISMOS DE COORDENAÇÃO: A EXPERIÊNCIA DA REDE FORMADA POR SETE SOCIEDADES COOPERATIVAS NO RIO GRANDE DO SUL

*Fátima Behncker Jerônimo<sup>1</sup>  
Eugenio Avila Pedrozo<sup>2</sup>  
Jaime Fensterseifer<sup>3</sup>  
Tania Nunes da Silva<sup>4</sup>*

## RESUMO

*Este artigo analisa uma rede de cooperação formada por sete sociedades cooperativas do agronegócio. Trata-se de um estudo exploratório no qual são analisados as características, os mecanismos de coordenação e os resultados obtidos na rede estudada. A revisão de literatura foi dividida em duas temáticas: a primeira abrange as redes de cooperação como arranjos interorganizacionais, incluindo as características e os mecanismos de coordenação utilizados e, na segunda, abordam-se o cooperativismo e a sociedade cooperativa, seu surgimento, principais características e peculiaridades e o princípio da intercooperação. Os resultados do estudo indicam que as organizações reduziram os custos de transação, aumentaram as economias de escala, de escopo e de especialização, além de melhorar o poder de barganha, o processo de inovação e a ampliação de mercados, entre outros.*

*Palavras-chave:* redes, mecanismos de coordenação, sociedade cooperativa.

## 1 INTRODUÇÃO

O agronegócio brasileiro tem enfrentado profundas transformações no seu ambiente competitivo, tais como a globalização, a internacionalização dos mercados, entre outras, que influenciam a forma como as relações entre organizações pertencentes ao

<sup>1</sup> Economista e Mestre em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS.

<sup>2</sup> Professor da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS). Diretor do Centro Interdisciplinar de Estudos e Pesquisas em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - CEPAN/UFRGS.

<sup>3</sup> Professor da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS).

<sup>4</sup> Professora da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS). Coordenadora do Centro Interdisciplinar de Estudos e Pesquisas em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - CEPAN/UFRGS.

Teor. e Evid. Econ.	Passo Fundo	v. 13	n. 25	p. 83-109	novembro 2005
---------------------	-------------	-------	-------	-----------	---------------

agronegócio são geridas e organizadas, tornando-se necessário organizar atividades e tarefas de forma interorganizacional, além de suas fronteiras.

São vários os argumentos que ressaltam a importância econômica e social das cooperativas agropecuárias na estrutura do agronegócio brasileiro e, em particular, no Rio Grande do Sul. No Brasil, em 2003, segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), as sociedades cooperativas brasileiras exportaram mais de 5,3 milhões de toneladas (principalmente em soja triturada, açúcar, óleo de soja, carnes, café e milho), atingindo US\$ 1,3 bilhão, tendo como destinos principais Alemanha, China, Hong Kong e Coréia do Sul, respondendo por 6% do PIB nacional e gerando 182 mil empregos diretos ao país.

No Brasil, são 7.355 sociedades cooperativas, segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras, congregando 5,762 milhões de cooperados, em 13 ramos: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, infra-estrutura, habitacional, mineral, produção, saúde, trabalho, turismo e lazer e transporte (cargas e passageiros). As 1.519 cooperativas agropecuárias brasileiras são as que mais empregam, com montante de 110.910 empregos diretos e 940.482 associados. No Rio Grande do Sul, em especial, são 747 cooperativas e 875.810 cooperados, gerando 34.454 empregos diretos.

No entanto, inseridas num ambiente hipercompetitivo, algumas organizações ligadas ao agronegócio, como as sociedades cooperativas, na maioria das vezes apresentam certas desvantagens competitivas em relação à concorrência dos grandes competidores. No Brasil, e em particular no Rio Grande do Sul, as cooperativas em geral dispõem de poucos recursos técnicos e financeiros (tais como escala de produção, atualização tecnológica, capacidade financeira e organizacional, entre outros) para enfrentar, de forma isolada, a concorrência das empresas de maior porte.

Ao invés de competir de forma individual, uma das opções estratégicas disponíveis às sociedades cooperativas no sentido de obterem maior competitividade é estabelecer relações de cooperação interorganizacional através da configuração em rede, uma forma organizacional que já vem sendo implantada com relativo sucesso em vários setores, no país. Assim, a cooperação interorganizacional pode ser uma estratégia adequada para essas organizações porque, através de ação coletiva por meio da configuração em rede, as sociedades cooperativas têm maior probabilidade de melhorar seu desempenho competitivo. Nas sociedades cooperativas, em particular, o comportamento cooperativo é associado à cultura de cooperação recíproca, aos princípios cooperativos, bem como ao princípio de intercooperação entre as sociedades cooperativas e aos valores morais do cooperativismo.

Diante dessa situação, a questão que emerge é a seguinte: a estratégia de cooperação interorganizacional através da configuração em rede é uma alternativa apropriada à melhora do desempenho competitivo de uma rede formada por sete sociedades cooperativas agropecuárias pertencentes ao agronegócio gaúcho?

Com o intuito de contribuir para alargar a discussão sobre o problema de como elevar a competitividade de sociedades cooperativas pertencentes ao agronegócio gaúcho, o objetivo do trabalho é caracterizar e analisar uma rede de cooperação formada por sete sociedades cooperativas que atuam no agronegócio gaúcho, buscando identificar evidências empíricas sobre a possibilidade de as organizações participantes obterem melhor desempenho competitivo através da organização em rede; identificando as principais características e analisando os mecanismos de coordenação utilizados na rede estudada pesquisada, procurando relacionar o estudo com as premissas e conclusões do aprofundamento teórico realizado.

As análises apresentadas neste estudo dizem respeito, em particular, a uma *netchain*, porque são constituídas relações entre algumas organizações, tanto em relacionamentos horizontais quanto verticais ao longo de uma (ou agrupando mais de uma) cadeia produtiva. Desse modo, a *netchain* estudada é formada por sete sociedades cooperativas pertencentes ao agronegócio gaúcho, cujos principais produtos obtidos são provenientes das cadeias produtivas de grãos, leite, suínos, aves e bovinos.

A escolha dessa rede como objeto de análise deve-se 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 do agronegócio, que pode servir como exemplo a outras iniciativas semelhantes. Uma das justificativas para a realização do estudo é que, devido à importância econômica e social das sociedades cooperativas pertencentes ao agronegócio brasileiro, a utilização de estratégias mais adequadas ao tipo de organização poderia possibilitar o crescimento e a sobrevivência dessas organizações num ambiente extremamente competitivo.

## 2 REDES DE EMPRESAS COMO ARRANJOS INTERORGANIZACIONAIS

Redes interfirmas são definidas por Williamson (1991, p. 292) como arranjos intermediários entre mercado e hierarquia chamados “híbridos”. Nesse estudo, entretanto, optou-se por adotar a perspectiva utilizada por autores como Grandori e Soda (1995), que criticam esse conceito argumentando que uma rede é um terceiro tipo de arranjo organizacional, com suas próprias características e propriedades qualitativamente diferentes dos mercados e firmas, podendo não ser um arranjo apenas temporário.

Nesse sentido, Britto (2002) argumenta que o conceito de redes de empresas refere-se a um tipo particular de estrutura de arranjos interorganizacionais baseados em vínculos sistemáticos, muitas vezes de caráter cooperativo, entre empresas formalmente independentes, que dão origem a uma forma particular de coordenação das atividades.

Para analisar redes formadas por sociedades cooperativas que possuem não somente laços horizontais (interempresas), mas, simultaneamente, laços verticais integrando várias cadeias produtivas, embora nem sempre os laços verticais sejam somente internos às organizações (intra-empresa), por exemplo em fornecedores de insumos externos à cooperativa (em genética importada, pré-mix, entre outros), utiliza-se o conceito de *netchain* proposto por Lazzarini, Chaddad e Cook (2001), no qual as forças de valor (variáveis estratégicas) são relatadas por *social embeddedness* em redes baseadas em valores comuns e confiança relacional.

A análise de *netchain* considera os três tipos de interdependências relevantes em cooperação interorganizacional, os quais, segundo Lazzarini, Chaddad e Cook (2001), são a interdependência de grupo (*pooled*), seqüencial e recíproca, e que correspondem a distintos mecanismos de coordenação associados a cada interdependência, que são a padronização, o planejamento e o ajustamento mútuo, respectivamente, de acordo com a abordagem de *netchain*.

No entanto, ao invés de considerar apenas esses três tipos de mecanismos de coordenação, Grandori e Soda (1995) elaboraram uma sistematização mais completa e abrangente do que a abordagem de *netchain* sobre os nove mecanismos de coordenação mais presentes nas organizações em rede, a seguir listados, com o propósito de entender a natureza e a variedade dos mecanismos de coordenação utilizados em coordenação interfirmas e a especificidade de cada rede em termos do mix de mecanismos empregados:

- a) mecanismos de comunicação, decisão e negociação: são os mecanismos menos caros, com intensidade maior ou menor, mas presentes em todos os tipos de redes;
- b) coordenação social e controle baseados em normas, reputação e mútuo controle, como as estruturas interempresariais de gestão de projetos e associações comerciais;
- c) regras e unidades de integração e ligação: a responsabilidade e as funções horizontais são mecanismos-chave para criar um projeto de organização de rede, por exemplo, nos consórcios interfirmas para a realização de complexas plantas;
- d) equipe comum: em *franchising*, associações e consórcios são caracterizados pela presença de centrais de coordenação e equipe comum;
- e) hierarquia e relações de autoridade: as redes formadas por organizações podem fazer uso de relações hierárquicas e de autoridade entre firmas, em adição a outros mecanismos de coordenação, como negociações, grupos de trabalho e incentivos etc.;
- f) sistemas de planejamento e controle: baseados em resultados são mais efetivos do que hierarquia, como em *franchising*, onde há maior intensidade de planejamento e controle; em cadeias de *fast-food*, com a produção programada

- e monitorada, e em cadeias de hotéis onde os funcionários são treinados e a satisfação dos consumidores é monitorada;
- g) Sistemas de Incentivo: em complexas atividades, nas quais a performance é de medida difícil, um dos incentivos para manter relações de cooperação são os direitos de propriedade sobre os resultados da ação coletiva;
  - h) Sistemas de Seleção de Parceiros: em associação comercial só adequação às leis é suficiente, mas em *franchising*, também as características econômicas, sociais e organizacionais são importantes;
  - i) sistemas de informação: utilizados em integração vertical e horizontal para governar as interdependências dentro e entre as firmas, reduzindo custos em comunicação.

Na literatura sobre redes interorganizacionais, a análise de redes é desenvolvida em dois extremos: de um lado, a perspectiva de redes sociais e, de outro, a perspectiva de governança (OLIVER; EBERS, 1998, p. 568). A perspectiva de redes sociais está relacionada aos laços sociais e aos tipos de interações sociais, às propriedades estruturais, ao controle interorganizacional e podem ser acrescentadas às questões do imbricamento (*embeddedness*) de Granovetter (1985) e aos aspectos do capital social.

A perspectiva da governança inclui a abordagem da nova economia institucional e da estratégia. As abordagens da economia institucional e da estratégia focam na formação e organização das relações da rede e naqueles atores que ganham acesso a recursos que possam reduzir a sua dependência, ou poderão melhorar a sua posição competitiva, preocupam-se com os recursos e suas características e conceituam os laços ou ligações das redes em organizacional, contratos ou termos de propriedade. A teoria institucional, por sua vez, foca nas redes interorganizacionais e suas relações com as particularidades do ambiente institucional com suas instituições sociais dominantes, por exemplo, como certas condições legais, políticas, culturais, industriais e regionais contribuem para a formação e as formas das redes interorganizacionais (OLIVER; EBERS, 1998, p. 570).

Nessa visão, para compreender como a rede pode ser uma resposta estratégica para incerteza competitiva, Child e Faulkner (1998) identificam diferentes grupos de teorias em estratégia cooperativa: as teorias econômicas, incluindo a economia dos custos de transação, a teoria da agência e a teoria dos jogos; a teoria da escolha estratégica e a teoria da organização, englobando a visão baseada em recurso (VBR), a teoria das redes de empresas e a confiança em cooperação interorganizacional.

Buscando atender aos objetivos propostos no presente estudo, optou-se por combinar várias perspectivas teóricas, descritas a seguir, as quais são oriundas da: teoria econômica, como a teoria dos custos de transação (ECT) e a teoria econômica neoschumpeteriana de inovação, e a teoria das redes. Entretanto, em virtude de essa rede ser constituída unicamente por sociedades cooperativas, tornou-se necessário utilizar também a abordagem teórica de cooperativismo, para uma melhor compreensão

das principais características e especificidades das sociedades cooperativas, as particularidades da rede pesquisada e a relevância estratégica da cooperação para essas organizações, visando à elevação do desempenho competitivo no cenário concorrencial do agronegócio brasileiro.

## 2.1 Principais abordagens teóricas para o estudo das redes de empresas como arranjos interorganizacionais

### 2.1.1 teorias econômicas, nas quais se incluem a teoria dos custos de transação (ECT) e a corrente evolucionária neoschumpeteriana de inovação

Na teoria dos custos de transação (ECT), o critério de performance é a minimização de custos de transação alinhando a estrutura de governança às características da transação. Nessa visão, para autores como Farina, Azevedo e Saes (1997), entre outros, as transações são caracterizadas por sua frequência, incerteza e especificidade de ativos e, quanto maiores forem os níveis desses atributos, maior será a propensão de constituição de estruturas de governança híbridas ou hierárquicas.

Azevedo (1996, p. 24) define os custos de transação como aqueles incorridos na elaboração e negociação dos contratos, na mensuração e fiscalização de direitos de propriedade, no monitoramento do desempenho e na organização de atividades. Desse modo, o principal objetivo das instituições econômicas (firmas, mercados e contratos) é economizar os custos de transação. Na verdade, o que se busca é a redução da soma de custos de produção e de transação (PESSALI, 1998, p.37). Os indivíduos são racionais, mas apenas limitadamente, e são todos eles oportunistas (FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997, p. 80). Assim, a estrutura de governança é modelada para impedir o comportamento oportunístico.

A dinâmica competitiva com foco em inovações desempenha um papel de grande importância na transformação dos sistemas econômicos, em particular, de acordo com Possas (2002), as oportunidades inovativas, sua cumulatividade e apropriabilidade, podendo introduzir características irreversíveis e incertezas a esse processo concorrencial.

As abordagens contemporâneas da dinâmica econômica, conforme Possas (1989), que colocam a mudança tecnológica como seu ponto central, manifestam-se através de duas correntes não opostas. A primeira é a chamada abordagem “evolucionista”, originada na Universidade de Yale e que tem como principais referências Nelson e Winter (1982), em que as mudanças econômicas seriam provocadas pelo impulso competitivo das firmas através das inovações, que se submetem aos mecanismos de seleção dos mercados, ou seja, da concorrência. A corrente evolucionária neoschumpeteriana desses autores distingue a inovação de produto, na qual a rentabilidade da firma está assentada em relação às reações incertas dos consumidores potenciais, das inovações de processos, as

quais não mudam a natureza do produto. Nessa visão, o comportamento das empresas na tomada das decisões insere a firma num ambiente competitivo e de incerteza, sendo que “a incerteza fundamental que cerca a atividade inovativa é a incerteza sobre seus resultados” e, nessas condições, a empresa deve decidir sem possuir segurança sobre os resultados obtidos (POSSAS, 1989).

Para o estudo dessas inovações, Freeman e Perez (1988) identificam uma taxonomia da Inovação:

- *inovações incrementais*: são inovações que ocorrem continuamente em cada atividade industrial, embora em taxas diferentes, podendo ocorrer como consequência de inovações e melhoramentos sugeridos por engenheiros e usuários;
- *inovações radicais*: são eventos descontínuos e, usualmente, resultado de atividade de P&D deliberada em empresas, universidades e laboratórios de governo. Essas inovações não são resultados automáticos de inovações incrementais e podem envolver inovações de produtos, processos e organizacional.

Este ambiente de P&D se contrapõe à realidade das cooperativas de acordo com Zylbersztajn (2002), onde há preferência por benefícios mais diretos e, por relações interinstitucionais. Como citado por Farina (1999), as firmas têm capacidade de definir suas estratégias atuando sozinhas ou em conjunto. Esta última estratégia, segundo Jerônimo, Maraschin e Machado (2004), é comumente utilizada pelas sociedades cooperativas, que passam a atuar como molas propulsoras no desenvolvimento e adoção de novas técnicas, que garantam maior produtividade e lucratividade.

Nesse sentido, para Batalha (2001), as inovações tecnológicas podem assumir um caráter tecnológico (*technology push*), voltadas para o desenvolvimento de novos processos de produção, a descoberta de novas matérias-primas, de novos produtos etc, e um caráter mercadológico (*marketing pull*), que são as direcionadas diretamente para a demanda, fruto da observação direta dos mercados, como novas formas de distribuição, novas embalagens, novo *marketing* de um produto, novas formas de pagamento e outras.

No caso das firmas agroalimentares, segundo Batalha (2001), a grande maioria das inovações é do tipo *marketing pull*, nos quais os novos produtos são, sobretudo, o resultado de novas formulações ou de novas embalagens, e as inovações tecnológicas são cada vez menos específicas a uma única cadeia de produção, pois assumem um caráter “transversal” na medida em que atingem várias cadeias de produção ao mesmo tempo.

#### 2.1.2 Teoria das redes

Para Farina, Azevedo e Saes (1997, p.146-148), estudos sobre relações entre firmas no agronegócio são fortemente influenciados pelo paradigma dos custos de

transação. Mas, para outros autores, como Human e Provan (1997), Fierro (2001), os desafios de uma aliança de sucesso vão além da redução de custos de transação, pois visam incrementar suas posições competitivas e performance pelo compartilhamento de recursos e superação de problemas decorrentes da divergência de objetivos, do comportamento oportunístico dos parceiros e das diferenças culturais, os quais contribuem fortemente para o insucesso das parcerias. Nesse sentido, Perrow (1992) cita três fatores que explicam o sucesso das redes: as economias de escala; a confiança e a cooperação que coexistem com a competição e o estado de bem-estar social causado pelo aumento da eficiência coletiva de setores industriais regionais.

Para se ter uma idéia do potencial de benefícios que a cooperação entre sociedades cooperativas pode alcançar, apresenta-se uma classificação dos motivos que levam as organizações a cooperarem entre si, para melhorar a competitividade, de acordo com Fierro (2001), organizada em três grupos:

- razões internas: relacionadas às intenções de reduzir as incertezas e debilidades internas, incluem redução de riscos de assumir custos para a realizar inversões, aquisição de recursos e capacitações, compartilhamento de rede de distribuição e aquisição de novas tecnologias, de conhecimento e de capital;
- razões competitivas: têm por objetivo reforçar as oportunidades competitivas, como alcance de vendas, integração de processos produtivos, aproveitamento dos excessos de capacidade para não perder posição, evitar a perda de capacidade competitiva;
- razões estratégicas: facilitam novas posições estratégicas aos membros da rede: penetração em novos mercados, criação e exploração de novos negócios, integração (vertical/horizontal), pesquisa e desenvolvimento.

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

Em relação a redes como modo de organização da atividade econômica para alcançar melhor desempenho, Marcon e Moinet (2000) destacam quatro atributos que fazem delas a configuração organizacional adequada para certos objetivos estratégicos organizacionais, como a fluidez, especialmente a capacidade de flexibilidade e de adaptabilidade; a finalidade da rede; a capacidade de realizar economias relacionais através da interconexão entre os parceiros da rede e a capacidade de gerar aprendizagem coletiva pela interação entre os participantes da rede.

Nessa visão, pesquisando os benefícios que as firmas obtiveram com a participação em redes interorganizacionais, Human e Provan (1997) encontraram benefícios em quatro categorias:

- a) transação interorganizacional: os benefícios são obtidos através de transações diretas e trocas entre as firmas da rede em quatro grupos: negócios, informação, amizade ou relacionamentos pessoais e competências (habilidades), por exemplo, em compras e vendas, amizade nas transações, produção, serviços e *marketing* em conjunto, compartilhamento de informações e boas idéias;
- b) credibilidade: refere-se à percepção de que, externamente, a legitimidade da firma foi melhorada, incrementando a visibilidade e a credibilidade dos membros da rede;
- c) o acesso a recursos: os benefícios são obtidos através de acesso a novos mercados, criação de novas idéias para novos produtos e processos e outros recursos valiosos para as firmas, como acesso a novos equipamentos, novas técnicas ou habilidades, novos fornecedores, tornar-se um cliente e/ou um fornecedor para as firmas membros da rede, entre outros;
- d) obtenção de melhor performance financeira: com benefícios econômicos, como aumento de vendas e de rentabilidade, a confiança e o comprometimento em rede.

A questão da falta de cooperação entre cooperativas foi destacada por Oliveira (2001) como um dos principais problemas de gestão dessas organizações, prejudicando também seu processo evolutivo. Conhecendo melhor o que é uma organização cooperativa e quais são as suas particularidades, assunto do tópico seguinte, podem-se melhor compreender quais são as principais mudanças que ocorrem no comportamento, no desempenho e na gestão quando esse tipo específico de organização está numa rede de cooperativas.

### 3 COOPERATIVISMO, INTERCOOPERAÇÃO E SOCIEDADE COOPERATIVA

O cooperativismo, um movimento presente em diversos países e setores, segundo Pedrozo (1991), é praticado desde a Antiguidade, pois existem registros de iniciativa de cooperação datados de 326 a 426 D.C. na Palestina, no Império Babilônico, na Grécia, nos impérios romano, asteca e inca. Atualmente, o movimento cooperativista tem organização mundial e o órgão representativo máximo é a Aliança Cooperativista Internacional (ACI), com sede em Genebra. Os princípios cooperativistas são: adesão livre; administração praticada pelos próprios associados; juros módicos do capital social; divisão das sobras para todos os associados; neutralidade política, social e religiosa; constituição de um fundo de educação e cooperação entre as cooperativas, nos planos local, nacional e internacional, conforme Polônio (1999, p. 22).

A cooperação faz parte de um dos princípios cooperativistas (intercooperação) 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 relações de cooperação acompanham a própria história de suas organizações, pois esse tipo de relacionamento está presente nos princípios do cooperativismo, segundo Silva et al. (2004, p. 10), e nos valores morais, ou seja, está associada à cultura de cooperação recíproca.

As sociedades cooperativas são caracterizadas como sociedades de pessoas, nas quais 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 sociedade cooperativa é uma organização de caráter permanente, conforme Pedrozo (1993), criada por um agrupamento de indivíduos com interesse comum, visando à 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 caracterizam-se por serem um “sistema econômico-social”, que visa ao bem-estar e à paz social dos produtores e seus associados e não têm por objetivo somente o lucro (sobra), (SILVA, 1994, p. 11). A finalidade principal de uma cooperativa tradicional é a melhoria da condição econômico-social de seus cooperados.

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

Em relação a um melhor desempenho competitivo, as sociedades cooperativas tiveram de 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 Costa (2001), em sociedades 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; ainda, os riscos também são reduzidos nas cooperativas, eliminando, assim, os intermediários entre o produtor e a cooperativa e elevando os preços pagos pelo produto para quem o produz.

Através da apresentação da fundamentação teórica buscou-se melhor compreender as redes e sua contribuição na busca por maior desempenho competitivo das sociedades cooperativas no cenário concorrencial do agronegócio brasileiro. Na seqüência do artigo apresentam-se os procedimentos metodológicos, a síntese das variáveis a serem observadas durante a pesquisa de campo e os principais autores pesquisados. Posteriormente, apresentam-se os resultados de um estudo de caso realizado numa rede formada por sete sociedades cooperativas localizadas no sul do Brasil.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa teve como método o estudo de caso de caráter descritivo e exploratório. Para Yin (2001), a técnica de investigação descritiva visa identificar as características de determinada população ou fenômeno e o processo exploratório analisa qualitativamente um fenômeno baseado na existência de um tema muito pouco estudado anteriormente. Para esse autor, o estudo de caso único é utilizado em situações em que se quer representar casos críticos no teste de uma boa formulação teórica, ou no caso de representar eventos muito raros de acontecer, ou, ainda, quando o pesquisador se depara com um caso realmente revelador.

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

Utilizaram-se neste estudo dados primários e secundários. Os dados secundários foram obtidos através de fontes documentais disponibilizadas pelas sete cooperativas, como pesquisa em relatórios internos, cartas, balanços, arquivos, atas das reuniões, correspondências e documentos internos, além de publicações disponíveis em revistas e *sites* especializados, estudos e fotos.

Por sua vez, os dados primários foram coletados através de realização de visitas às sete cooperativas pesquisadas e de observações coletadas *in loco*, bem como de questionários e entrevistas semi-estruturadas, organizados em blocos temáticos. Os questionários foram aplicados aos executivos pertencentes à gestão das sete cooperativas pesquisadas, tendo sido entrevistado apenas um dirigente por sociedade cooperativa, ou seja, dois presidentes, um vice-presidente e quatro diretores-executivos, totalizando sete questionários aplicados contendo vinte questões, no período compreendido entre 2 de junho e 7 de julho de 2004. Como o atual coordenador da rede em estudo era também o gestor da cooperativa B, foi realizada apenas uma entrevista com este entrevistado.

Foram realizadas sete entrevistas semi-estruturadas contendo dezessete perguntas, executadas logo após a aplicação dos questionários junto aos mesmos executivos pertencentes à gestão das sete sociedades cooperativas pesquisadas, visando analisar os resultados obtidos com a estratégia de cooperação em rede, incluindo a identificação das inovações existentes na rede.

Para a realização das entrevistas semi-estruturadas foi elaborado um roteiro de perguntas sobre as atividades das sociedades cooperativas em rede e o alcance de melhor desempenho competitivo a essas organizações através da configuração num arranjo interorganizacional, em termos de economias de escala, melhor poder de

barganha, ampliação de mercado, economias de escopo e especialização, inovação e redução dos custos de transação, obtidos através da revisão de literatura especializada e de acordo com as variáveis observadas durante a realização da pesquisa de campo, contidas no Quadro 1, visando facilitar as entrevistas e apresentar uma seqüência lógica dos questionamentos aos entrevistados. Esses dados foram submetidas à técnica de análise de conteúdo.

Para a análise dos dados, procedeu-se da seguinte forma: os dados primários e secundários obtidos de cada organização foram agrupados individualmente para caracterizar cada sociedade cooperativa e sua atuação de forma individual. Para analisar a rede, os dados colhidos foram agrupados a partir da dinâmica da rede, buscando analisar como as sete cooperativas se inter-relacionam através da atuação conjunta em rede, utilizando as variáveis para a medição dos fatores de melhor desempenho competitivo (competitividade), e identificar quais foram os principais resultados obtidos através da atuação conjunta em rede.

Desse modo, através da análise e interpretação dos dados foi obtida a resposta à questão de pesquisa e atendidos os objetivos do trabalho. Para melhor atender a esses objetivos, esta pesquisa buscou apoio em fundamentação teórica através de revisão de literatura especializada, utilizando vários autores, citados no Quadro 1. Assim, os dados foram analisados à luz do referencial teórico proposto.

Deve-se salientar que, durante a pesquisa de campo, obteve-se amplo acesso às cooperativas e aos seus gestores. Em relação ao acesso às informações e documentos confidenciais, cabe mencionar que também houve acesso total e irrestrito, observando-se as condições de sigilo quanto às sete cooperativas pesquisadas (nomeadas, neste estudo, de “A” a “G”) e suas atuações individuais, incluindo relatórios, atas, balanços e informações julgadas relevantes à estratégia futura, as quais não poderão ser divulgadas. Foram possibilitados o acesso e a observação de algumas reuniões consideradas não estratégicas.

**Quadro 1 - Fatores de melhor desempenho competitivo, principais autores pesquisados e variáveis observadas durante a pesquisa de campo**

Fatores de desempenho	Principais autores pesquisados	Variáveis observadas durante a pesquisa de campo
Economias de Escala	Perrow (1992), Fierro (2001)	Por meio de ação coletiva em aumento do volume de produção.
Poder de barganha	Marcon e Moinet (2000), Human e Provan (1997).	Capacidade de realizar ações de barganha, economias relacionais e compras conjuntas.
Ampliação de mercado	Human e Provan (1997), Britto (2002), Fierro (2001).	Ampliação de mercado e acesso a novos mercados no país e no exterior.
Economias de escopo e de especialização	Perrow (1992), Human e Provan (1997).	Aumento do portfólio de produtos obtidos. Ganhos em economias de especialização, como na prestação de serviços em rede.
Processo de inovação	Human e Provan (1997), Freeman e Perez (1988), Batalha (2001).	Inovação em novos produtos e processos; em novas matérias-primas, novas idéias, novas embalagens.
Redução dos custos de transação	Williamson (1985), Pessali (1998), Bialoskorski (1997), Zylbersztajn (2000).	Observados através de aumento da confiança ou redução do oportunismo em rede.

Fonte: Baseado em Farina, Azevedo e Saes (1997); Balestrin e Vargas (2003).

Para atender aos objetivos do estudo, a seguir, descrevem-se os resultados obtidos.

## 5 RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

As sete organizações estudadas atuavam em rede desde dezembro de 2002, de maneira informal. Durante o ano de 2003 até 14 de junho de 2004, ocorreu o processo de desenvolvimento da rede; após essa data, iniciou-se a fase de sua consolidação. Atualmente, as sete cooperativas estão atuando em rede nas etapas de:

- a) produção, em alguns produtos recebidos dos associados, como leite, aves, bovinos, suínos, em grãos (milho e soja) e cereais (trigo e cevada), com o objetivo de aumentar a escala de produção e obter maior produtividade;
- b) processamento: nos laticínios, com o envase de leite e a industrialização de outros produtos lácteos, como queijos; nos frigoríficos, na obtenção de matéria-prima (carcaças, carne mecanicamente separada de aves - CMS, carne de frango,

- de bovino, de suíno e animais vivos) para industrialização; de rações animais (aves, bovinos, suínos) obtidas, principalmente, a partir de milho e soja;
- c) na distribuição e comercialização: de insumos às cooperativas integrantes da rede; nos supermercados próprios dessas organizações, de vários produtos industrializados obtidos a partir dessa matéria-prima; de vários produtos industrializados pelas próprias cooperativas para outros estados brasileiros e ao mercado externo através de um *pool* de exportação em conjunto.

### 5.1 Características da rede formada por sete cooperativas

A rede formada por sete sociedades cooperativas apresenta as seguintes características, de acordo com as respostas obtidas do questionário:

- a) a rede é formada por um grupo de médias e grandes cooperativas, de acordo com o critério de faturamento do BNDES;
- b) as sete cooperativas agropecuárias da rede que têm sua sede localizada no Rio Grande do Sul situam-se relativamente próximas geograficamente;
- c) operam num segmento específico de mercado, no agronegócio cooperativo;
- d) as relações entre essas organizações são complexas, possuindo, simultaneamente, laços horizontais e verticais integrando várias cadeias produtivas, conforme a abordagem de Lazzarini, Chaddad e Cook (2001), existindo confiança mútua, interdependência e comprometimento, que é um dos fatores para se ingressar na rede;
- e) quanto à interdependência, segundo esses autores, a rede promove, simultaneamente, complexas e distintas interdependências de grupo (*pooled*), seqüencial e recíproca, as quais são coordenadas pelas próprias organizações atuando em rede. Há interdependência de grupo, seqüencial (pois há relações diretas entre agentes ordenados numa forma serial, como na cadeia de suprimento e em estágios a jusante e a montante das várias cadeias produtivas envolvidas), e recíproca, porque os agentes são mutuamente dependentes das escolhas e ações feitas, os relacionamentos são recorrentes e entrelaçados, além de haver compartilhamento de cultura (intercooperação, cooperativista e gaúcha), valores (como a honra) e normas comuns (reciprocidade);
- f) o arranjo foi constituído por um período de tempo determinado, conforme os dirigentes das cooperativas declararam nas entrevistas abertas;
- g) os mecanismos de coordenação são informais e facilitados pela interação entre os membros da rede, sendo a confiança o mecanismo mais básico de coordenação, utilizando também, em alguns poucos negócios, instrumentos contratuais utilizados para dividir os resultados favoráveis obtidos e que propiciam as regras básicas de governança;
- h) as decisões são tomadas em conjunto num processo participativo em que cada dirigente utiliza o seu poder de voto para efetuar as escolhas estratégicas da

- rede, sendo as reuniões realizadas em rodízio nas sedes das sete cooperativas pesquisadas mediante agendamento por e-mail;
- i) na rede, há periódica rotação de lideranças e compartilhamento de informações sobre mercados, tecnologias, lucratividade e de normas e valores culturais;
  - j) utilizam-se mecanismos de controle social entre o grupo, como a reputação de confiança e o repúdio do grupo ao comportamento oportunista;
  - k) apesar de existir diferença entre tamanho, não há diferença de poder ou de posição estratégica das organizações membros da rede porque há simetria entre as sete cooperativas participantes;
  - l) há semelhanças entre processos e técnicas das cooperativas, o que possibilita que cada organização possa entender e julgar o comportamento das outras, incluindo a eleição de (três) coordenadores para determinar o comportamento do grupo e falar em nome das sete organizações;
  - m) existem vantagens financeiras às organizações participantes da rede, embora nem sempre sejam exatamente iguais.

A especificidade da rede estudada, e que a diferencia de outras redes, como as redes de empresas, é ser formada apenas por sete sociedades cooperativas pertencentes ao agronegócio gaúcho, cujos principais produtos obtidos são provenientes de várias cadeias produtivas (de grãos, leite, suínos, aves e bovinos). Além disso, a rede não faz parte de nenhum projeto governamental, como o Projeto Redes de Cooperação do Estado Gaúcho, bem como visa atingir, simultaneamente, objetivos sociais e econômicos, privilegiando sempre os objetivos sociais. Como exemplo, o objetivo primordial da rede é evitar a exclusão dos seus cooperados, mantendo-os na atividade rural, objetivo que é mais facilmente alcançável se atuar conjuntamente do que de modo individual, tornando-se necessária a obtenção de melhor desempenho competitivo, segundo declaram os próprios entrevistados.

Todas essas características formam um ambiente favorável ao aumento da confiança e dos benefícios obtidos às organizações participantes da rede. Entretanto, em razão dessas características, essa rede não é uma rede horizontal de cooperação, conforme a classificação de Marcon e Moinet (2000), Perrow (1992) e Human e Provan (1997), mas uma *netchain*, de acordo com Lazzarini, Chaddad e Cook (2001), porque é constituída por um conjunto de redes compostas de laços horizontais entre organizações dentro de um grupo de indústria. A rede está baseada em normas e valores comuns e na confiança relacional.

A análise dos mecanismos de coordenação da rede pesquisada, exposta no item seguinte, além de contribuir para a caracterização, permite verificar como são utilizados e quais são os mecanismos de coordenação mais importantes e adequados para lidar com as interdependências envolvidas e manter a coordenação de uma rede informal formada por sete sociedades cooperativas, além de verificar se esse é um arranjo interorganizacional temporário ou mais estável.

## 5.2 Mecanismos de coordenação empregados na rede pesquisada

Os mecanismos de comunicação, decisão e negociação estão presentes em maior intensidade, baseado não apenas em comunicação, mas em tomada de decisão conjunta. A comunicação ocorreu através de internet (e-mail), fax e telefonemas entre os gestores; houve troca de informações sigilosas nas reuniões da rede, as quais foram realizadas por meio de rodízio nas sedes das sociedades cooperativas, para cumprir metas e objetivos acordados. Para os gestores das cooperativas, em parte, as decisões e a comunicação entre as organizações da rede foram satisfatórias e as informações necessárias à tomada de decisão foram disponibilizadas de forma apropriada e no tempo certo.

Os gestores das cooperativas da rede afirmam que há negócios feitos fora de reuniões, mas que são homologados posteriormente pelos dirigentes em reuniões da rede, com o conhecimento de todos os participantes. Na observação da atuação conjunta, nas reuniões da rede as decisões estratégicas são deliberadas em assembléia geral, através de tomada de decisão, democrática e em conjunto, pelos presidentes ou dirigentes de cada cooperativa participante, o que agiliza e proporciona flexibilidade à rede.

Coordenação social e controle são entendidos como relações profundas e estáveis, baseadas em confiança, normas de grupo, reputação e mútuo controle, o que torna desnecessária a existência de códigos de ética, de estatutos de rede com atribuições de direitos, deveres e regulamentos internos da rede. Há utilização de mecanismos de controle social entre o grupo, como a reputação e rejeição do grupo ao comportamento oportunista, cuja punição é a expulsão da rede. O monitoramento ocorre por meio de controle social (compartilhamento de normas e valores) e através de metas a serem cumpridas.

Em relação às regras e unidades de integração e ligação, não existe uma central de coordenação formalizada em contrato, como em consórcios, *joint ventures* e *franchising*; também não há constituição de uma nova empresa juridicamente independente das demais integrantes da rede. Há intensa troca de informações e de conhecimentos (especialmente tácitos) entre as partes direta e efetivamente envolvidas, não havendo necessidade de uma Central de Coordenação formalizada em contrato, como ocorre por exemplo em consórcios. Assim, a responsabilidade e a coordenação horizontal são assumidas pelas próprias sociedades cooperativas para organização da rede, de modo pouco formal.

Não houve a contratação de uma equipe específica para a rede, o que propiciou redução de custos, mas houve contratação temporária de prestação de serviços.

Em relação à hierarquia e relações de autoridade, de um lado, as sete cooperativas estudadas fazem uso de hierarquia internamente, pois operam no sistema de integração do produtor à agroindústria e, com exceção da cooperativa "F", vendem ao consumidor final em suas lojas e supermercados. Por outro lado, em rede efetuam negociações diretas com as demais parceiras, com uso de relações de autoridade e liderança, em adição a outros mecanismos de coordenação, como grupos de trabalho e decisão,

negociações conjuntas e incentivo. Para uma sociedade cooperativa foi concedido o direito de coordenar as ações da rede, falar em nome das demais parceiras e exercer a liderança técnica (cooperativa “A”), mas já houve o rodízio dessa liderança, com a escolha (por eleição direta e aberta) de outro coordenador para falar em nome do grupo, o qual é o dirigente da cooperativa “B”.

Através do uso de hierarquia, cada sociedade cooperativa programa e monitora a sua produção; treinam os funcionários e monitoram a satisfação de seus consumidores, periodicamente. Em rede são empregados sistemas de planejamento e de controle mútuos, baseados em resultados, com divisão dos benefícios obtidos com base nos direitos de propriedade sobre os lucros, contratos e outras formas de incentivos para dividir os resultados favoráveis obtidos, similares aos encontrados em redes interfirmas.

Em nível de organização, os contratos de agência são, por exemplo, uma forma de contratação obrigatória e amplamente utilizada na atividade de suínos e aves no sistema integrado e baseados no emprego de esquemas de incentivo (por exemplo em bonificação e pagamento por tipificação de carcaça) como um mecanismo de coordenação. Em rede, o sistema de incentivo mais utilizado é o dos direitos de propriedade sobre os resultados da ação coletiva e, ainda, um mecanismo efetivo para a justa divisão. Há também contratos e outras formas de incentivo para dividir os resultados favoráveis obtidos, os quais não são necessariamente iguais, bastando existir uma relação na qual todos ganhem. O cumprimento dos contratos foi integral. O incentivo mais importante, contudo, foi vislumbrar um “ganho social” com a possibilidade de manter o seu produtor-associado na atividade rural.

Um incentivo importante foi a ampliação de mercados e a compra de matérias-primas (leite *in natura*, carnes, etc.) e insumos (milho, soja) entre as próprias cooperativas membros da rede, visando assegurar a oferta de matéria-prima e de insumos às suas agroindústrias, com melhor qualidade e a preços inferiores aos preços de mercado. A troca de informações (clientes, fornecedores, mercados, etc.) e a partilha de conhecimento (novas técnicas e processos de produção) para solução em conjunto de problemas de produção foram um incentivo importante porque, além de proporcionar ganho econômico, em geral, esses conhecimentos técnicos são caros e difíceis de serem obtidos.

O fortalecimento da capacidade inovativa ainda não foi um importante incentivo às cooperativas para permanecerem na rede, sendo um dos objetivos a serem alcançados durante a fase de consolidação da rede. Como as sociedades cooperativas usam suas marcas próprias para a comercialização dos produtos em rede e individualmente, a possibilidade de possuir uma marca forte para os produtos comercializados em rede não foi vislumbrada como um importante incentivo, porque essas organizações já tinham 17 marcas próprias bastante conhecidas no mercado nacional.

Há baixa especificidade de acesso, em sistemas de seleção de parceiros, com poucas regras formais de acesso à rede. Apenas algumas características são necessárias, como

a confiança, laços e relações pessoais, a reciprocidade e a complementaridade de ativos e recursos. Além disso, a conformidade geral com as leis e regulamentos à produção de alimentos são importantes às sete organizações pesquisadas no processo de seleção dos parceiros, além de ser importante também à posição e tradição de mercado, à credibilidade, à reputação e ao histórico de cooperação preexistente, o que torna desnecessárias a verificação da situação fiscal e a realização de pesquisas de cadastro (junto a órgãos como a Serasa e o SPC), visando verificar a idoneidade das organizações membro do arranjo interorganizacional, as quais são práticas inexistentes.

Sistemas de informação são importantes mecanismos de coordenação utilizados em integração vertical nas cooperativas, de modo individual. Em rede, também é um integrador vertical e horizontal para administrar as interdependências (seqüencial, recíproca e de grupo) dentro e entre essas organizações. Como exemplos, a tecnologia da informação (telefones, e-mail, fax, etc.) destaca-se como relevante mecanismo de coordenação, por tornar muito mais rápido, menos burocrático e mais barato o processo de comunicação e de decisão entre as sete cooperativas da rede, porque constituem mecanismos de coordenação autônomos, baseados mais em máquinas do que em pessoas ou meios organizacionais.

No entanto, o mecanismo de coordenação mais necessário para essa rede é o apoio público e infra-estrutura, na visão dos dirigentes das organizações pesquisadas. A rede estudada não faz parte de nenhum programa governamental, como o Programa das Redes de Cooperação do governo gaúcho, por exemplo, destinado às pequenas e médias empresas. Nesse sentido, o papel e a participação do Estado foram entendido como fundamentais na ampliação dos benefícios advindos da cooperação interorganizacional em propiciar um programa específico para organizações integrantes do agronegócio, que possa contemplar as necessidades específicas desse tipo de organização, especialmente quando está atuando em rede.

Em primeiro lugar, seria o atendimento de necessidades específicas dessas redes (*netchains*), como o incentivo à participação em feiras e eventos internacionais (por exemplo, a World Food Moscow e FHC Food China); a realização de ações visando à abertura de novos mercados no exterior, como o mercado europeu, por exemplo; um programa de gestão ambiental visando a um processo produtivo ambientalmente correto, entre outros.

Em segundo lugar, deveria, facilitar o acesso ao crédito, especialmente em dar continuidade a algumas parcerias ainda não executadas e às necessidades do sistema de integração, o qual exige a manutenção permanente de elevado aporte de capital de giro. A atividade agroindustrial no abate e preparação de carnes deve antecipar um grande volume de recursos permanentes para integrar todo o processo de produção no sistema de integração (para o material genético, a assistência técnica e o custeio da produção), para o qual não existem adequadas fontes de recursos.

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

Por outro lado, em relação à infra-estrutura, não se pode deixar de considerar também o relevante papel do Estado na criação de infra-estrutura e na resolução dos “gargalos” de infra-estrutura existentes atualmente no país, os quais geram pouco aproveitamento de todas as oportunidades de crescimento e restrições para o aumento do volume exportado devido aos custos e às incertezas inerentes o processo de escoamento da produção dessas cooperativas. Isso prejudica tanto o escoamento de produtos agropecuários quanto o aumento das vendas das cooperativas participantes da rede, nos mercados internos e nas exportações, principalmente nas rodovias (algumas em péssimo estado de conservação e sem pavimentação, o que eleva o custo dos transportes), nas ferrovias brasileiras (em geral precárias, com baixa velocidade e sujeitas a acidentes) e nos portos (reduzindo o elevado tempo de espera nos portos brasileiros), além de elevadas taxas governamentais e da burocracia aduaneira para desembarcar os produtos dessas sociedades cooperativas.

Com a análise dos mecanismos de coordenação utilizados pela rede, pode-se conhecer a estabilidade da sua configuração. Desse modo, a rede se apresenta como um arranjo interorganizacional mais estável e com tendência a ser duradouro, porque é um arranjo baseado em confiança em sua forma forte (*goodwill trust*), no comprometimento e na união das sociedades cooperativas membros, as quais são interdependentes umas das outras, existindo boas oportunidades à ampliação dessa *network* com a entrada de outras organizações, tanto na atividade de abate e preparação de carnes, quanto na atividade de leite e derivados lácteos. Ainda mais, cinco cooperativas (“A”, “B”, “C”, “E”, “F”) já realizaram investimentos e adaptações específicas para os projetos da rede e todos os dirigentes entrevistados declaram que se esforçam para manter relações de longo prazo com as demais cooperativas da rede.

A seguir, verificam-se quais foram os resultados obtidos através de atuação conjunta em rede para a obtenção de melhor desempenho competitivo no cenário concorrencial do agronegócio brasileiro.

### 5.3 A melhora do desempenho competitivo na rede pesquisada

Para verificar quais foram os resultados obtidos, analisa-se como as sete cooperativas inter-relacionam-se através da atuação conjunta em rede, utilizando-se as variáveis e os fatores para o alcance de melhor desempenho competitivo em termos de economias de escala, melhor poder de barganha, ampliação de mercado, economias de escopo e especialização, inovação e redução dos custos de transação.

Em geral, no momento de competir em mercados maiores, tanto no mercado interno quanto na exportação, observa-se que, freqüentemente, algumas cooperativas encontram problemas derivados de um baixo volume de produção, em decorrência de congregar sobretudo mini e pequenos produtores rurais, da baixa produtividade (na cultura do milho) e da sazonalidade de algumas atividades (como em leite), entre outros.

No caso da rede pesquisada, esse problema está sendo bastante atenuado. Isso porque foram observadas economias de escala por meio do aumento do volume de produção pela rede, no aumento do abate e preparação de carnes (nas cooperativas "A", "B", "D", "E", "F", "G") e aumento do volume de produção de leite *in natura* à industrialização (nas cooperativas "A", "B", "E"), bem como nos demais produtos industrializados (cooperativas "A", "B", "D", "E", "F", "G").

No entanto, em rede, a baixa escala de produção em algumas atividades ainda permanece dificultando a ampliação dos acordos de cooperação entre as participantes, como na produção de frutas e doces, de cereais (como a cevada), rações e grãos (principalmente o milho), o que inviabiliza alguns desses acordos entre as sete cooperativas. Esse problema, contudo, poderá ser solucionado com a entrada de novos participantes no arranjo interorganizacional.

O poder de barganha apresentou resultados positivos para seis participantes da rede pesquisada (cooperativas "A", "B", "C", "D", "E", "F"), pela capacidade de realizar economias relacionais, bem como de facilitar a compra de insumos básicos (nas cooperativas "A", "B", "C", "D", "E", "F"); pela realização de ações de barganha junto a fornecedores, com redução dos custos da matéria-prima e dos insumos adquiridos em rede, observado nas cooperativas "C", "F", bem como em acordos de fornecimento de milho das cooperativas "C", "D", "E" às demais. No entanto, ainda não ocorreram aquisições em conjunto, com exceção da compras de produtos industrializados próprios para revenda nos supermercados e filiais das sete cooperativas da rede, e ainda não houve maior poder de barganha na cooperativa "G".

Em rede, os benefícios resultantes da ampliação dos atuais mercados foram estendidos às sete cooperativas participantes, pelo aumento das vendas para os mercados das regiões Sul e Sudeste, bem como pelo aumento do volume de vendas entre parceiros, tornando-se um cliente e/ou um fornecedor para as organizações membros da rede em CMS, produtos próprios, leitões, leite, milho, etc. Ainda mais, houve acesso a novos mercados internos pelo aumento das vendas para novos mercados no Brasil. Em

rede, também há negócios na região Centro-Oeste (cooperativas “A”, “B”, “E”) e na região Norte (cooperativas “A”, “D”, “E”) e em alguns estados da região Nordeste (cooperativas “A”, “B”, “E”, “D”), como Bahia, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Piauí e Sergipe. Como a cooperativa “E” já vendia antes da rede a todos os estados do Brasil, não ocorreu o acesso a novos mercados: havendo apenas a ampliação das vendas dessa cooperativa. Houve ampliação de exportações nas cooperativas “A”, “B”, “C”, “D”, “E”, contudo não ocorreu nas cooperativas “F”, “G”, as quais ainda não eram exportadoras até o desenvolvimento desta pesquisa.

Em relação à estratégia futura da rede pesquisada, um dos objetivos imediatos é a conquista de novos mercados no exterior, particularmente em países localizados no Oriente Médio, nos continentes africano e europeu, para carnes e produtos industrializados, com o ingresso das cooperativas “A”, “F” no *pool* de exportação em conjunto formado pelas cooperativas “B”, “C”, “E”. A meta é exportar futuramente, pela primeira vez em rede, também leite e derivados lácteos, através da habilitação das plantas para a exportação de lácteos e da prospecção de novos mercados para esses produtos, como o México, por exemplo, o que já está em andamento.

Em relação à obtenção de economias de escopo, foram observados apenas pequenos aumentos no portfólio de produtos da rede, especialmente em novos cortes de carnes de origem suína (cooperativas “B”, “C”, “E”), em novos produtos industrializados (cooperativa “F”) e de aves destinadas à exportação (cooperativa “B”) resultantes do compartilhamento de máquinas e equipamentos entre essas cooperativas. Em rede, podem ser obtidas também economias de especialização porque cada cooperativa pode se especializar na produção de alguns produtos que farão parte do pedido final do cliente, como está ocorrendo no *pool* de exportação e em ganhos em economias de especialização obtidos (nas cooperativas “B”, “C”, “D”, “E”, “F”) por meio de aumento do volume de prestação de serviços em rede, no abate, na cura e no envase de leite.

Embora seja ainda incipiente, o processo de inovação foi facilitado e acelerado pela existência da confiança em sua forma forte. As inovações foram somente incrementais, segundo Freeman e Perez (1988), e ocorreram por melhoramentos contínuos, não sendo observadas inovações radicais.

Nesse sentido, em rede, de acordo com Batalha (2001), em relação ao caráter tecnológico (*technology push*), foram observados o desenvolvimento de novos processos de produção (como a mudança no *lay out* no processo produtivo na cooperativa “F”); a descoberta de novos produtos, como os produtos industrializados (leite UHT na cooperativa E; novos produtos embutidos resultantes do abate e preparação de carnes, como lingüiça e salsichão na cooperativa F e; melhorias incrementais nos produtos da cooperativa “B”); além de novas idéias em produtos e processos (nas cooperativas “C”, “E”, “F”) e na própria configuração em rede. Em relação ao caráter mercadológico (*marketing pull*), foram observadas novas formas de distribuição em rede (nas cooperativas “B”, “E”) e novas embalagens para exportação (no *pool* de exportação em

conjunto constituído pelas cooperativas “B”, “C”, “E”). Desse modo, no caso estudado, embora existam inovações de caráter mercadológico, a grande maioria das inovações é de caráter tecnológico.

A redução dos custos de transação, observada em todas as organizações, ocorreu por meio de aumento da confiança (*goodwill trust*) e do não-uso de comportamento oportunístico entre as sete cooperativas da rede, propiciando baixos custos de monitoramento e coordenação da rede; a troca de informações (sigilosas), gerando aumento de produtividade; a redução de custos devido à comercialização de produtos e por maior escala de produção, com ganhos logísticos e com um maior valor agregado aos produtos.

No entanto, outros resultados também foram observados. Antes da constituição da rede, as sete cooperativas possuíam 7.585 funcionários e 45.788 produtores, para os quais se verificavam a redução de apoio e o risco de exclusão de alguns associados. Em rede, com o ingresso de 793 novos associados, as cooperativas congregavam 46.432 produtores de pequeno e médio porte, sendo 42.573 produtores de tamanho pequeno, o que corresponde a 91,7% do total. No primeiro ano de funcionamento da rede, os empregos diretos se elevaram a 8.728 empregados e, no ano seguinte, alcançaram o montante de 9.023 funcionários, totalizando a geração de 295 novos postos de trabalho diretos, além da manutenção dos empregos anteriormente existentes. Após a formação da rede, em 2003, o faturamento anual alcançou o montante de R\$ 2 bilhões, o que representou um aumento de 35% em relação ao ano anterior.

As sete cooperativas têm interesse numa razão que possibilite uma conversão alimentar de alto rendimento, pois interagem diretamente com o produtor nos sistemas de produção integrada, e a diminuição do custo da alimentação dos animais passa a ser um dos fatores decisivos na competitividade. Antes da rede, apenas a cooperativa “G” não possuía fábrica de rações, mas em rede já implantou a sua própria fábrica de rações e está se adequando para iniciar as exportações no *pool* de exportação em conjunto com as cooperativas “B”, “C”, “E”.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme é apontado pela literatura, as evidências do presente estudo indicam que a estratégia de cooperação interorganizacional através da configuração rede foi uma alternativa adequada à melhora do desempenho competitivo das sociedades cooperativas participantes. Desse modo, o melhor desempenho competitivo ocorreu em termos de redução dos custos de transação, de aumento das economias de escala, de escopo e de especialização, de melhor poder de barganha, de facilitar o processo de inovação e ampliação de mercados, entre outros. No entanto, os resultados obtidos ainda foram parciais e desiguais entre os participantes da rede. Para a cooperativa “G”,

por exemplo, houve apenas a redução de custos de transação, a fabricação própria de rações e a adequação da sua planta industrial para o início das exportações em rede.

Além de obter atributos das grandes empresas exportadoras do país, como a flexibilidade e adaptabilidade, atuando em rede as sete sociedades cooperativas conseguem melhorar o fluxo de informações, a redução das incertezas, do risco de oportunismo e de exclusão de produtores associados; elevar o faturamento das organizações, a manutenção e a geração de postos de trabalho diretos, objetivos estratégicos que podem ser mais bem alcançados através da atuação em conjunto do que por uma organização trabalhando de forma individual.

No entanto, o melhor desempenho competitivo ainda não pode ser considerado como aquisição de vantagens competitivas sustentáveis sobre as empresas brasileiras de maior porte. A atuação em rede caracteriza-se por ser um processo recente, no qual necessita ser intensificada a capacidade inovativa dessas organizações no sentido de criar um valor superior ao cliente e difícil de ser imitado pelos concorrentes, bem como ser mais bem explorado o processo de aprendizagem coletiva pela interação entre as sete sociedades cooperativas participantes da rede, especialmente a partilha de conhecimento tácito e explícito para a solução de problemas comuns em conjunto. Nesse sentido, o grande desafio à rede pesquisada é se antecipar a concorrência, criando novos produtos mais adequados às demandas dos consumidores, especialmente em novos produtos industrializados.

A pesquisa teve algumas limitações, entre as quais a principal foi o caráter pouco formal do arranjo interorganizacional, o que dificultou a obtenção de alguns dados e informações relevantes. Foi solicitado pelos gestores o sigilo quanto à atuação individual das sete organizações, incluindo informações julgadas relevantes à estratégia futura, as quais não poderão ser divulgadas. Houve impossibilidade de comparação (semelhanças e diferenças) entre a estratégia da rede pesquisada com a estratégia utilizada por outra rede formada por cooperativas pertencentes ao agronegócio, já que não foi encontrado na literatura brasileira nenhum estudo sobre redes constituídas por sociedades cooperativas do agronegócio.

Em relação às desvantagens potenciais às organizações da participação em redes, com exceção da perda parcial de autonomia de decisão e da perda da propriedade individual da informação devido ao compartilhamento com os parceiros, na rede estudada ainda não foram observadas outras desvantagens, o que constitui outra importante limitação do estudo, em razão do pouco tempo de atuação conjunta em rede.

Para finalizar, como sugestões de pesquisas futuras, as evidências de que a configuração em rede foi fonte de melhor desempenho competitivo depende da realização de outros estudos empíricos, pois, por não ter sido devidamente compreendido, ainda existem dúvidas sobre se a configuração em rede seria ou não a estratégia mais adequada para esse tipo específico de organização.

Existe também a necessidade de outras pesquisas com o objetivo de avaliar se redes formadas por sociedades cooperativas podem ser objeto de políticas públicas visando ao fortalecimento do desenvolvimento sustentável, em virtude do fortalecimento da economia local e da regional, pois esse conhecimento poderá auxiliar nas decisões de políticas públicas para o desenvolvimento econômico de um país em que as sociedades cooperativas exercem um papel de considerável importância.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, Paulo Furquim. *Integração vertical e barganha*. São Paulo, FEA-USP, 1996.

BALESTRIN, Alsones e VARGAS, Lilia M. Redes horizontais de cooperação como estrutura favorável ao desenvolvimento das pequenas e médias empresas, Work Paper. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD. *Anais...* 2003.

BATALHA, Mário; SILVA, Andreia L. da. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, Mário (Coord.). *Gestão agroindustrial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. v. 1, p. 22-63.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Gestão do agribusiness cooperativo. In: BATALHA, M. O. (Coord.) *Gestão agroindustrial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p.515-543.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo; NAGANO, Marcelo; COSTA, Marcelo B. M.; BALLIEIRO, Carolina. *Monitoramento de cooperativas agropecuárias: um ensaio utilizando-se de modelo de redes neurais*. p. 1-15, 2001. Mimeografado.

BRITTO, Jorge. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. (Coord.). *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 307-388.

CHILD, John; FAULKNER, David. *Strategies of co-operation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. Oxford University Press, 1998. p. 17-83.

FARINA, E. M. A. Competitividade e coordenação dos sistemas agroindustriais: a base conceitual. In: JANK, Marcos Sawaya; FARINA, E. M. Q.; GALAN, Valter Bertini. *O agribusiness do leite no Brasil*. São Paulo: Milkbizz, 1999.

FARINA, Elizabete. M. Q.; AZEVEDO, Paulo Furquim. de; SAES, Maria Silvia Machione. *Competitividade: mercado, estado e organizações*. São Paulo: Singular, 1999.

FIERRO, Salustiano Martinez. *Aproximación teórica a los acuerdos de cooperación empresarial*. Universidad de Cádiz, Documento de Trabajo, maio 2001.

FREEMAN, Christopher; PEREZ, Carlota. Structural crises of adjustment, business cycles and investment behaviour. In DOSI, Giovanni (Org.). *Technical change and economic theory*. London: Merit, 1988.

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. Inter-firm network: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, p. 183-214, 1995.

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

JERÔNIMO, Fátima B.; MARASCHIN, Ângela de F.; MACHADO, Morgan Y. T. A gestão estratégica das sociedades cooperativas no cenário concorrencial do agronegócio brasileiro: estudo de caso em uma cooperativa agropecuária gaúcha. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD. *Anais...* Curitiba - Paraná, 25 a 29 de setembro de 2004.

LAZZARINI, Sergio; CHADDAD, Fabio R.; COOK, Michael L. Integrating Supply Chain and Network Analysis: the study of netchains. *Journal of Chain and Network Science* Wagening Academic Publishers, v. 1, p. 1-22, June 2001.

MARCON, Christian; MOINET, Nicolas. *La Stratégie Réseau*. Paris: Zéro Heure, 2000.

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

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

OLIVER, Amalya L.; EBERS, Mark. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, v. 19, 1998.

ORGANIZAÇÃO das Cooperativas Brasileiras (OCB). Disponível em: <<http://www.ocb.com.br>>. Acesso em: 29 jan. 2004.

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

PEDROZO, Eugenio de A. *Uso de modelos de estratégias industriais em cooperativas de produção: um estudo exploratório*. Dissertação (Mestrado) - UFRGS, Porto Alegre, 1991.

PERROW, Charles. Small-Firm Networks. In: NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert. *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business School, 1992.

PESSALI, Huascar F. *Teoria dos custos de transação: uma avaliação à luz de diferentes correntes do pensamento econômico*. Curitiba: UFPR, 1998.

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

POSSAS, M. L. Em direção a um paradigma microdinâmico: a abordagem neoschumpeteriana. In: AMADEO, E. J. (Org.). *Ensaio sobre economia política moderna: teoria e história do pensamento econômico*. São Paulo: Marco Zero, 1989.

POSSAS, Mário Luiz. Concorrência schumpeteriana. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. (Coord.). *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 415-429.

SILVA, Tania Nunes da. A participação de cooperados na gestão de cooperativas de produção: uma análise da separação entre propriedade e controle. *Perspectiva Econômica*, São Leopoldo: Unisinos, v. 29, n. 86, jul./set. 1994.

SILVA, Tania Nunes; PEDROZO, Eugenio Avila (Org.). et al. *Relações de cooperação e confiança em organizações cooperativas promovendo capital social*. In: *ENCONTRO DE INVESTIGADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO*, III. São Leopoldo: Unisinos – Working Paper, 2004.

WILLIAMSON, Oliver E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, p. 269-296, 1991.

YIN, Robert K. Estudos de Caso: *Planejamento e métodos*. 2. ed. Trad. Daniel Grassi. Porto Alegre, 2001.

ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: BRAGA, Marcelo J.; REIS, Brício dos S. (Org.). *Agronegócio cooperativo – reestruturação e estratégias*. Viçosa, 2002.

ZYLBERSZTAJN, Décio. *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000.

## SYNOPSIS

**NETWORKS OF COOPERATION AND COORDINATION  
MECHANISMS: RESEARCH OF A CASE IN ONE NETWORK  
FORMED BY SEVEN GAUCHAS COOPERATIVE SOCIETIES IN  
THE RIO GRANDE DO SUL**

*This article analyzes the particularities of a network formed by seven cooperative societies in the Brazilian agribusiness. It's an exploratory study which analyzes characteristics, coordination mechanisms and other results obtained in the network studied. The literature review was divided in twos tematics. As of the perspective of networks as interorganizational arrangements, one analyzes the characteristics and coordination mechanisms utilized and, in the second one, the thematic of cooperativismo and cooperative society, its emerging, main characteristics and peculiarity and the principles included interco-operation principle. The results of the research point out that the organizations member of the network could enhance competitive performance, by means of reduction the transaction costs, enlarging of production scale, escopo and specialization savings, improvement in the power of bargain, markets enlargement and easier the innovation process in networks, among others.*

*Key words:* networks, mechanisms coordination, cooperative.

## SINOPSIS

**REDES DE COOPERACIÓN Y LOS MECANISMOS DE  
COORDINACIÓN: EXPERIENCIA DE UNA RED FORMADA POR  
SIETE SOCIEDADES COOPERATIVAS DE AGRO NEGOCIO DE RIO  
GRANDE DO SUL.**

*Este artículo analiza una red formada por siete sociedades cooperativas de agro negocio. Se trata de un estudio exploratorio, en lo cual son analizadas las características, los mecanismos de coordinación y los resultados alcanzados en la red analizada. La revisión de literatura fue dividida en dos temáticas. La primera comprende las redes de cooperación como arreglos interorganizacionales incluyendo las características y los mecanismos de coordinación utilizados e, en la Segunda, enfocase el cooperativismo y la sociedad cooperativa, su aparecimiento, principales características y peculiaridades y el comienzo de la intercooperación. Los resultados del estudio indican que las organizaciones tienen reducido los costos de transacción, ampliaran los ahorros de escala, economías de escopo y de especialización, además de mejorar el poder de barganha, el proceso de innovación y la ampliación de mercado, en medio de otros.*

*Palabras llave:* red de cooperación, mecanismo de coordinación, cooperativa.