

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS  
NÍVEL MESTRADO**

**JOSÉ ALVES DE SOUZA**

**GANHOS COLETIVOS NAS REDES DE COOPERAÇÃO INTERCOOPERATIVAS:  
UM ESTUDO DE CASO SOBRE A REDE DALACTO – RS**

**SÃO LEOPOLDO/RS  
2012**

**JOSÉ ALVES DE SOUZA**

**GANHOS COLETIVOS NAS REDES DE COOPERAÇÃO INTERCOOPERATIVAS:  
UM ESTUDO DE CASO SOBRE A REDE DALACTO – RS**

*Dissertação apresentada como requisito parcial a  
obtenção do título de Mestre em Ciências Sociais,  
pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências  
Sociais da Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
- UNISINOS.*

*Orientadora: Professora Doutora Marília  
Veríssimo Veronese.*

*Coorientador: Professor Doutor José Odelso  
Schneider SJ.*

**SÃO LEOPOLDO/RS  
2012**

**JOSÉ ALVES DE SOUZA**

**GANHOS COLETIVOS NAS REDES DE COOPERAÇÃO INTERCOOPERATIVAS:  
UM ESTUDO DE CASO SOBRE A REDE DALACTO – RS**

*Dissertação apresentada como requisito parcial a  
obtenção do título de Mestre em Ciências Sociais,  
pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências  
Sociais da Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
- INISINOS.*

Aprovada em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2012.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Marília Veríssimo Veronese – Unisinos**

---

**José Odelso Schneider SJ – Unisinos**

---

**Jaime José Zitkoski- UFRGS**

*Ao Criador do Universo e de todas as coisas; e meus pais (mãe Tereza e pai Joanício), por empenhar na minha educação formal e informal e que inspiram coragem e perseverança.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, em poucas palavras, a todas as pessoas que contribuíram, de alguma forma, para a realização desta dissertação.

À professora Dra. Marília Veríssimo Veronese, que abraçou esta ideia, num momento difícil, com paciência, atenção, empenho e competência, orientando e indicando bibliografias e clareando algumas ideias confusas.

Aos professores Dr. Jorge Renato Verschoore Filho e José Odelso Schneider, pelas contribuições iniciais a este trabalho, com sugestões criativas.

Aos professores Dra. Adriane Ferrarini e Dr. José Bica, membros da banca de qualificação, pelas suas contribuições.

Aos professores do PPG em Ciências Sociais da UNISINOS, em especial, aos professores Dr. José Rogério Lopes e Dr. Carlos Gadea.

Aos colegas de mestrado Nilda Franchi, Fausto Camargo, Marcia Vieira e Claiton Pazzini, por apoiar-me em diversas situações de dificuldades.

Em especial, ao apoio da colega Ana Paula Closs.

Aos colegas Jovane Zago, Valdiva Rossato, Márcio Szymczak e Geraldo Alves, por lembranças e contribuições motivadoras.

Aos dirigentes da Rede Dalacto, os senhores Gentil, Valmor, Nilso e Paulo Kreutz; aos pesquisadores da Universidade Unijuí, Luís Juliani e José Carlos Nascimento, pelas contribuições e atenção; e a todos os associados da Rede, que contribuíram para o desenvolvimento desta pesquisa.

Agradeço a contribuição pela formalidade na normatização a colega Keilla dos Santos Antunes.

À Maristela Simon, secretária do PPGCS, pela desburocratização e sempre carinhosa atenção dispensada.

Aos amigos e às demais pessoas que, de alguma forma, contribuíram para que essa dissertação fosse realizada.

## RESUMO

As mudanças organizacionais e econômicas das últimas décadas, aceleradas pela globalização, provocaram um realinhamento estrutural na relação entre empresas, trabalhadores e instituições. Fatos como o aumento da concorrência e a incerteza dos mercados econômicos, fizeram com que as pequenas e médias empresas se alinhassem sob uma nova configuração. Assim, instituições e organizações empresariais como as pequenas e médias empresas (PMEs) sensíveis às mudanças do mercado, passaram a optar pela cooperação, unindo esforços e viabilizando melhorias para reduzir riscos e ameaças e aproveitar as oportunidades, tornando-se mais competitivas. Nesse cenário, inserem-se as organizações cooperativas. Semelhantes as PMEs, elas também buscam melhores resultados. Ambas encontram sustentação no associativismo, em torno de uma rede interorganizacional, uma forma de fortalecimento dos empreendimentos nos mais variados setores da economia. Um exemplo desta nova formatação de empreendimento está no Rio Grande do Sul, fomentado pelo Programa Redes de Cooperação do governo do estado. Neste sentido, esta pesquisa, através do método de estudo de caso e pesquisa qualitativa, investigou a Rede de Cooperação Dalacto, formada por cooperativas ligadas à Associação Gaúcha de Empreendimentos Lácteos AGEL, localizada na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. As informações que sustentam a pesquisa foram coletadas através de entrevistas semiestruturadas e de documentos administrativos. A partir da análise, foi possível conhecer a formação estrutural e organizacional dessa Rede. Seu resultado mostrou que, assim como nas redes formadas pelas pequenas e médias empresas (PMEs), também na formação estrutural de rede intercooperativa, a Rede Dalacto, foram percebidos ganhos coletivos como: a) Ganhos de escala e poder de mercado; b) Acesso a soluções; c) Aprendizagem e inovação; d) Redução de custos e riscos; e, e) Relações sociais. Essa formação se constitui como elementos muito importantes para os pequenos produtores da agricultura familiar, não somente para sua sobrevivência, mas, também, para o desenvolvimento do setor lácteo na região.

Palavras-chave: Redes. Cooperação em Redes. Ganhos coletivos na Rede.

## ABSTRACT

Organizational and economic changes of recent decades, accelerated by globalization, led to a structural realignment in the relationship between companies, workers and institutions. Facts as the increased competition and the uncertainty of the economic markets, meant that small and medium-sized enterprises lined up under a new configuration. Thus, institutions and business organizations such as the small and medium-sized enterprises (SMEs) responsive to changing market conditions, have been opted for cooperation, uniting efforts and making improvements to reduce risks and threats and seize the opportunities, becoming more competitive. In this scenario, the cooperative organizations are inserted. Similar to SMEs, they also seek better results. Both found support in the associations, around an inter-organizational network, a form of strengthening of ventures in various sectors of the economy. An example of this new venture formatting is in Rio Grande do Sul, encouraged by the Cooperation Networks Program of the State Government. In this sense, this research, through the method of qualitative research and case study, investigated the Dalacto Cooperation Network, formed by cooperatives linked to the Gaúcha Association of Dairy Ventures AGEL, located in the northwest of the State of Rio Grande do Sul. The information that underpin the research were collected through semi-structured interviews and administrative documents. From the analysis, it was possible to meet the organizational and structural formation of this Network. Its result showed that just as in the networks formed by small and medium-sized enterprises (SMEs), also in structural formation of intercooperative network, the Dalacto Network, were noticed collective gains as: a) gains of scale and power of market; b) access to solutions; c) learning and innovation; d) costs and risks reduction; and, e) social relations. This formation expresses a very important element for small producers of family farming, not only for survival, but also for the development of the dairy sector in the region.

**Keywords:** Networks. Cooperation in networks. Collective gains in the Network.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Configuração de cooperativa singular ou de primeiro grau .....	30
<b>Figura 2</b> – Localização da região noroeste do RS .....	64



## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Associados das cooperativas, por ramo de atividade em 31/12/2009 .....	39
---	----

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1-</b> Tipos de cooperativas .....	31
<b>Quadro 2 -</b> Diferenças entre cooperativa e empresas .....	34
<b>Quadro 3 -</b> Ganhos Coletivos e Variáveis para análise .....	53
<b>Quadro 4 –</b> Entrevistados .....	56
<b>Quadro 5-</b> Etapas da coleta de dados .....	57
<b>Quadro 6 -</b> Etapas da pesquisa .....	59
<b>Quadro 7 -</b> Localidade das cooperativas .....	65
<b>Quadro 8 -</b> Plano de Ação/Missão da Rede Dalacto .....	67
<b>Quadro 9 -</b> Escala e Poder de Mercado .....	69
<b>Quadro 10 -</b> Entrevista: Acesso a soluções .....	70
<b>Quadro 11 -</b> Entrevista: Aprendizagem e Inovação .....	71
<b>Quadro 12 -</b> Entrevista: Redução de Custos e Riscos .....	72
<b>Quadro 13 -</b> Entrevista: Relações Sociais .....	74

## LISTA DE SIGLAS

<b>ACI</b> –	Aliança Cooperativa Internacional
<b>AGE</b> –	Assembléia Geral Extraordinária
<b>AGEL</b> -	Associação Gaúcha de Empreendimentos Lácteos
<b>AGO</b> –	Assembléia Geral Ordinária
<b>CCGL</b> -	Cooperativa Central Gaúcha de Leite
<b>CORED</b> –	Conselho Regional de Desenvolvimento
<b>CNAE</b> -	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
<b>CNCOOP</b> –	Confederação Nacional das Cooperativas
<b>EMATER/ASCAR-RS</b> –	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural/Associação Sulina de Crédito e Assistência Rural do Estado do Rio Grande do Sul
<b>FATES</b> -	Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social.
<b>IBGE</b> -	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>OCB</b> –	Organização das Cooperativas Brasileiras
<b>OCERGS</b> –	Organização das Cooperativas do Rio Grande do Sul
<b>OCESC/ITEC</b> –	Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina – Instituto Técnico
<b>MDA</b> –	Ministério do Desenvolvimento Agrário
<b>PME's</b> –	Pequenas e Médias Empresas
<b>PRC</b> -	Programa de Rede de Cooperação
<b>SEBRAE</b> –	Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas
<b>SEDAI</b> -	Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Rio Grande do Sul
<b>UNIJUI</b> –	Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Problema da Pesquisa .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>16</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	16
1.2.2 Objetivos Específicos .....	16
<b>1.3 Justificativa .....</b>	<b>16</b>
<b>1.4 Estrutura do Trabalho .....</b>	<b>17</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Empresas e Organizações .....</b>	<b>19</b>
<b>2.3 O Cooperativismo .....</b>	<b>23</b>
2.3.1 Cooperativa.....	24
2.3.2 Natureza Jurídica das Cooperativas.....	27
2.3.3 Características Legais das Cooperativas.....	28
2.3.4 Tipos de Cooperativas .....	29
2.3.5 Princípios Cooperativos.....	32
2.3.6 Empresas e Cooperativas: diferenças formais.....	33
2.3.7 Breve Contexto Histórico do Cooperativismo RS.....	35
<b>2.4 Redes .....</b>	<b>39</b>
2.4.1 Redes Sociais.....	40
2.4.2 Redes de cooperação entre empresas.....	42
2.5.1 Ganhos de Escala e Poder de Mercado.....	47
2.5.2 Acesso a Soluções .....	48
2.5.3 Aprendizagem e Inovação .....	49
2.5.4 Redução de Custos e Riscos .....	50

2.5.5 Relações Sociais .....	51
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>54</b>
<b>3.1. Procedimentos Metodológicos .....</b>	<b>55</b>
3.1.1 Coleta de Dados.....	55
3.1.2 Análise de Dados .....	57
3.1.3 Etapas da Pesquisa.....	58
3.1.4 Limitações da Pesquisa.....	59
<b>4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>61</b>
<b>4.1 Caso da Rede Dalacto.....</b>	<b>61</b>
<b>4.3 Análises dos Ganhos Coletivos da Rede Dalacto .....</b>	<b>68</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>75</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>78</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>85</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>88</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização acelerou o processo de mudanças organizacionais e econômicas nas últimas décadas, gerando mudanças na relação entre empresas, trabalhadores e instituições como, por exemplo, na forma de produzir, administrar e distribuir seus produtos. Fatores como o aumento da concorrência e a incerteza dos mercados econômicos, fizeram com que as pequenas e médias empresas se alinhassem sob uma nova configuração. Assim, instituições e organizações empresariais passaram a optar pelo princípio da *cooperação*. Tais empresas buscaram, pela união de esforços, reduzir os riscos e ameaças e aproveitar as oportunidades, tornando-se mais competitivas no mercado.

Na conjunção da competitividade econômica, a temática sobre Redes de Cooperação apresenta-se no campo da pesquisa, da discussão científica e do campo sociológico, como elemento que denota a sua dinâmica como fenômeno social.

Neste contexto, estão inseridas as pequenas e médias empresas, sensíveis às mudanças do mercado (TIMM e SILVA, 2004). Segundo Casarotto Filho e Pires (2001), a não ser que a pequena empresa tenha um bom nicho de mercado local, dificilmente terá alcance globalizado se continuar atuando de forma individual, o que leva a um novo modelo organizacional, em rede. Dessa forma, o associativismo/cooperativismo se apresenta como modelo alternativo ao tradicional sistema econômico, fazendo frente às exigências da globalização. Com a cooperação interorganizacional, o Estado passa a viabilizar melhorias às pequenas e médias empresas (PMEs), que atuam no mercado local e externo, em busca de melhores resultados.

Nesse cenário, inserem-se as organizações cooperativas. Semelhantes as PMEs, elas também buscam melhores resultados. Para tanto, ambas encontram sustentação no associativismo, como forma de fortalecimento dos micros, pequenos e médios empreendimentos, dos mais variados setores da economia, em torno de uma rede interorganizacional.

No cenário gaúcho, fomentadas pelo Programa Redes de Cooperação, implementado pelo governo do Rio Grande do Sul, algumas vantagens são percebidas nas redes formadas por PMEs, tais como: oportunidade de acesso ao conhecimento e aprendizagem, redução de custos, ampliação da escala de mercado, diminuição de riscos e melhoria nas condições de negociação (VERSCHOORE, 2004).

Com base nas considerações expostas, vislumbra-se um estudo comparativo entre ganhos econômicos coletivos percebidos na formação de redes interorganizacionais e os das

redes intercooperativas da Rede Dalacto, constituída por uma nova estrutura de redes, para atender as demandas de seus associados.

A Rede Dalacto<sup>1</sup> está ligada a Associação Gaúcha e Empreendimentos Lácteos (AGEL) e, inicialmente (setembro de 2008), foi composta por quinze Cooperativas do setor lácteo, distribuídas em treze municípios da região noroeste do Rio Grande do Sul<sup>2</sup>. A região atendida pela Rede possui, historicamente, relevância econômica na indústria de laticínios, desde que algumas mudanças ocorreram na década de 1990, promovendo o desenvolvimento de um ambiente competitivo, advindos de políticas econômicas do estado.

A globalização de mercados e sua tendência de acirrada competição geraram grandes dificuldades para as micros e pequenas empresas e, igualmente, para os pequenos produtores da agricultura familiar, reunidos em empreendimentos de cooperativas. E, para enfrentar essas dificuldades, esses pequenos produtores/associados, que já vivenciavam uma experiência associativista, que se denomina rede cooperação, buscaram alternativas de competitividades no mercado.

Semelhante as estratégia competitivas adotadas para pequenas e médias empresas - PMEs, o Programa de Rede de cooperação (PRC), por meio da SEDAI/UNIJUÍ, propõe adequações às cooperativas de pequenos produtores da agricultura familiar ligados à produção do leite para enfretamento no mercado competitivo.

## 1.1 Problema da Pesquisa

As redes de cooperação são definidas conceitualmente como organizações compostas por um grupo de empresas, formalmente relacionadas, com objetivos comuns, prazo de existência ilimitado, escopo múltiplo de atuação, e com alternativas frente ao acirramento competitivo da economia globalizada, visando facilitar a competitividade, através de ações conjuntas de cooperação (VERSCOORE, 2004).

---

1 Atualmente, a Rede Dalacto é composta por 19 cooperativas.

2 “A região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul é configurada a partir da articulação de pelo menos 5 Coredes: Alto Jacuí (1), Fronteira Noroeste (5), Missões (10), Noroeste Colonial (12), e Celeiro (28). Esta região é pioneira, na articulação do desenvolvimento de empreendimentos em cooperação articulados através da implementação de Redes interorganizacionais de micro e pequenas empreendimentos (caso da Rede Dalacto)”. JULIANI, Luis. *CADEIA DO LEITE - Diagnóstico da Competitividade. Projeto COCAP – Cohesión Social a través del fortalecimiento Del las Cadenas Productivas*, 2010, p. 4.

Essa visão é apoiada por Casarotto Filho e Pires (1998) ao considerarem que, com a “globalização, cada vez mais acentuada dos mercados e da produção, está em questionamento a competitividade das pequenas empresas”, que acentuam os riscos permanentes de sua sobrevivência. Dessa maneira, é que se remete à cooperação interorganizacional, no arranjo de rede, como alternativa econômica.

É neste cenário de globalização econômica que nasceu o Programa de Rede de Cooperação (PRC), desenvolvido através de iniciativas da Secretaria de Desenvolvimento e de Assuntos internacionais (SEDAI), do governo do Estado do Rio Grande do Sul. Como forma de apoio à modernização organizacional das pequenas e médias empresas, o programa foi estruturado em redes de cooperação (VERSCHOORE, 2004).

Mantido pela Secretaria de Desenvolvimento e de Assuntos Internacionais do Rio Grande do Sul (SEDAI), o programa desenvolve o empreendedorismo de pequenas e médias empresas e, também, insere algumas cooperativas de produção que, igualmente, são empreendimentos associativos e consolidados como organizações sociais. Isto é, além das PMEs, aparecem as Redes de Cooperativas, que se organizam em parcerias estratégicas, buscando por oportunidades e maior competitividade e estabelecendo relações de cooperação interorganizacional, através da configuração de “Redes”.

Foi sob esta lógica que pequenos produtores de leite de 13 municípios da região noroeste do Estado se organizaram em associação para constituírem, comercialmente, a Rede de Laticínios DALACTO, ligada à Associação Gaúcha de Empreendimentos Lácteos (AGEL) e organizada em rede de cooperação.

No campo acadêmico, existem alguns estudos que versam sobre os elementos que analisam os ganhos coletivos nas Redes de cooperação entre empresas. Balestrin e Verschoore (2008) identificaram seis fatores de ganhos coletivos observados nessas redes de cooperação entre empresas: a) maior escala e poder de mercado; b) geração de soluções coletivas; c) redução de custos e riscos; d) acúmulo de capital social; e) aprendizagem coletiva e; f) inovação colaborativa.

Entretanto, esses estudos dedicaram pouca atenção aos ganhos coletivos que podem ser obtidos no processo de cooperação intercooperativa, uma vez que foram inseridos, posteriormente, ao Programa de Redes de Cooperação da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos internacionais (SEDAI/RS).

Assim sendo, este projeto de pesquisa foi proposto nesta interrogativa: Quais ganhos coletivos proporcionados pela Rede de Cooperação, entre empresas associadas, são igualmente identificados na Rede de Cooperação DALACTO, às cooperativas associadas?



## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os ganhos coletivos proporcionados pelas Redes de Cooperação entre empresas, descritos na literatura, que podem também ser observados na Rede de Cooperação DALACTO, às cooperativas associadas.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os principais ganhos coletivos decorrentes da participação das organizações cooperativas na estrutura de rede intercooperativa;
- Verificar como se estruturam as cooperativas em rede e como fluem seus processos relacionais.

## 1.3 Justificativa

A motivação para esta pesquisa, perpetrada pela experiência de vida do pesquisador e pela sua formação profissional em Ciências Contábeis, advém do seu estreito relacionamento com algumas atividades cooperativistas. Essa motivação alargou-se no decorrer do curso de Ciências Sociais - Programa de Pós Graduação, que proporcionou um maior aprofundamento, através de leituras sobre a temática, dentro da linha de pesquisa Trabalho Cooperação e Solidariedade.

O presente estudo deu ao pesquisador a oportunidade de estudar e entender este segmento produtivo que contribui de forma significativa ao desenvolvimento de uma importante região do país, isto é, a região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, que assim como as demais regiões, passa por profundas transformações socioeconômicas.

No decorrer desses estudos do pesquisador, o propósito inicial da pesquisa, somado ao contato com o Programa de Rede de Cooperação e às leituras sobre os processos de ações coletivas de formação de redes sociais, empresariais e de economia solidária, redes de cooperação interinstitucionais, entre outras, foram determinantes para essa concepção. Outro fator de motivação se deveu ao contato *in-loco* com alguns consultores regionais do Programa de Rede de Cooperação e com a UNIJUI/RS, instituição conveniada ao Programa.

O interesse pela pesquisa justifica-se, ainda, dado a grande importância econômica e social (agricultura familiar) que a atividade leiteira tem na distinta região, bem como, no país. Esta atividade, praticada em quase todo o território nacional, possui diferentes graus de especialização, que se modificam desde as propriedades de subsistência, até produtores comparáveis aos mais competitivos do mundo.

Pretende-se, também, com este estudo, poder contribuir através dos seus resultados alcançados, às novas investigações científicas do plano acadêmico das ciências sociais, bem como, com a Rede, objeto desta pesquisa que, de certa forma, poderá ser contemplada, traçando o cenário existente com possíveis descobertas neste novo arranjo de organização.

De forma mais ampla, a contribuição desta pesquisa para o ambiente acadêmico está na importância de se estudar os efeitos operados das atividades cooperativas estruturadas em redes de cooperação que, além de terem importante papel econômico, poderão ter repercussões respeitáveis para a sobrevivência de seus associados e da comunidade.

Apesar de o Programa de Redes de Cooperação, com iniciativa do SEDAI, ser relativamente novo, pois foi consolidado no ano de 2000 (VERSCHOORE, 2004), estudos tornam-se necessários à compreensão de novas descobertas de ganhos, em especial, das cooperativas inseridas no Programa.

#### **1.4 Estrutura do Trabalho**

A presente dissertação objetiva analisar se os ganhos coletivos identificados nas redes de cooperação constituídas por PMEs podem, também, ser observados na Rede de Cooperativas Dalacto. Para tanto, está estruturada em cinco capítulos. O primeiro contempla o cenário para a criação das redes, bem como, apresenta seu problema de pesquisa, seu objetivo geral e específico e sua justificativa de estudo.

No segundo capítulo, se desenvolve o referencial teórico - suas bases conceituais e teóricas, que fornecem subsídios para compreendermos os conceitos de empresas e organizações; discorre, ainda, sobre o cooperativismo e as suas peculiaridades frente às organizações mercantis; traz conceitos sobre redes e rede de cooperação no âmbito empresarial e, também, os ganhos coletivos advindos dessas relações interorganizacionais.

No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos de investigação, utilizados pelo pesquisador. O quarto capítulo contempla a análise e a discussão

sobre os dados obtidos neste trabalho. Por fim, no quinto capítulo, estão as considerações finais, refletindo sobre seu alinhamento, no âmbito teórico-conceitual.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo consiste em resgatar as principais teorias e conceitos que versam sobre as organizações e seus diversos formatos, para melhor compreensão de seus perfis, a fim de apreender o objeto de pesquisa proposto. Esta leitura nos permitirá diferenciar, conceitualmente, empresas e organizações, e organizações cooperativas. Em seguida, conceituaremos o termo cooperativismo, explicitando suas caracterizações formais para com as empresas mercantis, e traremos um breve resgate histórico do cooperativismo gaúcho. Por fim, abordaremos o conceito de redes, redes sociais e redes de cooperação, além dos ganhos coletivos como fatores de competitividade.

### 2.1 Empresas e Organizações

O conceito geral de organização, num sentido amplo, é o modo como se organiza um sistema, facilitando o alcance de um dado objetivo. Para Montana (2001), organizar é o processo de reunir recursos humanos essenciais à consecução dos objetivos de uma empresa. Assim, o processo de organização é a forma escolhida para arranjar, dispor ou classificar objetos, documentos, informações em todos os tipos de negócios.

Por outro lado, o conceito de empresa significa o empreendimento, os esforços humanos organizados, feitos em comum, com um fim específico, sob um objetivo de produzir algum bem ou serviço à sociedade. Este conceito é utilizado para designar os estabelecimentos comerciais, industriais ou de serviços, bem como, os de grandes, médias ou pequenas empresas, podendo ser públicas ou privadas (CHIAVENATO, 2008).

Como se vê, a terminologia ‘empresa’ é compreendida como um tipo de ‘organização’ que possui sua própria realidade no contexto social. Embora alguns autores não sejam unânimes em uma definição conceitual acadêmica, entende-se como necessário recorrer a algumas abordagens razoáveis de definições e conceitos da sociologia contemporânea, para compreender a estrutura e funcionamento dessas organizações, buscando um modelo para compreender aquilo que está sendo estudado (HALL, 2004).

Esse mesmo autor se apoia em um dos fundadores clássicos da sociologia, Max Weber que, em sua obra *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, se preocupou em definir o termo ‘organização’, fazendo a distinção inicial entre ‘grupo corporativo’ e outras formas de organização social. Assim, um grupo corporativo envolve “uma relação social que é fechada

ou limitada à admissão de novos membros por meio de regras, [...] até o ponto em que sua ordem seja imposta pela ação de indivíduos específicos, que ocupam essa função usual de um chefe ou ‘superior’ e, usualmente, uma equipe administrativa” (WEBER, 1947, p. 145-146).

Hall recorre ainda a Weber para explicitar que, organizações corporativas, em primeiro lugar, são organizações que envolvem relacionamentos sociais, isto é, indivíduos interagindo no âmbito da organização. Conforme sugere o autor, em sua referência às fronteiras fechadas ou limitadas, esses indivíduos não desenvolvem simplesmente um contato aleatório, pois, a organização, ou grupo corporativo, ao mesmo tempo em que inclui algumas parcelas da população, exclui outras.

Outro componente fundamental dessa definição é a ideia de ordem que diferencia, mais ainda, as organizações de outras entidades sociais, pelos padrões de interação, que não surgem simplesmente, mas, são impostos pela própria organização. Assim, vê-se que as organizações contêm uma hierarquia de autoridade e uma divisão de trabalho, onde a ordem é mantida por intermédio de pessoal específico, designado para executar tais funções.

No interior dessas organizações, a interação se faz por meio de uma associação formal, ao invés de uma associação comunitária, como aparece e acontece na sociedade. Isso diferencia as organizações de outras entidades sociais, tal como a família, que partilha de outras características, previamente observadas do grupo corporativo. Weber (1947) também observa que as organizações realizam um tipo específico e contínuo de atividades direcionadas a um propósito. Portanto, as organizações transcendem a vida de seus membros e possuem metas, conforme sugerem suas “atividades direcionadas a um propósito”. As organizações são criadas para fazer algo. De acordo com Hall (2004), essa ideia de Weber foi conservada pela maior parte dos analistas organizacionais.

No campo da sociologia, a definição sobre o conceito de organizações teve sua apreciação analítica na década de 1960. Etzioni (1964, p. 03), baseado nos entendimentos de Hall (2004), definiu organizações como sendo “entidades sociais (ou agrupamentos humanos) deliberadamente criadas e recriadas para *atingir metas específicas* (grifo nosso). Corporações, exércitos, escolas, hospitais, igrejas e prisões estão incluídas nessa definição; tribos, classes, grupos étnicos e família estão excluídos.” Sobre isto, Hall (2004, p. 28) explicita que as:

[...] organizações são definidas como coletividades [...] que foram estabelecidas para a concretização de *objetivos* relativamente específicos de forma mais ou menos contínua. Deve, no entanto, ficar claro [...] que as organizações possuem características diferenciadoras, além da especificidade e continuidade da meta. Essas características incluem fronteiras relativamente fixas, uma ordem normativa, níveis de autoridade, um sistema de comunicações e um sistema de incentivos que permite,

aos diversos tipos de participante, trabalhar juntos para a realização de *metas* comuns. (grifo nosso)

Neste contexto, as circunstâncias socioeconômicas de uma empresa, segundo Weber (1947), segue o ponto de vista da organização formal na contemporaneidade. Assim, uma organização empresarial consiste em um conjunto de encargos funcionais e hierárquicos, orientados para o objetivo econômico de produzir bens e serviços. Sua estrutura orgânica está condicionada pela natureza do ramo de atividades, pelos meios de trabalho, pela comunidade e pela maneira de conceber a atividade empresarial (CHIAVENATO, 1993, p. 276).

Assim sendo, Daft (2008, p.13) resume o conceito de empresa, no contexto das organizações, ao afirmar que:

Elas existem para reunir recursos para atingir as metas, e os resultados desejados, produzir bens e serviços com eficiência, facilitar inovação, utilizar modernas tecnologias de produção e informação, adaptar-se ao ambiente em transformação e influenciá-lo, criar valor para os proprietários, clientes e funcionários, acomodar desafios contínuos de diversidade, ética e a motivação e coordenação dos funcionários.

Portanto, o conceito de empresa, dentro do contexto das organizações, exprime o caráter econômico de produção de bens e ofertas de serviços que são consumidos pela sociedade, com propósitos institucionais que, por fim, objetivam resultados.

## 2.2 Tipos de Empresa

Usualmente, são feitas distinções entre as formas de empresa: aquelas que visam lucro e as que são tidas como entidades sem fins lucrativos. Esta classificação é, porém, uma construção social, assim como as diferenças que são percebidas nas pessoas, tais como idade, atratividade ou habilidades, que têm significados sociais da realidade constituída sobre cada uma delas.

Desta forma, os tipos de empresas mais comuns são os designados como: tradicionais e populares que, de bom senso, podem ser classificadas como empresas com objetivos de lucro, ou, sem fins lucrativos. É, claramente, uma distinção importante, porém, diferentes em outros casos. Por exemplo, outra forma de tipologia de bom senso seria classificar as organizações segundo o ‘setor’ da sociedade em que atuam – educacional, agrícola, de saúde e, assim por diante (MONTANA, 2001).

Tais classificações podem, às vezes, mais confundir do que esclarecer a respeito da distinção entre organizações lucrativas, ou, sem fins lucrativos. Sobre isso, Hall (2004, p. 37) explicita alguns vínculos existentes entre organizações e sociedade, como um todo, para

distinguir os quatro tipos de organizações, de acordo com a contribuição que trazem para a sociedade. O primeiro tipo, a organização de produção, fabrica os bens que são consumidos pela sociedade. O segundo é aquele que, orientado por metas políticas, procura assegurar que a sociedade as atinja, contribuindo com valores, gerando e distribuindo poder no âmbito da sociedade. O terceiro é a organização integradora, cujos propósitos são os de resolver conflitos, direcionar motivações e concretizar expectativas institucionalizadas, a fim de assegurar que as diversas partes da sociedade operem juntas. A forma final é a organização de manutenção de padrões, a qual tenta proporcionar a continuidade da sociedade, por meio de atividades educacionais, culturais e outras deste caráter.

Quanto à classificação dos empreendimentos empresariais, como sendo de pequeno e médio porte, este arranjo segue diferentes critérios, conforme órgãos e instituições locais. Para Machado (2000, p. 55), “o que se constata é que ainda não há uma definição rigorosa e universalmente aceita e tampouco consensual e uniforme entre os estudiosos e instituições envolvidas do que sejam as PMEs”. Nessa mesma ótica conceitual, Cassiolato e Lastres (2003, p. 22) afirmam que “a literatura convencional tende a contextualizar as empresas em termos de setores, complexos industriais, cadeias industriais, etc., e considera pequena ou nula a relevância da sua localização”.

Chiavenato (1994) tipifica esses empreendimentos empresariais, distinguindo-os em tamanhos: micros, pequenos, médios e grandes, levando-se em conta os critérios como: número de pessoal, receita operacional bruta, patrimônio, etc.

Não obstante, estudos realizados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE), usam o critério “tamanho” para classificar as empresas. Este é medido segundo a sua Receita Bruta Anual e pelo número de pessoas ocupadas em sua estrutura empresarial. Isto permite às empresas, bem como aos empresários, segundo o seu segmento, obterem incentivos e benefícios diferenciados, de acordo com os programas de crédito do governo federal, assim como outras fontes de recursos de capital financeiro. O mesmo critério se aplica em relação à tributação fiscal.<sup>3</sup>

Outra fonte institucional pública de referência nacional que adota critérios de classificação para as empresas, é o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), ao classificá-las por atividades econômicas, isto é, através da Classificação Nacional de

---

3 Maiores informações poderão ser acessadas no endereço eletrônico: <<http://www.sebrae.com.br/atender/customizado/estudos-e-pesquisas>>.

Atividades Econômicas (CNAE). Em especial, suas atividades estão ligadas à agropecuária, à indústria, ao comércio e à prestação de serviços.

A singularidade das pequenas e médias empresas, segundo Colossi e Duarte (2000), está no fato de que estas, de um modo geral, não ocupam uma posição de domínio ou monopólio no mercado, pois, são dirigidas por seus próprios donos, os quais assumem o risco do negócio e não estão vinculados a outras grandes empresas ou grupos financeiros.

Leone (1999) também corrobora com este conceito, ao observar que os empreendimentos empresariais têm suas próprias especificidades, características e experiências administrativas, e que devem ser compreendidos dentro de seu contexto socioestrutural. Nessa mesma direção, Faria (1960) afirma que as empresa possuem objetivos diversos, mas, que, na realidade, somente poderão sobreviver dentro de um sistema de cooperação, se no cumprimento de suas funções sociais.

Assim, a estrutura e a dinâmica das empresas podem ser definidas simplesmente como o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho (MINTZBERG, 1995, p. 20), ou seja, uma abordagem pela qual as organizações são estruturadas para enfrentar as várias contingências que se apresentam.

Portanto, a partir destes autores, compreendemos que os parâmetros usados para definir, tipificar e classificar as pequenas e médias empresas são obtidos de acordo com seu contexto sociorregional e econômico, com sua atividade econômica, seu registro e enquadramento fiscal, patrimonial, quadro de pessoal, recursos de tecnologia e financeiros, entre outros.

### **2.3 O Cooperativismo**

O cooperativismo surge como um sistema e modelo de organização alternativa entre o setor público e o privado, se inserido em vários ramos de atividades econômicas. Inicia-se na primeira metade do século XIX e consolida-se durante o século XX como uma forma de organização socioeconômica democrática, diferindo-se pelo fato de serem, os sócios dessas organizações, ao mesmo tempo, seus beneficiários, colaborando para a redução da desigualdade econômica existente nas sociedades capitalistas contemporâneas.



### 2.3.1 Cooperativa

Conforme o Código Civil, artigo 982 profere que:

Salvo as exceções expressas, considera-se empresária a sociedade que tem por objeto o exercício de atividade própria de empresário sujeito a registro (art. 967); e, simples, as demais. Parágrafo único: Independentemente de seu objeto, considera-se empresária a sociedade por ações; e, simples, a cooperativa.<sup>4</sup>

Para o autor e pesquisador Schmidtt (2003), as cooperativas podem ser consideradas “associações autônomas de pessoas que se unem voluntariamente e constituem uma empresa, de propriedade comum, para satisfazer as aspirações econômicas, sociais e culturais”. Para o economista Paul Singer (2002), essas iniciativas foram inspiradas e sintetizadas na ideologia do socialismo: autonomia, participação, igualdade, equidade e solidariedade; elementos que perpassam pela diversidade cooperativista, com formato de economia solidária, de caráter misto, com trabalho assalariado.

De acordo com Santos (2002), desde a sua origem na era moderna, as atividades cooperativistas têm sido apresentadas como uma alternativa de organização social e econômica, factível e plausível, a partir de uma perspectiva progressista; porque estão organizadas de acordo com princípios e estruturas não capitalistas e, ao mesmo tempo, operam com uma economia de mercado.

Na literatura especializada sobre o cooperativismo, encontram-se várias definições de cooperativas, entre elas, a sua multiplicidade de emprego e viés doutrinário, o que inviabiliza um conceito padrão e único no espaço acadêmico. Entretanto, o que se busca é uma aproximação que relaciona os principais elementos elencados pelos autores.

Entretanto, foi durante o congresso do Centenário da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), realizado em 1995, na cidade de Manchester - noroeste da Inglaterra e, após uma revisão da Assembleia Geral realizada no mesmo ano, que se produziu essa definição:

Uma cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa coletiva e democraticamente controlada [...] As cooperativas estão baseadas nos valores de autoajuda, responsabilidade própria, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Com base na tradição de

---

<sup>4</sup> Disponível em < <http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/1027027/codigo-civil-lei-10406-02>>. Acesso em 23 fev 2012.

seus fundadores, os membros da cooperativa acreditam nos valores éticos de honestidade, sinceridade, responsabilidade social e preocupação com os outros. (SCHMIDTT, 2003, p. 63).

Compartilhando desse conceito, Schneider (2010) assevera que as cooperativas são organizações constituídas pela associação de pessoas que buscam, conjuntamente, melhores condições econômicas, sociais e culturais de vida e que, para poderem responder a estas expectativas, precisam trabalhar ao lado da empresa (instrumento), com eficiência e competitividade. Para tanto, sua finalidade primordial seria a promoção social, econômica e cultural de seus associados, e não a mera acumulação do lucro, ou excedentes.

Numa organização cooperativa tem-se presente o ‘ato da cooperação’ que, segundo Jesus e Tiriba (2009, p. 80) se define:

Como o ato de cooperar ou operar simultaneamente, colaborar, trabalhar em conjunto. Está associado às idéias (sic) de ajuda mútua, de se contribuir para o bem estar de alguém ou de coletividade. No sentido amplo, indica a ação coletiva de indivíduos com o intuito de partilhar, de forma espontânea ou planejada, o trabalho necessário para a produção da vida social. Também é entendido como processo social em que pessoas, grupos, instituições/e ou países atuam de forma combinada para atingir objetivos comuns ou afins.

Assim, sendo um método de ação pelo qual os indivíduos, as famílias ou as comunidades, com interesses comuns constituem um empreendimento, seus direitos deverão ser iguais e o resultado alcançado ser repartido entre seus integrantes, na proporção de sua participação nas atividades da organização (SCHNEIDER, 2004).

Segundo o mesmo autor, neste modelo de cooperação, a ação social deverá ser sempre deliberada e controlada, pois é considerada uma atividade integradora, comumente conhecida por afinidade mental e auxílio mútuo, consumados por objetivos comuns externos.

Assim, a prática de atividades cooperativistas passa a ser constituída com base na existência de uma organização coletiva, para fins humanitários e solidários, através de empreendimentos organizacionais, com ou sem fins lucrativos, de acordo com a pujança no ambiente de globalização da economia. Passa, também, a ser o canal de ação entre indivíduos que a constituíram, com livre participação de todos, em suas idênticas necessidades e interesses, com igualdade de deveres e direitos, para a execução de quaisquer atividades, operações ou serviços (OCES/ITEC, 1996). Sob o pensamento sociológico, uma cooperativa que apresente todas essas características, em plenitude, seria um tipo ideal weberiano, não sendo encontrada sua correspondência exata na realidade empírica.

Na contemporaneidade econômica globalizada, acadêmicos, pesquisadores e governos são consensuais ao explicitarem que, no cenário mundial é, cada vez mais, crescente o número

de organizações econômicas cooperativas. Para eles, essas organizações nascem como uma alternativa à economia de mercado e trazem como características a autonomia de gestão e a participação democrática, construindo e promovendo a globalização dos valores, da solidariedade, da equidade, da justiça, da cooperação e da paz (MARTINEZ & RODRIGUES 2001 *apud* ANDRADE, 2005).

Neste sentido, a organização cooperativa se define como uma das formas avançadas de organização da sociedade civil, que proporciona o desenvolvimento socioeconômico aos seus integrantes e à comunidade. Um empreendimento que objetiva o resgate da cidadania de seus membros, através da participação, do exercício democrático de escolhas, da liberdade e autonomia, inseridas em seus processos de organização, economia e trabalho.

No interior de uma cooperativa, independente de sua especificidade ou ramo de trabalho, estão sedimentados os objetivos e necessidades comuns aos seres humanos, constituídos em grupos, ou, coletividade. Suas potencialidades de transformação social, isto é, sua capacidade de construir uma base sólida para o processo de uma organização coletiva, dá-lhe uma nova forma de organização social.

Em outro contexto, não menos abrangente, Schneider (1998) concebe o cooperativismo como uma doutrina, um sistema, um movimento, ou simplesmente, uma atitude ou disposição que considera as cooperativas como uma forma de organização das atividades socioeconômicas da humanidade. Um movimento que visa à promoção de um sistema de produção, repartição e consumo, fundado na relação associação-empresário-usuário, que busca a correção das distorções das economias de mercado e do socialismo de Estado. Objetiva a própria reforma moral do homem, através de normas inspiradas nos princípios filosóficos de liberdade, igualdade, democracia, justiça social, solidariedade e outros, consolidados nas normas da cooperativa pioneira de Rochdale (1844).

Assim, o cooperativismo denomina-se como um movimento internacional, que buscou constituir uma sociedade justa, livre e fraterna, sob bases democráticas, através de empreendimentos que atendessem as necessidades reais dos cooperantes, remunerando-os adequadamente. Esses objetivos concretizaram-se em graus muito variáveis, ora com maior teor de oposição ao capitalismo, ora ajustando-se ao Sistema e complementando suas funções.

### 2.3.2 Natureza Jurídica das Cooperativas

As sociedades cooperativas, assim como outros setores da economia brasileira, como o comércio, a indústria, as instituições bancárias, as atividades de profissões não regulamentadas entre outras, são também regulamentadas por legislação específica, dentro do regime jurídico nacional. É, portanto, a Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que define a política nacional de cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas; e o novo Código Civil Brasileiro, que enquadra esta forma organizativa como sendo de natureza civil, regidas pelas normas do Direito civil.

De acordo com a Lei específica do cooperativismo, em seu artigo 3º, as sociedades cooperativas são dotadas de regime jurídico diferenciado das demais organizações econômicas. Como exemplo: Não lucrativa. Em seu artigo 4º, explicita que “(...) as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados (...)”.

Demais formas de sociedades que visem o lucro e distribuição entre seus acionistas, embora tenham finalidade econômica, delas se diferenciam. Por exemplo, quando se obtém os lucros após apuração do Imposto de Renda, que são destinados ao Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES), que integrará o patrimônio líquido da cooperativa, de conformidade com o artigo 87 da mesma Lei.

Assim sendo, a operacionalização da cooperativa entre seus associados é prevista no artigo 79 da Lei n. 5764/71, e sua definição é de ato cooperativo:

Denominam-se atos cooperativos os praticados entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aquelas e pelas cooperativas entre si quando associadas, para a consecução dos objetivos sociais. Parágrafo Único: O ato cooperativo não implica operação de mercado, nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria.<sup>5</sup>

Seguindo as especificidades operacionais, como sendo de natureza jurídica das sociedades cooperativas, Timm e Silva (2004, p. 99) corroboram que, qualquer que seja a classificação ou ramo de atividade, os seus cooperados se unem a fim de

racionalizar os gastos comuns, tornando mais eficientes seus resultados; reforçar o poder de barganha com o mercado, ao unir capacidade econômica e financeira dos cooperados numa só entidade; eliminar os intermediários, reduzindo os custos de

---

5 Disponível em : <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm)>. Acesso em 12 jan 2012.

aquisição de produtos de consumo e/ou possibilitando a colocação de produtos e/ou serviços no mercado por preços mais competitivos; permitir controle de qualidade mais eficiente sobre produtos adquiridos produzidos pela cooperativa do que aquele que seria exercido pelos cooperados individualmente.

Outro destaque da Lei n. 5764/71, referente aos artigos 85 e 86, é o de admitir que as cooperativas possam adquirir de terceiros, não cooperados, produtos ou serviços elencados em seus objetivos sociais, como exemplo, recursos nos casos de quebra de safra ou, auxílios para o cumprimento de obrigações contratuais. Porém, nesses casos, configura-se ato não cooperativo.

### 2.3.3 Características Legais das Cooperativas

Com base na Lei n. 5764/71 e no novo Código Civil, podemos destacar como sendo características das sociedades cooperativas: (a) adesão voluntária – o ingresso à cooperativa é livre, de modo que qualquer pessoa pode se tornar membro desde que atendidos os requisitos da lei e dos estatutos da sociedade; (b) limitação do número de quotas do capital para cada associado – o limite legal do número de quotas para cada associado consta no parágrafo 1º, artigo 24, da Lei n. 5764/71, determinando como sendo de um terço do total das quotas-partes; (c) pessoalidade da participação – a participação na sociedade é intransferível, e a admissibilidade de um novo membro nas cooperativas está subordinada a sua aceitação pelos demais; (d) singularidade do voto – quem vota na sociedade cooperativa é a pessoa e não o capital, por isso, cada associado terá sempre somente um voto na assembleia; (e) quórum para funcionar e deliberar a assembleia geral – o quórum para instalação está previsto no artigo 40 da Lei e terá como mínimo, em terceira convocação, o número de 10 associados; e o quórum de deliberação está previsto no artigo 38, parágrafo 3º, que é pela maioria dos votos; e (f) retorno das sobras líquidas do exercício proporcionalmente às operações realizadas pelo associado (as sobras líquidas dos exercícios têm de ser distribuídas proporcionalmente, ou investidas na sociedade).

Deste modo, o destaque característico e exclusivo das cooperativas prende-se às sobras líquidas apuradas nesse tipo de organização, ou seja, não se caracteriza o “lucro”.

Nesse sentido, Franke (1973, p.19-20) afirma que:

Nas cooperativas que operam em círculo fechado com a clientela associada, as diferenças entre as receitas e as despesas, apuradas nos balanços anuais, quando positivas, podem ter uma aparência de lucro. Na realidade, porém, trata-se de ‘sobras’ resultantes de haver o associado pago a mais pelo serviço que a cooperativa lhe prestou ou, inversamente, de ter ela retido um valor excessivo como

contraprestação do serviço fornecido. As 'sobras', tecnicamente, não são "lucros", mas saldos de valores obtidos dos associados para cobertura de despesas e que, pela racionalização ou pela faixa de segurança dos custos operacionais com que a cooperativa trabalhou, não foram gastos, isto é, 'sobraram', merecendo, por isso, a denominação de 'despesas poupadas' ou 'sobras'. Ora, corresponde a uma exigência de justiça distributiva, que as 'sobras' sejam devolvidas aos cooperados na mesma medida em que estes contribuíram para sua formação. A idéia (sic) da devolução das sobras aos associados na proporção das operações que tenham feito com a sociedade deu nascimento ao instituto jurídico do 'retorno' [...].

Outro destaque, de acordo com o dispositivo legal do artigo 6º da Lei das Cooperativas, é que estas são constituídas por um "(...) número mínimo de vinte pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas", ou seja, não é permitida a constituição de cooperativas entre empresas mercantis (TIMM, 2004). O agrupamento de cooperativas do mesmo segmento visa o fortalecimento dos grupos que se assemelha às propostas para as PMEs (RUFINO, 2005).

#### 2.3.4 Tipos de Cooperativas

Os empreendimentos cooperativos acompanham a heterogeneidade tipológica no cenário econômico, sendo múltiplos, micros e macro sujeitos. Existe uma grande variedade de sociedades cooperativas, com objetivos e dimensões diferentes, o que demonstra a dificuldade de se obter uma classificação completa, em face da multiplicidade de tipos de cooperativas (PINHO, 1977).

No entanto, segundo a autora, a partir de análise da atividade econômica cooperativista, distinguem-se dois grandes grupos de cooperativas: a) cooperativas de pessoas físicas no exercício de sua atividade empresarial (agricultores, comerciantes, pescadores), ou para exercício de atividades comuns, ou ainda, para satisfação das necessidades domésticas; b) cooperativas de pessoas jurídicas, que resultam de variadas formas de concentração de cooperativas entre si, ou com sociedades não cooperativas, para prestação de serviços aos associados em condições de economia de escala, redução de custos, ganhos de produtividade, integração de atividades econômicas complementares, aprimoramento de métodos administrativos, gerenciais e tecnológicos.

De acordo com OCB, a dimensão e os objetivos de uma sociedade cooperativa se enquadram em classificação específica. Ao todo são três tipos de cooperativas: a) Singular ou de primeiro grau: tem objetivo de prestar serviços de forma direta aos associados. É constituída por um mínimo de 20 pessoas físicas. Não é permitida a admissão de pessoas jurídicas com as mesmas, ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas que a

integram; b) Central e Federação ou de segundo grau: seu objetivo é organizar, em comum e em maior escala, os serviços das afiliadas, facilitando a utilização recíproca desses serviços. É constituída por, no mínimo, três cooperativas singulares, portanto, pessoas jurídicas. Excepcionalmente, pode admitir pessoas físicas, e; c) Confederação ou de terceiro grau: organiza, em comum e em maior escala, os serviços das afiliadas. Três cooperativas centrais, ou federações de qualquer ramo, é a quantidade mínima para constituir uma Confederação.

Na figura 1, temos uma visualização da configuração de uma Cooperativa Singular, ou de primeiro grau. As cooperativas estão agrupadas por categorias econômicas.

**Figura 1** – Configuração de cooperativa singular ou de primeiro grau



Fonte: OCB (2007, p.32).

Segundo Pinho (1977), de acordo com a Lei 5.764/71 e com a OCB (2009), as cooperativas podem se apresentar de vários tipos e se modificar conforme seu segmento ou ramo de atividades.

<b>Tipo</b>	<b>Conceito</b>
Agropecuário	Constituído por cooperativas de produtores rurais ou agropastoris e de pesca, cujos meios de produção pertencem ao associado, cuja denominação deve ser: Cooperativa dos Produtores.
Consumo	Constituído por cooperativas dedicadas à compra em comum de artigos de consumo para seus associados, cuja denominação deve ser: Cooperativa de Consumo.
Crédito	Constituído por cooperativas destinadas a promover a poupança e financiar necessidades ou empreendimentos dos seus associados, podem ser de crédito rural e urbano, cuja denominação deve ser: Cooperativa de Crédito Rural... Ou Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo... (se cooperativa de crédito urbano)
Educacional	Constituída por cooperativas de professores, que se organizam como profissionais autônomos para prestarem serviços educacionais, por cooperativas de alunos de escolas agrícolas que, além de constituírem para o sustento da própria escola, às vezes produzem excedentes para o mercado e por cooperativas de pais de alunos, cuja denominação deve ser: Cooperativa dos Alunos da Escola Agrícola... Ou Cooperativa de Pais..., ou Cooperativa dos Professores..., etc.
Habitacional	Constituído por cooperativas destinadas à construção, manutenção e administração de conjuntos habitacionais para seu quadro social, cuja denominação deve ser: Cooperativa Habitacional...
Mineração	Constituído por cooperativas com finalidade de pesquisar, extrair, lavar, industrializar, comercializar, importar e exportar produtos minerais, cuja denominação deve ser: Cooperativas de Mineradores de Pedras Preciosas... Ou Cooperativa de Mineradores de..., etc.
Produção	Constituído por cooperativas dedicadas à produção de um ou mais tipos de bens e produtos, quando detenham de forma coletiva os meios de produção, cuja denominação deve ser: Cooperativa Produtora de Eletrodomésticos. Ou Cooperativa Produtora de..., etc.
Saúde	Constituído por cooperativas que se dedicam à preservação e promoção da saúde humana, cuja denominação deve ser: Cooperativa de Médicos... Cooperativa de odontólogos... Ou Cooperativa de Psicólogos, ou Cooperativa de Usuários de Serviços médicos e Afins, etc.
Infraestrutura	Constituído por cooperativas, que têm como objetivo é atender direta e prioritariamente o próprio quadro social com serviços de infra-estrutura, cuja denominação deve ser: Cooperativa de Eletrificação Rural... Ou Cooperativa de Limpeza Pública..., etc.
Trabalho	Constituído por cooperativas que se dedicam à organização e administração dos interesses inerentes à atividade profissional dos trabalhadores associados para prestação de serviços não identificados com outros ramos já reconhecidos, cuja denominação deve ser: Cooperativa dos Taxistas... Ou Cooperativa de Artesãos..., etc.
Especial	Constituído por cooperativas de pessoas que precisam ser tuteladas ou se encontram em situação de desvantagem nos termos da Lei 9.867, de 10 de novembro de 1999, cuja denominação deve ser: Cooperativa de Alunos da Escola... Ou Cooperativa de Deficientes Mentais...ou cooperativas sociais, etc.
Turismo e Lazer	Constituído por cooperativas que prestam serviços turísticos, artísticos, de entretenimento, de esportes e de hotelaria, ou atendem direta e prioritariamente seu quadro social nessas áreas, cuja denominação deve ser: Cooperativa de Trabalho, Cultura e Turismo; Cooperativa de Lazer; Cooperativa de formação e Desenvolvimento de Produto Turístico..., etc.
Transporte	Constituído por cooperativas que atuam no transporte de cargas e passageiros, cuja denominação deve ser: Cooperativa de Transporte de..., etc.

**Quadro 1-** Tipos de cooperativas

**Fonte:** Adaptado de Pinho (1977); Lei 5.764/71 e OCB (2009).

As cooperativas, agrupadas por categorias econômicas, são formas de organização da sociedade civil, que proporcionam o desenvolvimento econômico de seus associados e de suas comunidades; resgatam a cidadania através da participação, do exercício da democracia, da liberdade e autonomia, no processo de organização da economia e do trabalho. OCB (2009).



### 2.3.5 Princípios Cooperativos

Conforme a dimensão da multiplicidade de tipos de organizações cooperativas, vê-se que, em qualquer lugar do mundo, estas se sustentam nos valores e princípios orientadores do cooperativismo, conforme disposto no Congresso do Centenário da Aliança Cooperativa Internacional (ACI, 1995), realizado por ocasião do centenário da ACI. Assim, tem-se a Livre Adesão, ou seja, as cooperativas são abertas à participação de todos, independentes de sua raça, cor, sexo, condição social ou opção política e religiosa, devendo cada um verificar se tem condições de cumprir os acordos firmados pela maioria.

Outro princípio refere-se à Gestão Democrática, que determina que os cooperados, reunidos em Assembleia, deverão debater e votar suas diretrizes e metas de trabalho a serem realizados em conjunto e eleger e fiscalizar os seus representantes, que irão administrar a sociedade. Cada cooperado tem direito a um voto, independente da quantidade de cotas subscritas.

Convém destacar, mais uma vez, a participação econômica dos sócios, pois todos participam para a formação do capital do empreendimento, que será administrado democraticamente. Se a cooperativa for bem administrada e houver sobras, estas serão divididas em função da participação de cada cooperado, na produção global do período. Ou seja, quem produz mais, recebe mais. Analogamente, caso haja perdas, aqueles que mais produziram e, por consequência, mais utilizaram os serviços da cooperativa, arcarão com maior participação no rateio.

Autonomia e independência são elementos que afirmam que as sociedades cooperativas funcionarão de acordo com as definições retiradas pelas assembleias gerais, através de seus sócios e, qualquer outro acordo firmado com terceiros, sejam eles quais/quem forem, deverão garantir e manter tal condição.

Na dimensão normativa, no que se refere à Educação, Formação e Informação, as cooperativas devem, permanentemente, direcionar ações e recursos para capacitar seus associados, visando o fortalecimento, crescimento e desenvolvimento do Sistema Cooperativista, como um todo.

A intercooperação prega que, para o fortalecimento do cooperativismo, é de suma importância que haja o intercâmbio de informações, serviços e produtos entre as sociedades cooperativas. Desta forma, o setor pode se viabilizar como atividade socioeconômica. O interesse pela comunidade determina que as cooperativas devam zelar pelo bem estar das

comunidades circunvizinhas, através de ações socioculturais, promovidas em parceria com entes governamentais ou civis, evitando assim de ser uma “ilha de prosperidade” sem irradiar seus benefícios à comunidade na qual está inserida.

A aplicação desses princípios basilares do cooperativismo deve orientar a gestão sociodemocrática das organizações cooperativas, pois sua aplicação é determinante para contrapor as organizações capitalistas. Todavia, de acordo com Machado e Leite (2002), a aplicação dos princípios cooperativos, na íntegra, ainda é um desafio para parte das cooperativas, sendo que sua efetiva aplicação e vivência deva ser uma provocação permanente.

Destarte, esses sucintos dispositivos legais aqui transcritos, bem como a preservação de suas normas, criadas a partir da primeira cooperativa oficialmente instituída em 1844 - chamadas de princípios e normas de imutáveis, são caracterizadores de uma cooperativa.

### 2.3.6 Empresas e Cooperativas: diferenças formais

Partindo dos conceitos e definições pré-estabelecidos sobre empresas e cooperativas, observadas algumas atividades perpetradas por ambas, ressaltando a natureza jurídica das cooperativas, suas características legais, tipos de cooperativas, categoria econômica, princípios cooperativos, podemos estabelecer aspectos pontuais de diferenciação de objetivos constituídos, a seguir.

A partir da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2003) e Veiga (2001), se esboçam algumas das principais diferenças entre uma sociedade cooperativa e uma empresa mercantil, inclusive suas diferentes formas de gestão cooperativa.

Observa-se que as cooperativas não objetivam lucros, remuneram seus cooperados de acordo com a participação nas atividades, enquanto que, na empresa mercantil, sua sociedade é de capitais, ou seja, o lucro é objetivado pelos sócios ou acionistas.

Quanto à forma de gestão, na sociedade cooperativa as decisões são definidas pelo voto democrático, de igual peso entre os cooperados; enquanto que na empresa capitalista empresarial, as decisões estão nas mãos do majoritário das ações, que tem maior poder de voto.

Quanto à formação do quadro de recursos humanos, na esfera das cooperativas, ele está no próprio cooperado, o qual possui quotas-parte intransferíveis a terceiros; o da empresa mercantil é formado por empregados contratados e acionistas, os quais possuem quotas-

partes, transferíveis a terceiros. Após o processo de constituição e formação do quadro de participantes de uma cooperativa, este permanece aberto a novos cooperados, justificando sua razão; em uma empresa mercantil, este processo, por vezes, é limitado à quantidade de sócios ou acionistas. Este perfil de participação gera, na cooperativa, a integração e, na empresa, a competição.

Na cooperativa, os resultados retornam aos cooperados de forma proporcional as suas atividades; na empresa mercantil, os resultados retornam aos sócios, de forma proporcional ao número de ações e, raramente, existe algum repasse sob formas de prêmio ou incentivo aos seus funcionários, exceto os exigidos por Lei (somente empresas “de ponta” têm programas de participação nos lucros e resultados). Assim, o compromisso social de uma cooperativa fica pautado nos elementos/valores: educativo, participativo e econômico e, na empresa, ele fica apenas na esfera do valor econômico.

Por fim, nas cooperativas, inexistente o papel do intermediário, ou ‘atravessador’ e, nas empresas mercantis, muitas vezes elas mesmas são os próprios intermediários.

Dentre estes aspectos destacados, quando se faz uma comparação de empresa mercantil e cooperativa, pode-se concluir que, embora as sociedades cooperativas tenham fins econômicos entre si, possuem marcantes diferenciações no aspecto legal e operacional das demais sociedades econômicas e, por isso, devem ser conceituadas e delimitadas.

No Quadro 2, demonstramos algumas relações de atividades de categoria econômica, com seus aspectos pontuais de diferenciação, baseadas nas compreensões da OCB (2006), VEIGA (2001) e SILVA (2004).

<b>Cooperativa</b>	<b>Empresas da concorrência</b>
.Sociedade: união de pessoas	.Sociedade de capital
.Não objetiva lucro, mas visa gerar excedentes	.Lucro para sócios ou acionistas
. É democrática, cada cooperado um voto	. Quanto mais ações, maior poder de voto
.Cooperados	.Empregados
.As quotas-partes são intransferíveis a terceiros	. As quotas-partes são transferíveis a terceiros
.Afasta os intermediários	. Muitas vezes são os próprios intermediários
.Aberta à participação de novos sócios	. Limita por vezes a quantidade de acionistas
.Promove a integração social	.Promove a competição entre seus membros
.Os resultados financeiros retornam aos cooperados, de forma proporcional às operações.	.Os resultados financeiros retornam aos sócios, de forma proporcional ao número de ações.
.O compromisso social é educativo e econômico	.O compromisso social é puramente econômico

**Quadro 2** - Diferenças entre cooperativa e empresas

**Fonte:** Adaptado Silva (2004, p. 180) e Veiga (2001, p.80).

Na prática, as diferenciações formais entre organizações cooperativas e empresas mercantis, supracitadas, estão em suas diferentes classificações e um tratamento legislativo

típico. O que devemos levar em consideração são as finalidades almejadas por elas, isto é, pelos seus membros.

Embora sejam visíveis as diferenciações formais apresentadas, o propósito central das cooperativas é semelhante às propostas de fortalecimento das PMEs (RUFINO, 2005) e, de acordo com Bialoskorski Neto (2004), a doutrina cooperativista contempla a substituição da competição e do lucro pela cooperação, pelo preço justo e pela distribuição mais igualitária dos resultados. Ou seja, as cooperativas são importantes organizações, nascidas para implantar estruturas produtivas eficientes, capazes de gerar renda e emprego, como eficientes prestadoras de serviços básicos e essenciais.

### 2.3.7 Breve Contexto Histórico do Cooperativismo RS<sup>6</sup>

Ao dedicar uma parcela de estudo à prática do cooperativismo na região do noroeste gaúcho, é imperativo tecer um resgate histórico para sustentação teórica do tema proposto neste trabalho de pesquisa.

A partir de Schneider (1999), entre outros, faremos um breve relato histórico do cooperativismo no Rio Grande do Sul, que se confundiu com os primórdios da colonização europeia. Pode-se afirmar que alguns desses princípios foram praticados anteriormente à formação do sistema na Inglaterra.

De acordo com o mesmo autor Schneider (1999), os registros guardados pela Diocese Católica da cidade de Pelotas/RS, observa-se que tudo começa por volta do século XVII quando, em 1626, o Padre Roque Gonzales de Santa Cruz atravessa o rio Uruguai, para iniciar seu primeiro aldeamentos com os índios guaranis, no atual Rio Grande do Sul. Funda, assim, São Nicolau, "a primeira querência do Rio Grande". Esse movimento retrocede em função das resistências locais, sendo somente retomado em 1682, dando início às reduções guaraníticas.

Em 1750, através do Tratado de Madrid, Espanha e Portugal resolveram trocar a Colônia do Sacramento pelos Sete Povos das Missões, com o obrigatório abandono das terras e casas por parte de todos os índios deste lado do rio Uruguai. Os missioneiros se rebelaram e ofereceram resistência. Então, as duas coroas se uniram e, na Guerra Guaranítica (1754-

---

<sup>6</sup> A vasta história desse movimento se apresenta abreviada. A ideia é relatar alguns dos fatos mais relevantes no decorrer do tempo até os anos mais recentes.

1756), dizimaram os agricultores guaranis. Desta forma, a experiência da Província Jesuítica do Paraguai foi interrompida, com a expulsão dos padres da Companhia de Jesus, em 1759.

Em 1892, Vicente Monteggia funda na então Nova Veneza, atual município de Antonio Prado, a primeira cooperativa de produtores rurais. Depois, em 1894, é fundado o Lanifício São Pedro, em Galópolis - distrito de Caxias do Sul, a primeira cooperativa de produção artesanal de produtos de lã.

Uma década depois, outra nova onda de organização social ocorre quando da chegada de um novo jesuíta ao Rio Grande do Sul. Foi fundada a Primeira Associação de Agricultores em 1900, em Santa Catarina da Feliz que o Padre suíço Theodor Amstad, ajuda pequenos agricultores a fundar a primeira Cooperativa de Crédito do Brasil, em dezembro de 1902, no município de Nova Petrópolis, na Linha Imperial. O mesmo Amstad, no período de 1902 a 1923 continua a fundar várias cooperativas de crédito e cooperativas de produtores rurais (lácteas, serrarias, etc) em outras comunidades do Estado.

Gawlak e Ratzke (2001) explicitam que, a partir de 1906, nasceram e se desenvolveram várias cooperativas no meio rural, fundadas por produtores agropecuários, principalmente junto às comunidades de imigrantes alemães e italianos. Estes trouxeram de seus países de origem, a experiência e bagagem cultural e o trabalho associativo, de modo a organizarem-se em cooperativas. Ao longo dos séculos, o modelo original foi se evoluindo, até os dias atuais.

A partir de 1911, Giuseppe Stéfano Paternó são fundadas cooperativas agrícolas de vários tipos e setores na zona de colonização italiana, numa tentativa de dar organicidade à economia agrária, tão fragilizada pela presença da pequena propriedade rural. Naquela oportunidade, foram fundadas 16 cooperativas na região da Serra, sendo que a maioria delas teve vida curta, pois seu fundador Paternó, em 1913, regressa inesperadamente à Itália.

Em 1929, em plena crise econômica internacional, funda-se na Serra a primeira cooperativa de viticultores, logo seguida pela fundação de várias outras cooperativas vitivinícolas. Em 1938, o Rio Grande do Sul já contava com 279 cooperativas constituídas. Em 1961, o número de cooperativas no Brasil já alcançava o patamar de 4882 integrações cooperativistas.

No campo acadêmico, o grande marco foi em 1975, quando as universidades começaram a se ocupar com o cooperativismo. Neste ano, a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) cria o Curso de Tecnólogo em Cooperativismo e, a Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), o Curso de Especialização Superior em Cooperativismo – CESCOP, pós-graduação lato sensu com 360 horas/aula, em agosto de

1976, na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, que na sua trajetória de 36 anos de lançamentos sucessivos até 2012, promoveu CURSOS CESCOOPs.

A partir deste divisor, diversas entidades ligadas ao cooperativismo, já consolidado em vários segmentos, ganharam espaço no mercado econômico. Surgiram a partir de meados da década de 1960, o Sistema da Federação das Cooperativas de Trigo e Soja do RS (FECOTRIGO). Algum tempos depois, nasce a Central de Cooperativas de Produtores Rurais do Rio Grande do Sul Ltda. (CENTRALSUL), visando à industrialização de todo o agronegócio.

Na mesma época, as cooperativas fundam a Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda - CCGL<sup>7</sup> em 21 de janeiro de 1976, atuando na industrialização e comercialização centralizada do leite produzido por associados de um grupo de Cooperativas ligadas à produção de grãos. Visava-se criar uma alternativa econômica para os produtores rurais através da integração, diversificação e racionalização da produção, proporcionando a fixação das famílias no meio rural e o aumento de sua renda. Durante vinte anos, tornou-se responsável por mais de 70% do leite coletado em todo o Estado.

Concentrando seu apoio à comercialização e logística de exportação de grãos a Central atua como holding administradora do Complexo Portuário TERMASA e TERGRASA localizado no porto de Rio Grande. A CCGL é hoje a principal operadora nesse segmento, através desses terminais portuários movimenta 74% da soja exportada e 95% do trigo expedido do RS, além de outros produtos como milho, arroz e cavaco de madeira

Igualmente, outras entidades do setor cooperativista, além das cooperativas singulares, se uniram para fortalecer o seguimento cooperativo em todos os ramos econômicos, conforme tendências do quadro político do país. Em um trabalho integrado com a Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul (OCERGS), fundada em 24 de março de 1971, esses segmentos tiveram a incumbência de implantar um moderno sistema estratégico de gestão, orientado pela qualidade das entidades associadas.

De acordo com a OCERGS (2010), havia em 1999, 201 cooperativas agropecuárias, com aproximadamente 250 mil associados; 43 de consumo; 86 de crédito rural e mútuo; 11 cooperativas educacionais; 18 de energia; 23 na área da saúde; 279 no setor de trabalho e, 35

---

<sup>7</sup> Informações disponíveis: <http://www.ccgl.com.br>

no campo da habitação; num total de 720 cooperativas. Estas acolhiam mais de 725 mil pessoas associadas.

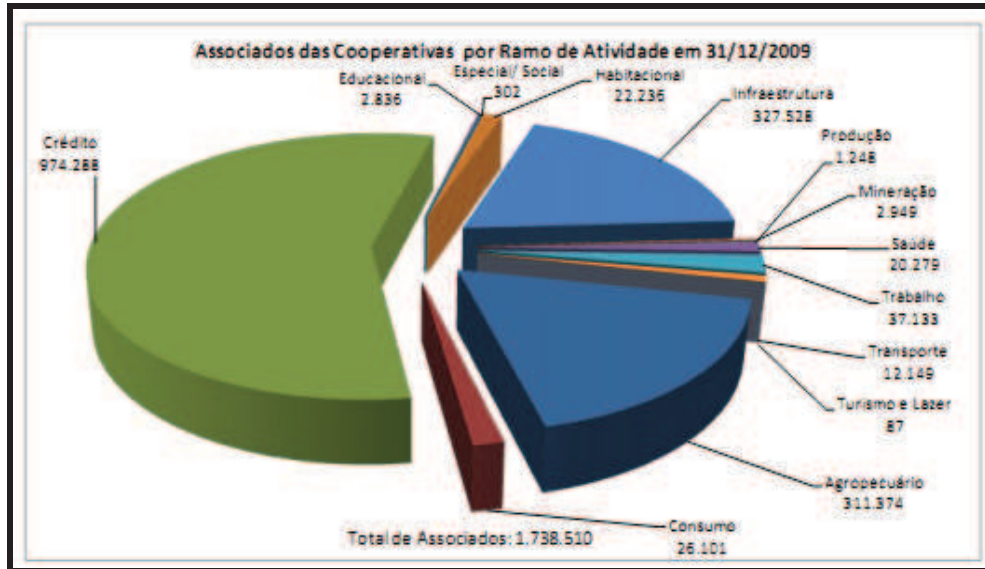
Atualmente, o Sistema OCERGS-SESCOOP/RS é formado pelo Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul (OCERGS) e pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul (SESCOOP/RS). O Sistema também se integra à Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e ao Cadastro Nacional de Entidades Sindicais (CNES), como representante da Categoria das Cooperativas.

Em seu Relatório de Atividades e Prestação de Contas do Exercício de 2009<sup>8</sup>, verificamos que o Sistema OCERGS-SESCOOP/RS atende treze ramos de atividade do cooperativismo, onde se destacam 799 cooperativas registradas, com 1.738.510 associados e 45.874 colaboradores, que participam com 10,11% do PIB Estadual, se constituindo na maior organização não governamental do Estado. Destacamos, também, a presença de 225 cooperativas Agropecuárias no solo gaúcho, que detêm 59,57% do PIB Agropecuário do RS; sete hospitais construídos pelo Sistema Unimed/RS, com investimentos na ordem de R\$ 111 milhões; as cooperativas de Crédito, que estão em quinto lugar no ranking das 100 Maiores Empresas do RS, e o ramo Infraestrutura, com investimentos de R\$ 204 milhões nos últimos anos, sendo R\$ 77 milhões para a construção de 21 Pequenas Centrais Hidrelétricas (PCHs) e R\$ 127 milhões para atender ao Programa Luz Para Todos.

O gráfico 1 sintetiza alguns dados que consideramos relevante para o campo da atuação cooperativista do RS, por categoria econômica, ou pelo ramo de atividades, no exercício social de 2009.

---

<sup>8</sup> Disponível em <[intranet.sescoopr.scoop.br/arquivos/arqs/20100412045212.pdf](http://intranet.sescoopr.scoop.br/arquivos/arqs/20100412045212.pdf)>. Acesso em 21 fev 2012.



**Gráfico 1** – Associados das cooperativas, por ramo de atividade em 31/12/2009

Fonte: OCERGS-SESCOOP/RS(2010)

## 2.4 Redes

Nas últimas décadas, o tema sobre “Redes” se tornou crescente em meio às discussões científicas, em diversas áreas do conhecimento, iniciando pela antropologia, sociologia, a psicologia, comunicação, biologia molecular, economia, administração, geografia, entre outros (ACIOLI, 2007).

Alguns autores que discutem a temática aludem a noção de Rede como sendo um conjunto de itens conectados entre si, observados em inúmeras situações, desde o nível subatômico até as mais complicadas estruturas sociais ou materiais concebidas pela humanidade (BARABÁSI, 2009). Na mesma sintonia, Watts (2002, p. 11) afirma que Rede nada mais é do que um conjunto de objetos ou sujeitos conectados entre si, de certo modo.

Em outro contexto de organização coletiva, Mance (2000) indica o surgimento de Redes com as organizações feministas, ecológicas, movimentos na área da educação, saúde, moradia e muitos outros. O autor menciona que, dentre esses movimentos sociais, também os da área da economia solidária e pela ética na política, para citar alguns que se multiplicam, que são práticas construídas no interior de redes por pessoas e organizações de diversas partes do mundo, colaborando ativamente entre si.

Os estudos encontrados na literatura sobre formas ou características formais de rede, apontam que se trata de um arranjo 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 (MIGUELETTO, 1998).

Nesse sentido, Acioli (2007) explicita o termo Rede como um fluxo, movimento, aproximação das mais variadas áreas do conhecimento, e afirma que estas se configuram pela existência de igualdade e complementaridade entre as partes, estabelecendo um conjunto de relações sociais “entre um conjunto de atores e também entre os próprios atores”.

Assim, um grupo de pessoas pode ser uma rede de amigos por afinidades naturais, independente de localização geográfica ou, em uma grande empresa, cooperando entre si para conquistar mercados, sem abdicar de sua independência, embora completamente distintos de uma forma ou de outra.

Com o uso das ferramentas tecnológicas baseadas nos padrões globalizados, a troca de informações, colaboração entre as pessoas e o compartilhamento de conhecimentos entre as organizações permite maior integração e coordenação das funções entre empresas.

É inegável que o fator transformador das relações sociais está no avanço da tecnologia de comunicação e informação. De acordo com Castells (2001), a comunicação virtual é responsável pela mudança dos padrões de interação social e da aprendizagem entre as pessoas, independentemente da localização destas.

Nessa senda aparecem em destaque as redes sociais, que formam um conjunto de vários atores interconectados em diferentes formas de interesses, compartilhando informações pessoais, trocando conhecimentos ou meramente assuntos de trabalho.

#### 2.4.1 Redes Sociais

As redes sociais têm raízes científicas na antropologia social de Claude Lévi-Strauss em sua análise etnográfica sobre as estruturas elementares de parentesco (década de 1940), que se apoiou na "análise e descrição daqueles processos sociais que envolvem conexões que transpassam os limites de grupos e categorias" (BARNES, 1987).

Nas redes sociais não se utilizam nenhum tipo de contrato ou acordo formal. Neste sentido, os autores Grandori & Soda (1995) propõem dois tipos de redes sociais: as redes simétricas e as redes assimétricas. As redes sociais simétricas são aquelas caracterizadas pelos contatos pessoais, onde os atores funcionam como uma rede exploratória de troca de informações e onde os contatos são fundamentais para a confiabilidade entre si; criam mecanismos de comunicação e tomadas de decisão; controles sociais capazes de regular os

processos de troca. Quando as redes sociais simétricas são institucionalizadas, funcionam igualmente entre dirigentes de distritos industriais, distritos de alta tecnologia e nos polos de pesquisa e desenvolvimento.

Sobre as redes assimétricas ou centralizadas, os autores asseveram que estas têm a presença de uma agente central, pois são coordenadas verticalmente, ou apresentam interdependência transacional entre firmas, com contratos formais no que diz respeito à troca de bens e serviços. Entretanto, as relações entre redes não são formalizadas através de contratos, embora funcionem como um mecanismo de coordenação.

Assim, Redes Sociais constituem-se como um conjunto de relações sociais entre um agrupamento de atores e, também, entre seus próprios atores. No que tange a movimentos pouco institucionalizados, reúne indivíduos ou grupos numa associação, cujos limites são variáveis e sujeitos a reinterpretações (COLONOMOS, 1995). Igualmente, Marteleto (2001) afirma que elas são “[...] um conjunto de participantes autônomos, unindo idéias (sic) e recursos em torno de valores e interesses compartilhados”.

Loiola e Moura (1997) ressaltam que essas redes compreendem estruturas informais, que articulam indivíduos que passam a interagir por áreas de interesse ou, também, a desenvolver relações afetivas, por serem constituídas de forma bastante espontânea.

Entretanto, as redes, por reunirem uma multiplicidade de atores, formando estruturas abertas, ou com possibilidade ilimitada de expansão, requerem que os que novos *nós* (atores) compartilhem os mesmos códigos de comunicação. Referem-se, portanto, à racionalidade da ordem global, aonde parece não haver a possibilidade de incorporação de outros códigos de comunicação (CASTELLS, 1999).

No mesmo contexto, Castells (1999) apresenta o que denomina de paradigma da informação, identificando a lógica de redes como uma das características de qualquer sistema dentro das novas tecnologias da informação, devido à complexidade das interações. O autor aponta, ainda, como características desse novo paradigma, as tecnologias que agem sobre a informação; a penetrabilidade de seus efeitos; a lógica de redes; sua flexibilidade e convergência de tecnologias específicas, para um sistema altamente integrado.

Isto indica o entrelaçamento do econômico com o social, sugerindo um modelo de organização, ou segmento socioeconômico, do qual se espera, convenientemente, uma ação coletiva ou mesmo individual (OLSON, 1999).

GULATI (1999) menciona que, da mesma maneira que os sujeitos se organizam em redes sociais, igualmente o fazem, as redes de cooperação entre empresas. Esse fenômeno

entre elas eclodiu a partir do início da década de 1980, como formas de organização de atividades econômicas, através de ações coordenadas entre empresa.

#### 2.4.2 Redes de cooperação entre empresas

Com a aceleração do processo de mudanças organizacionais e econômicas nas últimas quatro décadas, gerando mudanças tecnológicas na relação entre empresas, trabalhadores e instituições - na forma de produzir, administrar e distribuir seus produtos, foi exigido um realinhamento estrutural do mercado globalizado. Sob uma nova estrutura de organização, e por via de consequência, compreendidas em um desenho organizacional único, com uma estrutura formal própria e específica, relações de propriedade singulares, obrigando algumas instituições e organizações empresariais a optarem pela cooperação.

Nesse sentido, o termo “cooperação” aparece como um pré-requisito organizacional para se conseguir maior inovação e melhor desempenho, bem como obter solução de alguns problemas ou, ainda, compartilhar riscos ao entrar em novos mercados econômicos e reduzir custos em investimentos tecnológicos. As redes interorganizacionais operam como uma espécie de rede de segurança que incentiva o investimento de longo prazo, podendo alcançar níveis mais altos de inovação e desempenho, conforme aprendem a mudar de um quadro mental de adversários, para um quadro de parcerias (DAFT, 2008, p. 172-173).

Assim sendo, surgem as Redes de Cooperação, como alternativa efetiva para determinados atores sociais e como ferramenta indispensável para o desenvolvimento das relações sociais, políticas e interorganizacionais, que unem forças em busca de grandes objetivos e competitividades.

Nas duas últimas décadas, no Rio Grande do Sul, essas Redes passaram a ser desenvolvidas por vários segmentos da sociedade civil organizada, dentre os quais se destacaram as redes de extensão local, regional e internacional, bem como as organizações de redes sociais, relações profissionais e pesquisas científicas, com propósito central de

Reunir atributos que (1) permitam adequação ao ambiente competitivo dentro de uma estrutura dinâmica sustentada por ações uniformizadas, mas descentralizadas, (2) possibilitem ganhos de escala com a união, mas (3) não deixem as empresas envolvidas perderem a flexibilidade proporcionada por seu porte enxuto (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008, p. 77).

Nessa configuração, o conceito de redes estratégicas constitui-se como uma alternativa viável para as PMEs (TIMM e SILVA, 2004), que se encontram em desvantagem competitiva

frente às grandes empresas em um mercado globalizado, para organizar a produção de bens e/ou serviços, e que pode ser utilizada pelas empresas na busca de melhoria de sua posição competitiva (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001).

Para Amato Neto (2005), as PMEs, atuando isoladamente, têm baixo poder de barganha e, por sua vez, falta de confiança, em relação às grandes empresas, que têm em seus fornecedores de menor porte; outro ponto seria a incapacidade de gerenciar e dominar algumas cadeias de valor. Para o autor, a alternativa viável para estas dificuldades poderia estar na formação de redes de cooperação, para dominar todas as etapas da cadeia, onde cada empresa afiliada desempenharia sua função.

Desse modo, uma rede de cooperação pode ser compreendida como um desenho organizacional único, com uma estrutura formal própria e modelo de governança específico, abrangendo relações de propriedade singulares e práticas de cooperação características, o que garantem às redes interorganizacionais condições competitivas superiores aos padrões empresariais correntes (VERSCHOORE, 2003, p. 6).

Todeva (2006, p. 15) ratifica esta compreensão, ao definir que redes interorganizacionais referem-se a um “conjunto de transações repetitivas, baseado na estrutura e na formação relacional com fronteiras dinâmicas e que compreende elementos interconectados”. Segundo a autora, os ‘elementos interconectados’ (seus atores), compreendem a contradição e a complementaridade, procurando ocupar seus membros e facilitar atividades conjuntas, de trocas repetitivas, que têm direcionamento específico e acomodam um fluxo de informações, mercadorias, recursos heterogêneos, afeição individual, compromissos e confiança entre membros da rede.

Corroborando com o conceito de Todeva (2006), Migueletto (1998, p. 43) explicita que a “rede é um arranjo 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”.

Nesse sentido, Castells (2001, p. 204) situa as diferentes configurações de rede interorganizacionais, ao explicitar que elas

Aparecem sob diferentes formas, em diferentes contextos e a partir de expressões culturais diversas. Redes familiares nas sociedades chinesas e no norte da Itália; redes de empresários oriundas de ricas fontes tecnológicas dos meios de inovação, como o Vale do Silício; Redes hierárquicas comunais do tipo Keiretsu japonês; Redes organizacionais de unidades empresariais descentralizadas de antigas empresas verticalmente integradas, forçadas a adaptar-se às realidades da época; e Redes internacionais resultantes de alianças estratégicas entre empresas.

Para Olson (1999, p. 73), desse modelo de organização, ou segmento, se espera interrelações convenientemente desenvolvidas por uma ação coletiva ou por grupos, e mesmo individual, pois

[...] dos sindicatos, se espera que lutem por salários mais altos e melhores condições de trabalho para seus afiliados; das organizações rurais, espera-se que lutem por uma legislação favorável a seus membros; dos cartéis, espera-se que lutem por preços para as empresas integrantes; das companhias espera-se que busquem os interesses de seus acionistas; e do Estado, espera-se que promova os interesses comuns de seus cidadãos (embora nesta nossa era nacionalista o Estado frequentemente (sic) tenha interesses e ambições distanciadas das de seus cidadãos).

A combinação desses conceitos encontra apoio na afirmação de Amato Neto (2000, p. 42), quando explicita alguns dos motivos que levam as empresas a se aglomerarem e cooperarem entre si:

A cooperação interempresarial, pode viabilizar o atendimento de uma série de necessidades dessas empresas, necessidades essas que seriam de difícil satisfação nos casos em que as empresas atuassem isoladamente. Entre essas necessidades, destacam-se: combinar competência e utilizar know-how de outras empresas; dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos; partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto; oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada; exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente; compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo sub-utilizados (sic), fortalecer o poder de compra e obter mais força, para atuar nos mercados internacionais.

Nakano (2005, p. 54) acrescenta que as redes de empresas se formam por diversos motivos, entre eles, a:

Imposição legal ou de uma instância superior, como no caso de certas linhas de financiamento, às quais é permitido acesso somente a consórcios entre empresas e instituições de pesquisa; busca por controle (assimetria), quando uma organização procura exercer controle sobre outra ou sobre os seus recursos de outra organização; reciprocidade, quando relações são estabelecidas por organizações que compartilham objetivos comuns, iniciando relações de cooperação e coordenação; necessidade de maior eficiência interna, quando uma organização, preocupada em melhorar sua própria eficiência, busca estabelecer relações com outras empresas para reduzir seus custos de transação; busca por estabilidade, em face das incertezas do ambiente competitivo.

Na prática, as redes de cooperação interorganizacionais buscam garantir sua sobrevivência e desenvolvimento, principalmente quanto às pequenas e médias empresas. Assim, elas

Podem ser consideradas empresas de grande importância econômica social, pelo fato de estimular a livre iniciativa empreendedora, que contribui para a geração de novos empregos e contribuir com a descentralização da atividade econômica, complementando as grandes empresas. Assim, as PEMs vêm contribuindo com o desenvolvimento econômico nos países da América do Sul, especialmente o Brasil. No universo destas empresas, a estratégia em rede poderá representar um meio

eficaz para a performance competitiva, pois, organizadas em redes, elas somam esforços para competir com as grandes empresas (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2004, p. 225-229).

O desafio para formação das redes de cooperação interorganizacionais, de acordo com os autores, se faz por meio de parcerias, alianças, interdependência, comprometimento, aprendizagens, cooperação, compartilhamento, complementaridade, responsabilidade, transparência, mudanças na forma de gestão e, sobretudo, confiança nas interações entre si.

No entanto, de acordo com Bortolaso e Perucia (2010, p. 54-55), para que os objetivos comuns e coletivos de uma rede sejam alcançados, se faz necessário criar mecanismos de coordenação que, colocados em prática, criam aproximação entre os participantes da rede e os leva a enxergar um horizonte de ganhos, a partir da cooperação. Através de encontros periódicos como as assembleias, consideradas espaços ideais para a disseminação de informações, conhecimentos e aprendizagem, poderá se constituir um fórum formal, para a tomada de decisões.

Ancorada nesses mecanismos, a estrutura de coordenação das redes de cooperação pode ser gerenciada por regras gerais, normativas e com transparência, que sejam válidas para qualquer membro da rede. Implantada com o consentimento de todos seus associados, essa estrutura visa facilitar a convivência, a participação ativa na rede e, também, agir como motivadora de ideias inovadoras, focando, entre outros elementos, os ganhos coletivos entre seus integrantes.

Os mecanismos flexíveis que permitem o crescimento e desenvolvimento de uma rede, de um modo geral, abrangem questões contratuais, como sanções e penalidades previstas em estatuto, o que reduz comportamentos oportunistas ou ocorrência de rivalidades.

Com os avanços tecnológicos e o acirramentos competitivos de mercados, forçosamente, ocorreram profundas transformações no modelo organizacional vigente, como respostas à necessidade de lidar como um ambiente operacional em constante mudança.

Neste contexto, as pequenas e médias empresas passaram a se conectar entre si, aumentando a necessidade de implementos e de novas tecnologias, uma vez que, em rede, tornaram-se globalizadas. Passaram a se apoiar não apenas em redes baseadas em confiança e cooperação, tais como as 'familiares', mas, também, através das novas tecnologias da comunicação e informação.

De tal modo, as pequenas e médias empresas, em rede interorganizacional, partiram em busca de estratégias e resultados competitivos, apoiadas em esforços coletivos. Esse arranjo organizacional pode ser definido como sendo "arranjos propositais de longo prazo

entre distintas, porém relacionadas, organizações lucrativas que permitem a essas firmas ganhar ou sustentar vantagens competitivas frente a seus competidores fora da rede” (JARILLO, 1988, p. 32).

Nessa dinâmica de um mercado altamente competitivo, as redes interorganizacionais têm um papel:

(...) que reúne os atributos que permitam uma adequação dinâmica ao ambiente competitivo. Ou seja, uma das propriedades fundamentais das redes de cooperação entre empresas é de gerar competitividade para empresas associadas, com ações uniformizadas e padronizadas, porém descentralizadas, com ações flexíveis, e ganhos de escala entre várias formas de parcerias nas redes. (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010, p.18).

Para os autores acima, na prática, as Redes de Cooperação interorganizacionais são formadas, basicamente, por PMEs com objetivos comuns e caracterizadas por entidades jurídicas estabelecidas e independentes, e que mantêm a individualidade de cada participante.

Sendo assim, a formação de uma rede permite a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades. Além disso, empresas que integram uma rede conseguem reduzir custos, dividir riscos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e obter inovações tecnológicas.

Também inseridas nesse ambiente competitivo, as organizações cooperativas, na maioria das vezes, apresentam certas desvantagens competitivas em relação à concorrência das grandes organizações corporativas, dado seu isolamento competitivo, em função de visar os interesses isolados de seus associados, agregados a isso, os escassos recursos financeiros, investimentos tecnológicos, dentre outros.

Portanto, a configuração de uma rede consiste, num relacionamento cooperativo e eficaz entre empresas e também cooperativas, em alcançar a competitividade nos mercados, onde se estabelecem suas interrelações, com objetivos de desenvolver, produzir e distribuir seus produtos ou serviços (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

No Brasil, em particular, destaca-se uma experiência do Rio Grande do Sul, emergida de uma iniciativa e fomento da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI) que constituiu, em 1990, o Programa de Redes de Cooperação (PRC). Consolidado no quadriênio 2000/2003, por meio de um projeto piloto, o Programa atendeu demandas pontuais de grupos de empresas que já manifestavam o desejo de organizarem-se em redes de cooperação (VERSCHOORE, 2004, p. 15).

## 2.5 Ganhos Coletivos Proporcionados Pelas Redes

Sabemos que as Redes de Cooperação podem gerar alguns ganhos aos seus associados. Assim, o enfoque a ser abordado nesta pesquisa apoia-se em cinco proposições sobre os fatores relevantes, para o estabelecimento de redes de cooperação, os quais reúnem o conjunto de ganhos obteníveis pelas empresas participantes, sintetizados por Balestrin e Verschoore (2008) como: a) escala de poder e mercado; b) acesso a soluções; c) aprendizagem e inovação; d) redução de custos e riscos, e; e) relações sociais, conforme será visto a seguir.

### 2.5.1 Ganhos de Escala e Poder de Mercado

Um dos primeiros ganhos obtidos e percebidos pelos atores participantes de uma rede interorganizacional é a economia de escala e o poder de mercado. Tais ganhos referem-se àqueles obtidos em decorrência do aumento do número de associados na rede. Um maior número de associados gera maior capacidade em obter ganhos de escala e poder de mercado (OLSON, 1999). Em outros termos, quanto mais associados, maior é a possibilidade de se obter ganhos de escala e de se desenvolver o poder de mercado.

A ação coletiva dos atores pode sustentar um poder de barganha com governos, instituições, fornecedores e até clientes, pelo seu grau de representatividade. Esses aspectos permitem às redes ampliarem seu potencial de barganha, nas distintas relações econômicas, e possibilitam a realização de acordos comerciais em condições exclusivas das empresas em redes (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008). De acordo com estes autores, a união por afinidades de empresas e instituições, através de rede de cooperação, possibilita a geração de ganhos de escala e de poder de mercado, isto é, ganhos obtidos em decorrência da ampliação da força individual, por meio do crescimento do número de empresas associadas.

Aragão, Lopes e Dias (2010) indicam outros ganhos neste quesito de escala e poder de mercado, como por exemplo, a busca por melhores condições de preços junto aos fornecedores. Tal fato está entre as principais motivações das empresas para se vincularem em rede (AMATO NETO, 2000) e se reunirem em torno de uma associação, com características que lhe são favoráveis, como a flexibilidade e a agilidade (CASAROTTO FILHO, 2001). Não obstante, percebemos, também, um movimento similar à economia de escala das grandes



empresas, possibilitando aos associados uma adequação ao ambiente competitivo em uma estrutura única, em rede (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2006).

### 2.5.2 Acesso a Soluções

Outra abordagem, conjugada ao estabelecimento de uma rede interorganizacional, consiste no acesso às soluções. Parte dos problemas, ou dificuldades, enfrentados por uma empresa de pequeno porte pode estar no esforço para concorrer no mercado, devido aos altos custos, à escala reduzida de produção, a pouca informação, ao desconhecimento de mercado, à necessidade de treinamento de mão de obra e, ainda, à atualização tecnológica.

Outra dificuldade incide na obtenção de linhas de crédito para empresas, na maioria das vezes, caras ou inacessíveis, principalmente para pequenas e médias empresas (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008). Seus gestores têm enormes dificuldades devido a pouca utilização de ferramentas de gestão, e muitas das dificuldades enfrentadas atualmente pelas empresas podem ser suplantadas através do desenvolvimento de soluções, a partir da rede na qual ela se insere.

Prosseguindo com estes autores, observamos que os serviços de garantia ao crédito, a prospecção e divulgação de oportunidades, bem como o auxílio contábil e técnico-produtivo podem ser disponibilizados pelas redes, para minimizar os obstáculos impostos às empresas. As redes de cooperação também podem suprir as necessidades de capacitação dos seus associados, mediante treinamentos e consultorias, pois elas têm melhores condições de identificar as fragilidades comuns e encontrar as soluções coletivas.

A experiência e o desenvolvimento de conhecimentos adquiridos em conjunto (AMATO NETO, 2002), revela que a organização coletiva materializa o sentimento de pertencimento dos envolvidos no grupo (OLSON, 1999). Essas ações uniformizadas e padronizadas, porém descentralizadas, com atuações flexíveis entre várias formas de parcerias nas redes, permitem o acesso às soluções. Essa capacidade de geração de soluções coletivas tende a permitir a geração e a disponibilização de soluções a partir da rede, na qual se inserem (ANTUNES; BALESTRIN e VERSCHOORE, 2010).

A experiência mostra que o fortalecimento e a expansão de mercado em outros países, para uma pequena empresa, individualmente forte e competitiva, muitas vezes se justifica pela sua presença em uma rede de cooperação (BALESTRO, 2002). Para o Programa de Rede de Cooperação (SEDAI), a formação de uma rede permite a realização de ações conjuntas,

facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades e resultados. Dentre estes, podemos destacar: os ganhos de credibilidade no mercado, as garantias de maior legitimidade nas ações empresariais e a redimensão da importância da empresa em seu ambiente comercial; também contemplamos as novas possibilidades de relacionamentos empresariais com Universidades, agências estatais e instituições tecnológicas, elementos que, normalmente, pequenas empresas, sozinhas, não conseguem estabelecer (SEDAI-RS, 2007). Isto é, ganhos que as empresas, atuando isoladas, dificilmente conseguiriam obter.

### 2.5.3 Aprendizagem e Inovação

A aprendizagem e a inovação podem ocorrer de diferentes maneiras e sob diferentes processos, através de interação e de práticas de colaboração, de desenvolvimento, de competências e de habilidades coletivas. Para Human e Provan (1997), a participação na rede desempenha um papel essencial no acesso a novos mercados, a novas ideias de produtos e outros recursos valorizados por suas empresas. Assim, a cooperação entre as empresas na rede deve permitir aos participantes envolvidos o acesso a novos conceitos, métodos, estilos e maneiras de abordar a gestão na resolução de problemas e no desenvolvimento de seus negócios. Dessa forma, é fundamental promover a coletividade (OLSON, 1999) entre os participantes, por meio do compartilhamento de informações e recursos (BALESTRIN e VARGAS, 2002).

Para Casarotto e Pires (2001), a base das redes, em si, é o juntar esforços no plano horizontal ou das bases, em funções que se necessita de uma escala maior e de um aumento da capacidade inovativa para a sua viabilidade competitiva. Isto pode ser possível trabalhando de forma associada, ou cooperativa, com outras empresas, agregando vantagens e ampliando as chances de competição.

Corroborando, Antunes, Balestrin e Verchoore (2010) apontam que as possibilidades de aprendizagem e inovação se dão mediante o compartilhamento de ideias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador, desenvolvidas em conjunto pelos participantes. Afirmam, ainda, que as relações diretas entre empresas pertencentes a uma rede tendem a afetar positivamente o resultado da inovação, dado que trazem benefícios ligados ao conhecimento compartilhado e complementaridades de competências que aumentam a escala nos projetos de desenvolvimento de produtos, processos e serviços inovadores. A

interconexão entre empresas pode ser realizada por meio de relações contratuais e informais, ambas propícias para a transferência de conhecimentos, necessária aos processos de inovação.

Partilhando deste conceito, Casarotto Filho (2005) alude que a inovação tecnológica é uma trajetória necessária para a manutenção das empresas, podendo ser realizada pela rede de empresa, através de relacionamentos externos com universidades, centros de pesquisa e outras formas de organizações empresariais. Tais ganhos devem capacitar seus associados para detectarem os sinais de mudança, provenientes do mercado ou da evolução tecnológica (AMATO NETO, 2005).

Estudos realizados por algumas instituições da área indicam que os maiores ganhos de aprendizagem e inovação foram evidenciados em ambientes de socialização de informações e de conhecimentos entre os participantes de uma rede. Desse modo, evidencia-se o aproveitamento e a importância de diversos espaços e momentos, como por exemplo, as assembleias da rede, as confraternizações, as viagens e visitas às feiras, os cursos e palestras e, no próprio ambiente virtual, lugares fundamentais para a troca de informações e experiências (BALESTRIN E VERCHOORE, 2008).

#### 2.5.4 Redução de Custos e Riscos

As empresas organizadas em rede podem, ainda, ser beneficiadas com a redução de custos e riscos, isto é, determinadas ações e investimentos comuns aos participantes levam a rede a dividir entre os associados seus custos e riscos. Ainda que não seja possível eliminar os custos totalmente, a rede reduz a sua incidência entre os associados, devido ao ganho de escala e poder de mercado. Conforme aponta Olson (1999, p. 49), “quanto maior o número de membros disponíveis para partilhar os benefícios e os custos, melhor. Um aumento do tamanho do grupo não acarreta competição para ninguém e pode levar a custos mais baixos para aqueles que já estão no grupo”.

Em estudos realizados entre empresas configuradas em redes, no Rio Grande do Sul, percebemos que a união de empresas resulta em redução de custos operacionais. Dependendo da forma de estruturação da rede, é possível reduzir custos coletivos, como aluguel, taxas de telefonia, água, transporte, luz, logística, manutenção, insumos industriais, entre outros aspectos (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2010).

Outras vantagens e ganhos nas redes, entre empresas, apontam a redução dos custos e riscos de determinadas ações e investimentos comuns entre os associados. Por exemplo, o

compartilhamento de experiências técnicas dos parceiros, sobre o processo de produção ou de vendas; troca de informações sobre fornecedores, clientes e prestadoras de serviços; suporte ao empreendimento de ações conjuntas que permitam a redução geral de custos de produção, informação, bem como a resolução de conflitos, para os associados da rede (ANTUNES, BALESTRIN e VERSCHOORE, 2010).

#### 2.5.5 Relações Sociais

Outro ganho percebido é a capacidade de proporcionar condições necessárias para o desenvolvimento das relações sociais entre os participantes da rede, ampliando, por exemplo, o nível de confiança e, ainda, do capital social. A confiança é um fator facilitador do fluxo de informações na rede e as “relações próximas permitem o estabelecimento de relações de confiança, de troca de informações detalhadas e resolução conjunta de problemas, aumentando o potencial para a troca de informações” (NAKANO, 2005, p. 65). Putnam (1996, p. 180) aponta para o fato de que “a confiança promove a cooperação. Quanto mais elevado o nível de confiança numa comunidade, maior a probabilidade de haver cooperação. E a própria cooperação gera confiança”. Já sobre o capital social, este “diz respeito às características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas” (PUTNAM, 1996, p. 177). Assim, o capital social é um recurso importante para os indivíduos e pode afetar significativamente a sua capacidade de agir e o seu desempenho (COLEMAN, 1990).

O acúmulo de capital social é influenciado pelo grau que as pessoas de uma comunidade compartilham normas e valores e, desta forma, são capazes de subordinar os interesses individuais aos coletivos. Isto implica na geração de confiança entre os atores da rede e, por consequência, no acúmulo de capital social (ANTUNES, BALESTRIN e VERSCHOORE, 2010). Nesse ambiente social, de acordo com os autores, destacam-se como vantagens, as experiências de auxílio mútuo constante, o espaço para contatos pessoais entre os empresários, a diferença pouco significativa em termos de tamanho e poder entre as empresas envolvidas. São também elencadas, a distribuição igualitária dos esforços empreendidos e a discussão franca e aberta dos problemas e das oportunidades que envolvem os negócios dos participantes. Assim, cria-se um ambiente favorável, que proporciona uma efetiva interação entre as pessoas, grupos e organizações.

Nakano (2005, p. 60) aponta que “o capital social de um indivíduo compreende a estrutura dos relacionamentos que ele tem, as pessoas que conhece, as possibilidades que auferir através de seus contatos pessoais, da mesma forma, as organizações possuem relações com outras, que lhes possibilitam novos contatos, negócios e oportunidades”.

Olson (1999) sustenta em sua *teoria da ação coletiva*, que não somente os incentivos econômicos fazem com que as empresas estejam alinhadas em redes de cooperação, mas, sobretudo, um motivo social no qual a necessidade de se sentir útil e prestigiado faz com que ela pertença a um determinado grupo.

Portanto, as relações sociais referem-se às relações entre os membros da rede, ao crescimento do sentimento de família e à evolução das relações do grupo, para além daquelas econômicas. Por possibilitar auxílio mútuo e oferecer espaços para contatos pessoais, permitindo a discussão dos problemas e das oportunidades que envolvem os negócios, a organização de empresas em rede é indicada na geração de relações sociais profícuas (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008). Isso, porque, qualquer ação no grupo requer a participação dos demais membros, visto que a sua colaboração é essencial para qualquer ação em conjunto (OLSON, 1999).

Os conceitos até aqui apresentados conduziram ao estabelecimento de cinco ganhos coletivos verificados nas empresas em redes, conforme estudos apontados na literatura consultada, os quais reúnem o conjunto de variáveis que afetam os ganhos competitivos, originados pela cooperação entre empresa. Assim, no Quadro 3 a seguir, pretendemos sintetizar e orientar os procedimentos metodológicos da pesquisa, sobretudo nas variáveis que foram observadas no campo empírico, para subsidiar o alcance dos objetivos desta pesquisa.

Ganhos Coletivos	Variáveis	Referências
Escala e Poder de Mercado	Poder de barganha Relações comerciais Credibilidade	Olson (1999) Balestrin e Verschoore (2008) Aragão, Lopes e Dias (2010) Amato Neto (2000) Casarotto Filho (2001)
Acesso a Soluções	Capacitação Consultorias Garantia ao crédito	Balestrin e Verschoore (2008) Amato Neto (2002) Antunes, Balestrin e Verschoore (2010) Olson (1999) Balestro (2002)
Aprendizagem e Inovação	Disseminação de Informações Inovações Coletivas Aprendizagem Coletiva	Human e Provan (1997) Olson (1999) Balestrin e Vargas (2002) Casarotto e Pires (2001) Antunes, Balestrin e Verschoore (2010) Casarotto Filho (2005) Amato Neto (2005) Balestrin e Verschoore (2008)
Redução de Riscos e Riscos	Atividades compartilhadas Confiança como redutor de custos Custos e riscos compartilhados	Olson (1999) Balestrin e Verschoore (2008).
Relações Sociais	Ampliação da confiança Acumulo de capital social Reciprocidade	Nakano (2005) Putnan (1996) Coleman(1990) Antunes, Balestrin e Verschoore (2010). Olson (1999) Balestrin e Verschoore (2008)

**Quadro 3** - Ganhos Coletivos e Variáveis para análise

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo discorre sobre os procedimentos metodológicos que foram utilizados para consecução desta pesquisa, com o objetivo responder questões relacionadas aos ganhos coletivos relacionados à rede de cooperativas ligadas a Associação Gaúcha de Empreendimentos Lácteos (AGEL), com denominação comercial de REDE DALACTO.

As Ciências Sociais vêm, nos últimos anos, utilizando largamente o Estudo de Caso como técnica de pesquisa. Neste estudo, seu uso se justifica pelo fato de a pesquisa ser reduzida a um contexto espacial específico, e por se tratar de um fenômeno social complexo, contemporâneo e que causa intervenções no seu contexto real. Segundo Bruyne (1991), “o estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação” (BRUYNE et al, 1991, p. 224-225).

Para Yin (2001) “o estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois se vale tanto de dados de gente quanto de dados de papel. Com efeito, nos estudos de caso os dados podem ser obtidos mediante análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos.”

Assim, para atender nossos objetivos propostos, esse método investigativo nomeado, segundo Yin (2005, p. 20) “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real”, ou seja, que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real, como o caso de empreendimentos cooperativos. De acordo com o autor, o estudo de caso pode ser utilizado para explicar ligações causais, entre diferentes situações da vida real, difíceis de serem explicadas através de pesquisas qualitativas.

Outro aspecto importante do estudo de caso é a possibilidade que ele apresenta de estabelecer comparações entre dois ou mais enfoques, ou de realizar estudos comparativos de diferentes casos. Dessa forma, o estudo de caso pode ser tomado como um caso único ou multicaso. Esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso único, utilizando-se de evidências documentais e qualitativas, limitando-se em estudar a Rede de Cooperação associativa de cooperativas, localizadas na região noroeste do Rio Grande do Sul.

Esta pesquisa empregou a metodologia qualitativa, para obtenção de dados relevantes e que segundo Richardson (1989, p. 39):

Podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em

maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Em relação aos objetivos, este estudo se caracteriza como exploratório, com a finalidade de construir o referencial teórico a partir de sua aproximação com o campo empírico. O estudo tem, também, a finalidade de conhecer a especificidade desse ator social, que atua no campo do cooperativismo, onde se inter-relacionam os empreendimentos que a formam.

### **3.1. Procedimentos Metodológicos**

#### **3.1.1 Coleta de Dados**

A rede de cooperação estudada, de onde foram coletados os dados, pertence à Rede de Laticínios DALACTO, ligada à Associação Gaúcha de Empreendimentos Lácteos (AGEL), e composta por produtores advindos da agricultura familiar. A Rede foi criada em 10 setembro de 2008, abrangendo 13 municípios da região e que conta com 15 cooperativas associadas, na data de sua fundação.

A coleta de dados foi realizada em março de 2012, contemplando duas formas diferentes para atingir os objetivos da pesquisa:

a) foi utilizada a pesquisa documental (estatuto, atas de reuniões, convênios e relatórios contendo informações dos associados, tais como: cargo ou função que ocupa na rede de cooperação estudada, assim como o nome das cooperativas associadas, o tempo de filiação na rede), para conhecer e compreender a estrutura organizacional da Rede desde a sua constituição;

b) entrevistas com questões previamente elaboradas, de modo a permitir que os entrevistados pudessem discursar sobre o tema proposto, sempre num processo interativo entre entrevistador e entrevistado.

O emprego da entrevista qualitativa para mapear e compreender o mundo da vida dos respondentes é o ponto de entrada para o cientista social que introduz, então, esquemas interpretativos para compreender as narrativas dos atores em termos mais conceituais e abstratos, muitas vezes em relação a outras observações. A entrevista qualitativa, pois fornece os dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação (BAUER e GASKELL, 2002).

Com essa técnica, foi realizada uma entrevista que serviu como teste para o realinhamento da proposta inicial, ou seja, adequada aos fatos e acontecimentos que passaram despercebidos, entre uma e outra entrevista.



Assim sendo, essas entrevistas, realizadas em março de 2012, envolveram o presidente da Rede, e alguns representantes das cooperativas, que atuam na rede: a) Cooperfamiliar; b) Coopertempo; c) Copeq; d) Coopasc/Unicooper. Os entrevistados/respondentes serão identificados no decorrer das análises, conforme se apresenta no Quadro 4.

Descrição dos Entrevistados	Identificação na Análise
Presidente da Rede Dalacto	E1
Cooperfamiliar (coordenador geral)	E2
Coopertempo	E3
Copeq	E4
Coopasc/Unicooper	E5

**Quadro 4** – Entrevistados

**Fonte:** elaborado pelo pesquisador

Nesse sentido a narrativa não é apenas uma listagem de acontecimentos, mas uma tentativa de ligá-los, tanto no tempo como no sentido. Se considerarmos os acontecimentos isolados, eles se apresentam como simples preposições que descrevem acontecimentos independentes. Mas, se eles estão estruturados em uma história, as maneiras como eles são contados permitem a operação de produção de sentido do enredo. É o enredo que dá coerência e sentido à narrativa, bem como fornece o contexto em que nós entendemos cada um dos acontecimentos, atores, descrições, objetivos, moralidade e relações que geralmente constituem a história (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2007, p. 92).

Foi realizado um total de cinco entrevistas, com cinco diretores de cooperativas ligadas à Rede, com a percepção do pesquisador de que estava, nestes encontros, contemplada a semelhanças entre os discursos.

A seleção de entrevistados para a coleta de dados foi realizada nos moldes da pesquisa qualitativa de Bauer e Gaskell (2002), isto é, com base na construção do *corpus*, “como princípio alternativo de coleta de dados”, que nos proporcionará a eficiência das informações. Quanto à delimitação do número de entrevistas e critério de saturação, observados pelo pesquisador, se justifica “quando temas comuns começam a aparecer e, progressivamente, sente-se uma confiança crescente na compreensão emergente do fenômeno [...] e o pesquisador se dá conta que não aparecerão novas surpresas ou percepções [...] o ponto de saturação do sentido, o pesquisador pode deixar seu tópico guia para conferir sua compreensão [pois] é um sinal de que é tempo de parar (BAUER e GASKELL, 2002, p. 71).

A realização da coleta se deu em três etapas, sintetizadas no Quadro 5.

<b>Etapas</b>	<b>Procedimentos</b>	<b>Períodos</b>
01	Contato inicial com os consultores da rede	novembro/2010
02	Entrevistas semiestruturadas com diretores da rede e associados	março/2012
03	Coleta documental	março a abril /2012

**Quadro 5-** Etapas da coleta de dados

**Fonte:** Elaborado pelo próprio pesquisador

### 3.1.2 Análise de Dados

Nesta pesquisa de cunho qualitativo, tanto os dados levantados na pesquisa documental, como nas entrevistas, as informações obtidas possibilitaram identificar vários elementos necessários para construir uma leitura sobre os empreendimentos cooperativos de produção leiteira, mais especificamente o da Rede de cooperativas ligadas à AGEL.

A análise de dados deste trabalho consistiu em examinar, classificar tabelas, categorizar ou, ainda, recombinar evidências para tratar as proposições iniciais do estudo (YIN, 2005) e submeter esses dados à análise de conteúdo. Para essa análise, busca-se:

Apelar para instrumentos de investigação baseados em documentos, é uma forma de nos afastarmos dos perigos da compreensão espontânea, embora, pareça, também, ‘tornar desconfiado’ da subjetividade e da intuição do protagonista social. Mas, essas atitudes metodológicas são úteis ao pesquisador, face ao seu objeto de análise (BARDIN, 1977, p. 28).

Os depoimentos colhidos em entrevista, assim como os documentais, serviram para auxiliar na compreensão das ideias propostas neste trabalho, como forma de extrair apenas elementos pertinentes para a análise desenvolvida nessa dissertação.

A análise de conteúdo, como método, produz a ultrapassagem da incerteza e o enriquecimento da leitura, nos dá o rigor da apreensão e do esclarecimento da mensagem, sob duas orientações: a verificação prudente e a interpretação brilhante (BARDIN, 1977, p. 29). Para Moraes (1999), a análise de conteúdo é usada para descrever e interpretar o conteúdo de documentos e textos. Desse modo, os documentos coletados foram submetidos à análise de conteúdo, que contempla qualquer material de comunicação verbal ou não verbal, tais como: cartas, cartazes, jornais, revistas, informes, livros, relatos autobiográficos, entrevistas formais e informais, diários pessoais, filmes, fotografias, etc. Nesta pesquisa, esta técnica foi utilizada tanto para a análise dos documentos da rede de cooperação, quanto para a análise das entrevistas.

O uso correto do recurso de análise de conteúdo é primordial e de suma importância para obtermos a veracidade sobre a interpretação dos dados, através da qual, alcançaremos os objetivos propostos pela pesquisa. Assim, neste trabalho, envolveu a preparação das informações, a unitarização, ou transformação do conteúdo em unidades, a categorização, ou classificação das unidades em categorias, a descrição e, por fim, a interpretação (MORAES, 1999).

A análise e a interpretação são tidas como duas ações distintas, mas estreitamente correlacionadas. A análise tem como objetivo organizar os dados de forma a propiciar o fornecimento de respostas ao problema proposto no estudo. A interpretação é a atividade intelectual que procura dar um significado maior às respostas, conectando-se a outros conhecimentos obtidos. Significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos no trabalho e ao tema.

Para facilitar a visualização de categorias, componentes e trechos dos relatos das entrevistas, utilizamos o mapa de associação de ideias proposto por Spink e Lima (2004, p. 105) que, “nesse mesmo raciocínio, esclarecem que o processo de interpretação é concebido como um processo de produção de sentido. Portanto, o sentido é o meio e o fim de nossa tarefa de pesquisa”. Para o melhor entendimento, as autoras acrescentam que

[...] buscamos, então analisar o material que temos a nosso dispor (entrevistas, discussões de grupos, textos, etc.) a partir dessas categorias. Mas não são apenas os conteúdos que nos interessam. Para fazer aflorar os sentidos, precisamos entender, também, o uso feito desses conteúdos. É como essa finalidade que desenvolvemos os mapas de associação de ideias<sup>9</sup>.

Desse modo, nesta pesquisa utilizamos o “mapa de associação de ideias”, para análise e interpretação das entrevistas realizadas empiricamente.

### 3.1.3 Etapas da Pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida em seis etapas: a primeira consiste no embasamento teórico, com a formulação do objeto de pesquisa (questão de pesquisa) e a definição dos

---

<sup>9</sup> Os mapas de associação de ideias “constituem instrumentos de visualização que têm duplo objetivo: dar subsídios ao processo de interpretação e facilitar a comunicação dos passos subjacentes ao processo interpretativo” (SPINK; LIMA, 2004, p. 107).

objetivos; a segunda etapa consiste na definição da metodologia; a terceira etapa trata da coleta de dados, que foi realizada na região noroeste do Rio Grande do Sul, durante o mês de março de 2012: entrevistas com dirigentes e coleta documental; a quarta etapa refere-se à análise dos dados coletados; a quinta baseia-se na elaboração das considerações finais da pesquisa; e, por fim, a última contempla os ajustes necessários para a entrega da dissertação, conforme o cronograma do Quadro 6.

<b>Etapas da Pesquisa</b>	<b>Períodos</b>
1. Embasamento teórico: objeto de pesquisa (questão de pesquisa) e a definição dos objetivos	Julho a dezembro/2011
2. Definição da metodologia	Julho a dezembro/2011
3. Coleta de dados	Março e abril/2012
4. Análise de dados	Abril/2012
5. Conclusões ou considerações finais	Maior/2012
6. Ajustes e entrega da dissertação	Maior/2012

**Quadro 6** - Etapas da pesquisa

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

### 3.1.4 Limitações da Pesquisa

Para uma melhor compreensão e interpretação dos resultados obtidos é importante apresentar algumas limitações da pesquisa. A primeira limitação consistiu-se na delimitação das informações necessárias para responder de forma correta e completa ao problema de pesquisa. As análises e resultados ficaram restritos aos limites do estudo. A segunda limitação está relacionada às entrevistas com os atores selecionados, uma vez que em momento algum as respostas se esgotam no que se refere às possibilidades de interpretação do problema de pesquisa. A dinâmica realidade das redes e suas articulações não permitem mais do que uma aproximação ou “fotografia” do momento que atravessam os empreendimentos.

Outra limitação foi o fato de a pesquisa não envolver todos os associados das cooperativas, mesmo que fosse por amostragem, o que poderia ser um dado considerado importante, principalmente em relação aos ganhos individuais das cooperativas associadas à Rede. Tais pessoas possivelmente apresentariam dados diferenciados, que poderiam sinalizar possíveis mudanças no futuro da cooperativa.

Neste caso, além dos empreendimentos da cooperativa estarem geograficamente localizadas em 13 municípios da região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, possuem gestão pros

números de associados espalhados em micro regiões, o que inviabiliza serem contatados num reduzido prazo de pesquisa.

Por fim, outra questão importante a ser considerada foi a impossibilidade de analisar dados consolidados em balanços contábeis da Rede Dalacto, uma vez que estavam em fase de elaboração; e de realizar inferências estatísticas específicas para a comparação quantitativa entre as cooperativas associadas, em relação a períodos anteriores à organização estratégica de Redes de Cooperação, restringindo esta pesquisa a dados fornecidos pelas cooperativas isoladamente.

## 4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas as discussões e análises sobre a caracterização e contextualização dos ganhos coletivos percebidos na rede de cooperação intercooperativa – Rede Dalacto, situada na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, descrevendo sua importância e contribuição econômica para aquela região, no que se refere à competitividade.

### 4.1 Caso da Rede Dalacto

A Rede Dalacto nasceu sob um cenário de prosperidade, isto é no contexto da economia nacional estável, e também de crise financeira no cenário da economia mundial, com o objetivo de fortalecer, cada vez mais, o setor da agricultura familiar, qualificar o homem do campo e sugerir caminhos para que buscassem, no sistema associativista, melhores resultados para sua atividade.

O associativismo surge como uma importante estratégia para o desenvolvimento da agricultura familiar, sendo um espaço racional de participação, solidariedade, aprendizagem, conhecimento e de responsabilidade, onde os associados estabelecem um acordo de cooperação frente à produção e distribuição dos produtos lácteos.

Inicialmente, teceremos alguns breves e sucintos comentários sobre alguns fatos que antecederam a formação da Rede Dalacto, para sustentação teórica da escolha do tema proposto neste trabalho de pesquisa.

As atividades de pequenas propriedades até a organização de cooperativa e, posteriormente, a formação da Rede, remonta à colonização do Rio Grande do Sul, quando a bovinicultura de leite servia como fornecedora de alimentos.

Um estudo sobre a *Cadeia do Leite - Diagnóstico da Competitividade*<sup>10</sup>, de autoria de Luís Juliani<sup>11</sup> nos assevera que a produção de leite faz parte da atividade rural do estado do Rio Grande do Sul desde a sua colonização. Naquela época, o rebanho era utilizado,

---

10 JULIANI, Luís. *CADEIA DO LEITE - Diagnóstico da Competitividade*. Projeto COCAP – Cohesión Social a través del fortalecimiento Del las Cadenas Productivas, 2010.

11 Supervisor do Programa Redes de Cooperação UNIJUI - Mestre em Desenvolvimento e Cidadania; Pós Graduado em Economia Rural.

principalmente, como fornecedor de alimentos e para tração animal (puxar a carroça, arado, grade).

No início das atividades comerciais com leite, este foi comercializado com o Departamento Estadual de Abastecimento de Leite (DEAL) e com a Companhia Rio-grandense de Laticínios e Correlatos (CORLAC). Na região de Ijuí, o leite era comercializado pela empresa familiar Carlos Franke S. A. (Cafrasa) que, posteriormente, foi incorporada à Central Gaúcha de Leite (CCGL), e organizada por um conjunto de Cooperativas. A CCGL chegou a ser responsável pelo recolhimento de 70% da produção de leite do estado.

Na década de 1990, entram no mercado outros grandes laticínios, como a companhia italiana de laticínios PARMALAT e NESTLÉ, quando ocorreu a alienação do parque industrial da CCGL pelo Aviário Porto-Alegrense (AVIPAL), atualmente PERDIGÃO. Houve a caracterização de um oligopsônio<sup>12</sup>, com as duas empresas dividindo os mesmos 70% do volume comercializado no estado. Deve registrar-se anos depois, a partir de 2006, a entrada da NESTLÉ no parque lácteo do RS.

A partir dos anos 2000, a intervenção do governo estadual com planos de ação para o setor, devido às dificuldades financeiras apresentadas pela PARMALAT e a saída da CCGL, deixou os pequenos produtores de leite desprotegidos. Estes passaram se uniram em organizações cooperativas e/ou associações, com o objetivo de agregação de valores pela comercialização e industrialização, em conjunto com a manutenção dos pequenos produtores do meio rural.

Os pequenos produtores da região Noroeste do estado passaram a se reunir periodicamente para discutirem e trocarem experiências. Assim, em 2005, criaram o Fórum Regional das Cooperativas, Associações e Agroindústrias de produtores familiares de leite da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul (“Fórum do leite”). Por meio de debates e discussões, detectaram algumas necessidades: possuir articulação entre as cooperativas e organização, para determinar uma política setorial que permitisse a permanência dos pequenos produtores na atividade leiteira; aquisição de imobilizado para uso lácteo, bem como a comercialização em conjunto da produção das cooperativas. Detectaram, também, a necessidade de existir assistência técnica para a produção leiteira; aquisição em conjunto de insumos; ampliação do poder de barganha (aumento do valor do leite), através da comercialização em conjunto da produção das cooperativas. Também foi observada a falta de

---

<sup>12</sup> Mercado em que há apenas um pequeno número de compradores para os produtos de vários vendedores.

informações enfrentadas pelos produtores na condução das negociações, em conjunto com a produção e o comportamento oportunista de alguns associados, “freteiros” e compradores.

A partir de 2006, além do fortalecimento do Fórum do Leite, o cenário voltou a dar um indicativo de mudanças positivas com a entrada de novas empresas no ramo, como a empresa suíça Société des Produits Nestlé S. A. e a Embar   Indústria Alimentícia S.A., somada    retomada da CCGL. Sobre esse contexto de mudanças, NETO e BASSO (2005) afirmam que:

O principal argumento em defesa do estímulo a produ  o de leite como estratégia para a promo  o do desenvolvimento em algumas regiões do Estado se fundamenta no fato de ela constituir numa atividade imprescindível para a constru  o de uma sociedade economicamente mais produtiva, socialmente mais justa e territorialmente mais equilibrada.

Assim, asseverando esses pressupostos, foi constituída a REDE DALACTO, através do Programa Redes de Coopera  o, com a participa  o da UNIJUI/SEDAI e como apoio técnico da EMATER/Ascar-RS, no intuito de impulsionar os pequenos e médios empreendimentos do segmento lácteo da mesorregião noroeste do Rio Grande do Sul.

De acordo com a SEDAII<sup>13</sup>, entre os ganhos que a Rede Dalacto espera obter com a forma  o em rede, estão: uma melhor logística para a coleta do produto nas propriedades e na entrega para a indústria; redu  o dos custos de produ  o, de transporte e de resfriamento do leite; maior poder de barganha para a compra de insumos para a produ  o do leite e, também, na venda do produto; e, facilidades de acesso    assistência técnica e    participa  o em feiras e exposi  o  es do ramo.

A Associa  o Gaúcha de Empreendimentos Lácteos (AGEL)<sup>14</sup> foi juridicamente constituída em 10 de setembro de 2008, na cidade de Ijuí, cujo lançamento da marca comercial “Rede Dalacto”, ocorreu em março de 2009.

Está localizada geograficamente numa região formada por 216 municípios, agrupados em treze microrregiões, com popula  o estimada em 1.970.326 habitantes (IBGE, 2005). Na data de sua constitui  o legal, a Rede contava com mais de 3.500 produtores advindos da agricultura familiar, que produziam anualmente um volume que ultrapassava os 48 milhões de litros de leite/m  s, correspondendo a um faturamento/ano superior a R\$ 33 milhões de renda (ou seja, em torno de R\$ 2.750.000,00 mensais para a região das 15 cooperativas e 3.500

---

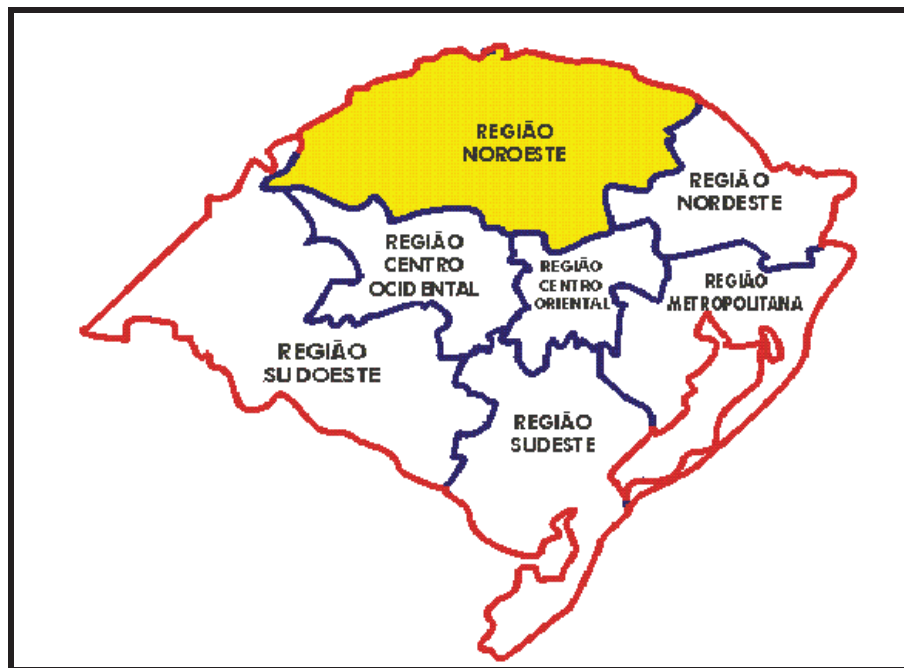
13 Notícias Sedai: 10 de março 2009 – [www.estado.rs.gov.br](http://www.estado.rs.gov.br)

14 Plano de A  o da AGEL, 2009, previsto no Estatuto Social.



produtores, a R\$ 9.450,00 anuais por produtor, o que lhe corresponde a uma renda mensal de R\$ 780,00 na média de 233 associados por cooperativa).

A Figura 2 apresenta a divisão geográfica do Rio Grande do Sul, evidenciando a região noroeste, onde estão localizadas as cooperativas associadas à Rede.



**Figura 2** – Localização da região noroeste do RS  
**Fonte:** IBGE Mapas - 2010.

A Associação Gaúcha de Empreendimentos Lácteos (AGEL) foi formada inicialmente, em setembro de 2008, por 15 Cooperativas ou Associações do setor lácteo, pertencentes a 13 municípios da região. No Quadro 7, estão listados os empreendimentos participantes da Rede, constando data de sua criação e números de associados à época de criação da Rede:

Localidade	Cooperativa	Data de Criação
Jóia	Coopermis	18/05/2003
Santo Ângelo	Coopasa	20/03/2003
Catuípe	Coopertrês e	13/12/2000
	Aderca	11/2000
Ijuí	Cooperlei	13/03/2000
Pejuçara	Cooperlatte	26/06/1996
Panambí	Copeq	09/06/2000
Inhacorá	Coopercorá	12/04/2006
São Valério do Sul	Coopervalerio	11/10/2007
São Martinho	Comprol	08/02/2004
Santo Cristo	Coopasc	00/00/0000
Vista Gaúcha	Coopervista	29/11/2007
Tenente Portela	Cooperfamiliar e	31/05/2001
	Coopertempo	16/05/2008
São Miguel das Missões	Coopaf	08/11/2000

**Quadro 7** - Localidade das cooperativas

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

Atualmente, de acordo com informações obtidas nas entrevistas aplicadas nesta pesquisa, a Rede reúne mais de 4.000 produtores de leite, distribuídos em 19 cooperativas e associações (em média 210 produtores por cooperativa) advindas da agricultura familiar, na mesorregião noroeste do estado do Rio Grande do Sul.

Criada com o intento de dar apoio e destaque para o setor, uma vez que o leite se tornou um produto que tem garantido a renda mensal significativa para os agricultores, a Rede atua como uma alternativa de diversificação, especialmente na agricultura familiar.

De acordo com o supervisor do Programa Redes de Cooperação da UNIJUI, Luís Juliani as cooperativas associadas proporcionam melhorias aos associados, no que se refere ao valor recebido pelo litro/leite, e a melhoria da qualidade da matéria-prima tem remunerado melhor os produtores, com base na quantidade entregue e na qualidade do produto. Desta forma, as cooperativas vêm garantindo melhores preços aos produtores associados, em relação aos individuais. Em 2009, segundo dados das associadas da Rede Dalacto, os produtores organizados de maneira associativa receberam em torno de R\$ 0,10 a mais por litro de leite, do que os produtores que entregaram individualmente.

Outras cooperativas integraram-se verticalmente, procurando atingir o consumidor final, a partir da produção de derivados lácteos. Há, basicamente, dois tipos de cooperativas: as Cooperativas Singulares - organizações de primeiro grau que atuam, conjuntamente, na compra de insumos e na venda da matéria-prima a outros laticínios e, em alguns casos, na industrialização do leite, fabricando produtos voltados basicamente para o consumo local e mercados regionais. Estas cooperativas normalmente prestam diversos serviços de assistência aos seus cooperados. Dentre as cooperativas de primeiro grau, que industrializam o produto leite, está a COPEQ e a COMPROL (associadas da Rede Dalacto) que, além do leite *in natura*, produzem queijo, nata e bebida láctea.

Em novembro de 2010, das 19 associadas da Rede Dalacto, três iniciaram, como experiência, a venda em conjunto do leite, melhorando o poder de barganha.

#### 4.2 Missão da Rede Dalacto

Conforme explicitado, a Rede de Cooperação Dalacto, nasceu em períodos de turbulência na economia mundial, com o surgimento da crise financeira mundial. Para suplantar este cenário, o “Plano de Ação” da Rede apresentou uma lista contendo (16) dezesseis benefícios gerados pela estrutura organizacional adotada que, isoladamente, não teriam sido possível alcança-los, mas, através do empreendedorismo e do associativismo, combinados em Rede de Cooperação, foram possíveis e facilitados. (Quadro 8).

Nº	Descrição dos Ganhos
01	Ganhos de credibilidade no mercado, garantindo maior legitimidade nas ações empresariais e redimensionando a importância da empresa em seu ambiente comercial;
02	Novas possibilidades de relacionamentos empresariais, com universidades, agências estatais e instituições tecnológicas que pequenas empresas não conseguem estabelecer;
03	Valorização de marcas;
04	Marketing compartilhado;
05	Redução de custos de produção e riscos de investimento com compras e vendas em conjunta de insumos e produtos lácteos;
06	Normatização de procedimentos e certificações;
07	Aumento da produtividade e redução da ociosidade;
08	Manutenção dos produtores no meio rural;
09	Capacitação gerencial e qualificação profissional;
10	Assessoramento e consultorias em diversas áreas, proporcionando o conhecimento de novos conceitos, métodos e estilos de gestão;
11	Abertura e consolidação de mercados com estrutura de comercialização;
12	Organização dos negócios a partir de planejamento estratégico e da gestão conjunta;
13	Ampliação da escala produtiva e atendimento de grandes pedidos através da produção conjunta;
14	Troca de informações e experiências;
15	Aumento da motivação e confiança no negócio;
16	Facilitação do acesso ao crédito, através de ações de investimentos conjuntos e do reconhecimento das vantagens da estrutura da rede pelo agente financeiro.

**Quadro 8** - Plano de Ação/Missão da Rede Dalacto

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

A Rede de Cooperação Dalacto adota a forma jurídica de associação civil, formalizada e regida através de um Estatuto Social. Dessa forma, funciona, administrativamente, conforme o seu Estatuto Social, como um arranjo organizacional de uma diretoria formada por um presidente, um vice-presidente, um secretário e pelo Conselho Fiscal. Por ser mantida pelo PRC/SEDAI, as suas reuniões são acompanhadas e assessoradas por consultores da Universidade, participante do programa.

As atividades da Rede são executadas por equipes de negociação: de marketing, de expansão e projeto e de inovação. Suas tarefas são executadas conforme decisão dos associados, em consonância com o seu plano de ação.

### **4.3 Análises dos Ganhos Coletivos da Rede Dalacto**

Considerando-se o tempo de constituição da Rede e sua adesão ao PRC/SEDAI, em 2008, neste momento da pesquisa, os resultados coletados sinalizaram ganhos coletivos (identificados abaixo). Estes não seriam conquistados se as cooperativas associadas atuassem isoladamente, o que evidencia vantagens na formação de alianças estratégicas de redes de cooperação, entre as cooperativas ligadas à produção de leite.

**ESCALA e PODER de MERCADO:** este primeiro ganho (identificado no Quadro 9), conhecido na literatura especializada, é o grande volume de compras que possibilita reduções consideráveis de preços no fornecimento de produtos. Os autores Veschoore e Balestrin (2006) proferem que um maior número de participantes na rede é um fator determinante para o sucesso das redes das PMEs.

No mesmo sentido, reunidas em torno de uma associação, amplia-se e fortalecem seus relacionamentos comerciais, com maior agilidade e flexibilidade comercial, adequando esses ganhos em um ambiente competitivo e em uma estrutura única, ou seja, uma rede de empreendimentos cooperativos que possui uma marca que nasceu forte e que gera credibilidade no mercado regional (RS) e no mercado externo.

A Rede Dalacto, embora com pouco tempo no mercado e pouca participação pelo número de associados às cooperativas, já apresenta este fator de ganho identificado nas redes de PMEs, conforme relatado pelos **E<sub>1</sub>** e **E<sub>2</sub>**.

Ganhos Coletivos	Variáveis	Contextualização
Escala e Poder de Mercado	Poder de barganha	A união dos associados na rede contribui para redução de preços no volume de compras de insumos e vacinas para o gado leiteiro.
	Relações comerciais	A produção conjunta de várias cooperativas unidas proporciona um maior volume de produção concentrada que instalada em local estratégico, amplia consideravelmente o relacionamento comercial com os fornecedores.
	Credibilidade	Com a criação da Rede, adquire-se uma marca forte, que dá maior garantia ao mercado, assim, também para venda de seus produtos no mercado interno e externo.

**Quadro 9** - Escala e Poder de Mercado

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

A declaração do  $E_1$  nos deu suporte para a análise do ganho identificado, ao referir que “a gente não consegue nada sozinho. É como um time de futebol, só se ganha com todos jogando igual. Tem que ser com a colaboração de todos”.

Outro ponto importante de observação é compartilhado pelo  $E_2$ , que representa a opinião de outros entrevistados:

Hoje somos um grupo. As nossas relações se fortaleceram e temos uma representação. Temos uma marca que nasceu forte. Somos convidados a participar [...]. Agora está bem melhor trabalhar e produzir.

Percebemos nas declarações, que o ato de cooperação entre as associadas da Rede possibilita e facilita o crescimento do grupo, potencializando as relações comerciais no mercado competitivo da cadeia do leite. Essa cooperação fica demonstrada de forma clara, através dos dizeres “a gente” ou “somos” e “estamos”.

**ACESSO à SOLUÇÕES:** este segundo ganho coletivo (identificado no Quadro 10), demonstra que Rede permite a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades de negócios, ou seja, caracterizando por prestação de serviços aos associados.

De acordo com as entrevistas realizadas junto às associadas à Rede Dalacto, verificamos algumas formas de prestação de serviços especializados, como a capacitação dos associados e a assessoria da Universidade consorte e de agências estatais, como as instituições tecnológicas; a obtenção de linhas de crédito junto às instituições financeiras, bem como a prospecção e divulgação de oportunidades, como o auxílio contábil e técnico-produtivo,

dentre outros. Isto se materializou pela organização coletiva dos envolvidos no grupo, ou seja, pelas ações uniformizadas e padronizadas da Rede (OLSON, 1999).

<b>Ganhos Coletivos</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Contextualização</b>
<b>Acesso à Soluções</b>	<b>Capacitação</b>	[...] vários cursos são promovidos na Rede, organizado universidade, técnicos do PRC do governo, e extensionistas da Emater com atividades específicas para o setor leiteiro.
	<b>Consultorias</b>	São assistidos por consultores e/ou técnicos mantidos pelo PRC do Governo Estadual, no que diz respeito aos interesses exclusivos da Rede.
	<b>Garantia ao Crédito</b>	Neste aspecto, a garantia junto a instituições financeiras, não guarda relação com o patrimônio individual do agricultor familiar, mas, é dada em nome da Rede com respaldo dos associados. Assim, o benefício se estende a todos.

**Quadro 10** - Entrevista: Acesso a soluções

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

No fator de acesso a soluções, destacamos a entrevista com o E<sub>4</sub>, que profere que “em nosso caso, a Universidade e o pessoal da Emater e do Governo veio para dar treinamento para nossas famílias”. O E<sub>5</sub> complementa a mesma ideia ao afirmar que “estou nessa luta há mais de 30 anos e, somente agora, as coisas começam a melhorar (...) isso aumenta a confiança do agricultor (...) Demorou muito”.

Assim percebemos que a troca de informações e experiências entre os associados e com apoios ligados ao PRC - Programa de Rede de Cooperação proporciona à Rede uma nova forma de interação e fortalecimento do grupo. Isso potencializa a comercialização de seus produtos e viabiliza o acesso ao crédito com maior garantia, que é uma das maiores dificuldades dos pequenos produtores.

**APRENDIZAGEM e INOVAÇÃO:** este terceiro ganho coletivo, após a análise das entrevistas, revelou que a disseminação de informações foi apontada como um dos principais benefícios auferidos pelas cooperativas da Rede Dalacto (identificado no Quadro 11). A troca de informações assume importância central na relação intercooperativa, na medida em que eleva o nível de conhecimento do grupo, e que permite maior aprendizado entre os associados. A participação na Rede desempenha um papel essencial no acesso a novos mercados, novas ideias de produtos e outros recursos valorizados por suas empresas (HUMAN e PROVAN, 1997).

Em relação ao processo de inovação, a entrevista revelou que houve melhoria no compartilhamento de informações e de conhecimento entre os cooperados, capacitando-os

para detectar os sinais de mudança proveniente do mercado ou da evolução tecnológica (AMATO NETO, 2005). No quesito aprendizagem coletiva, que ocorre por meio de cursos e palestras, bem como por meio de treinamentos oferecidos pelas instituições ligadas ao PRC - Programa de Rede de Cooperação, com objetivo de atender as necessidades de formação profissional dos associados, também observamos ganhos.

<b>Ganhos Coletivos</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Contextualização</b>
<b>Aprendizagem e Inovação</b>	<b>Disseminação de informações</b>	São compartilhados experiências e práticas da lida diária no campo. A informação neste caso representa um dos maiores ganhos coletivos conquistados na Rede.
	<b>Inovações Coletivas</b>	A troca de experiências ou uma ideia inovadora é repassada aos outros com os mesmos interesses comuns. Não é repassada para si em detrimento de outros.
	<b>Aprendizagem Coletiva</b>	Aqui, cursos e treinamentos dados por técnicos e extensionistas da Emater, ou contratados, são estendidos a todos.

**Quadro 11** - Entrevista: Aprendizagem e Inovação

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

As ações de cooperação foram fatos que, conjuntamente à Rede, contribuíram para a construção de relacionamentos. A fala do entrevistado **E<sub>3</sub>** está expressa, também, na mesma ideia do **E<sub>5</sub>**:

A troca de informações com outros produtores da região, até mesmo na lida do dia a dia com o gado é muito importante. Não tem dinheiro que pague tudo isso. Eu aprendi coisas que deveria ter feito muito antes [...] quando agente compartilha, todos saem ganhando.

Observamos que, neste fator de ganhos coletivos, todos os entrevistados teceram opiniões semelhantes e valorizam muito este aspecto, pois, através dos ganhos com a informação, tiveram redução de custos e outros benefícios, confirmando as evidências apontadas por Human e Provan (1997). Percebemos, ainda, que a aprendizagem coletiva ocorre por ocasião de cursos e palestras, bem como por meio de treinamentos oferecidos pela Rede, com apoio do PRC e conveniados.

Um ponto negativo, relatado por alguns entrevistados, reside no fato de a Rede ter sido criada com apoio do PRC/SEDAI e, logo em seguida, o Programa ter sido suspenso pelo Governo. Entretanto, acreditam que a retomada do Plano de Ação da Rede inicia com vigor de



um novo programa estatal, isto é, o Programa Gaúcho do Cooperativismo Rural<sup>15</sup>. Um dos compromissos do Programa é qualificar as economias de base familiar e cooperativas, com políticas voltadas para questões tributária e fiscal; modernização da estrutura e da gestão das cooperativas; atualização tecnológica à adequação de processos e produtos; promoção e recuperação econômico-financeira do setor cooperativista mediante a reestruturação patrimonial; saneamento financeiro, entre outras ações.

**REDUÇÃO de CUSTOS e RISCOS:** o quarto ganho coletivo (identificado Quadro 12) revela como a confiança nas atividades compartilhadas e na redução de custos são fatores determinantes para a Rede Dalacto.

Verificamos que os associados valorizam bastante os ganhos obtidos por meio de compartilhamento de experiências técnicas entre os parceiros, principalmente sobre o processo de produção ou de vendas; a troca de informações sobre fornecedores; clientes e prestadoras de serviços; suporte ao empreendimento de ações conjuntas - que permitem a redução geral de custos de produção; bem como as resoluções de conflitos entre os associados da rede. (ANTUNES, BALESTRIN e VERSCHOORE, 2010).

Ganhos Coletivos	Variáveis	Contextualização
<b>Redução de Custos e Riscos</b>	<b>Atividades Compartilhadas</b>	Além de vantagens em compras conjuntas, há outras atividades ao alcance de todos, como por exemplo: cursos específicos especialmente na melhoria genética do gado.
	<b>Confiança como redutor de custos</b>	Quando há uma relação de confiança entre os associados da Rede, sempre resultará em benefícios para todos ao se tratar de ações e investimentos comuns.
	<b>Custos e Riscos Compartilhados</b>	Um investimento que jamais seria possível se fosse feito por uma cooperativa isolada, mas se torna possível com a participação das cooperativas associadas à Rede. É o caso da central de resfriamento em andamento na cidade de Jóia, para atender à demanda da região.

**Quadro 12** - Entrevista: Redução de Custos e Riscos

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

15 O Programa Gaúcho do Cooperativismo Rural foi criado pelo Decreto 47.956 de 18 de abril de 2011, e deu origem a outras ações de apoio e fortalecimento ao setor produtivo rural.

O tamanho estrutural da Rede favorece o bom desempenho das atividades num ambiente de pura cooperação, em que estratégias comuns podem ser compartilhadas. Nesse sentido, o entrevistado **E<sub>1</sub>** foi taxativo em afirmar que “aqui a gente não pode ter vaidades pessoais, porque as coisas não dão certo (...), muitos já se conhecem bastante...”. Verifica-se, portanto, que a confiança é uma necessidade basilar para qualquer ambiente de cooperação. Outro ponto muito valorizado por todos os entrevistados é um elemento facilitador da formação da Rede: a possibilidade de compartilhar riscos e custos. Na medida em que melhora a produção por menor custo e aumenta renda de cada produtor, se viabiliza os investimentos arrojados por esforço coletivo, para atender a demanda regional.

**RELAÇÕES SOCIAIS:** o último ganho coletivo observado nas entrevistas (identificado no Quadro 13) é o fator facilitador “do fluxo” de informações, que permite o estabelecimento de relações de confiança, de troca de informações detalhadas e resolução conjunta de problemas, aumentando o potencial para a troca de informações (NAKANO, 2005).

A confiança promove a cooperação. Quanto mais elevado o nível de confiança numa comunidade, maior a probabilidade de haver cooperação. E a própria cooperação gera confiança. Sobre o capital social, que diz respeito às características da organização social, como confiança, normas e sistemas, este contribui para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas (PUTNAM, 1996). Assim, o capital social é um recurso importante para os indivíduos e pode inferir significativamente na sua capacidade de agir e no seu desempenho (COLEMAN, 1990).

Neste ponto, registramos que, apesar de a formação da Rede ser recente, seus integrantes associados possuem uma relação madura por atuarem no seguimento há algum tempo, o que, nessa situação, segundo Putnam (1996) e Coleman (1990), facilita a reciprocidade entre os associados.

<b>Ganhos Coletivos</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Contextualização</b>
<b>Relações Sociais</b>	<b>Ampliação da Confiança</b>	Apesar de pouca experiência na Rede, a confiança é indispensável.
	<b>Acúmulo de Capital Social</b>	A participação dos associados é essencial para qualquer ação em conjunto.
	<b>Reciprocidade</b>	Os associados tem responsabilidades recíprocas ao disseminar informações e conhecimentos.

**Quadro 13** - Entrevista: Relações Sociais

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador

Reportando-nos ao comentário do  $E_1$ , a confiança estabelecida no interior das cooperativas entre seus associados, que estende em relação à Rede, é ingrediente indispensável para quaisquer negócios. Potencializa a formação de capital social. O pesquisado  $E_2$  percebe que:

Nosso objetivo está focado a longo prazo e muitas coisas precisam ser feitas e trabalhadas para conseguirmos o que é ideal para os produtores, no diz respeito à cadeia do leite. Acredito que o novo Programa do Gaúcho do Cooperativismo Rural, com políticas mais diretas, a agricultura familiar ganha mais apoio da Universidade, dos pesquisadores, do Programa como a Rede Leite, Emater, [...], só assim, vamos alcançar o que é suficiente para ter qualidade de vida.

O entrevistado entende que os objetivos estabelecidos requerem trabalho de longo prazo, pois a Rede Dalacto é uma nova estrutura de organização, criada recentemente, com muitos objetivos para se alcançar, em um curto espaço de tempo, ou seja, resolver dificuldades que remontam as origens do Rio Grande do Sul. Percebemos que o fortalecimento das relações sociais com os apoios externos é fundamentado na formação do capital social e é determinante para aumentar os ganhos coletivos no ambiente de mercado competitivo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual cenário, o surgimento de Redes se consolida como alternativa real para que pessoas e organizações de diversos segmentos possam colaborar entre si, principalmente entre micros e pequenas empresas ou, também, organizações cooperativas, em especial as do meio rural, que buscam garantir um determinado patamar de competitividade.

O presente estudo teve como objetivo identificar os ganhos proporcionados à rede de cooperação entre PMEs, descritos e sintetizados por Balestrin e Verschoore (2008) como: a) escala de poder e mercado; b) acesso a soluções; c) aprendizagem e inovação; d) redução de custos e riscos, e; e) relações sociais, na modalidade cooperativa. O estudo, predominantemente qualitativo e de caráter analítico, foi realizado por meio de um estudo de caso, tendo como sujeito da pesquisa a Rede Dalacto.

A literatura atual sobre a temática nos indica diversos estudos na área de redes de cooperação, sob um novo formato organizacional entre pequenas e médias empresas, com alternativas frente ao acirramento competitivo da economia globalizada, visando facilitar a competitividade, através de ações conjuntas cooperação (VERSCHOORE, 2004). Apesar disso, esses estudos não haviam dedicado a compreender os ganhos coletivos que podem ser obtidos no processo de cooperação entre cooperativas da cadeia produtiva do leite, o que justificou esta dissertação.

Especificamente, a pesquisa se determinou a dar uma resposta à questão problema, quando identificou variados ganhos coletivos, na Rede de cooperação. Estas respostas foram surgindo, sustentadas pela metodologia adotada para execução da pesquisa (estudo de caso único) e amparada pelas análises de documentos e de entrevistas semiestruturadas, que possibilitou, também, compreender a estrutura organizacional dessa Rede de cooperação.

Quanto às entrevistas com os associados à Rede, sua análise nos permitiu identificar e sintetizar alguns pontos importantes da pesquisa: a) a possibilidade de gerar maiores benefícios e agregar valor, com apoio de instituições de pesquisa para o desenvolvimento da cadeia do leite; o Cored; os sindicatos da classe (patronal e de trabalhadores); prefeituras; órgãos do governo federal (MDA); b) soluções de problemas como a logística, tanto na coleta como entrega do produto; c) que as vantagens de estarem unidos em Rede tendem aumentar à medida que se consolide o Plano de Ação da Rede (um maior de associados às cooperativas e troca de informações); d) sugere estreitamento das relações entre os associados das cooperativas ligadas à Rede, apesar das distâncias entre elas (um trabalho de médio e longo

prazo); e) desafios para os próximos anos: a questão de infraestrutura da Rede para assumir compromissos institucionais, visando o melhoramento da qualidade da cadeia do leite, aumentando a renda e elevando a qualidade de vida das famílias beneficiadas.

Com base na análise de dados, algumas considerações sinalizaram que a estrutura organizacional da Rede de Cooperação Dalacto apresenta os ganhos coletivos descritos nas literaturas, e que esta se oferece como estratégia de sobrevivência e poder de competição da cadeia produtiva do leite, para suas afiliadas.

Em relação aos ganhos coletivos da Rede, apresentados pela ordem: a) ganhos de escala e de poder de mercado: ficou evidente que, na medida em que gera benefícios aos associados da rede, proporciona economia de escala e poder de barganha; b) em relação ao acesso e soluções: as entrevistas indicam que ações conjuntas facilitam a solução de problemas comuns e viabiliza novas oportunidades de negócios; c) sobre a aprendizagem e inovação: foram apontadas como um dos principais benefícios auferidos pelas cooperativas da Rede Dalacto, na medida em que elevaram o nível de conhecimento do grupo. A inovação resultou de processos paralelos de compartilhamento de informação, gerados pelas ações de cooperação, estimulando a troca informações e o aprendizado coletivo; d) redução de custos e riscos: verificamos que os associados valorizam muito os ganhos obtidos por compartilhamento de experiências técnicas entre os parceiros (processo de produção ou de vendas; troca de informações sobre fornecedores, clientes e prestadoras de serviços). As ações conjuntas permitiram a redução geral de custos de produção, informação, bem como a resolução de conflitos dos associados da Rede. Além disso, a confiança mútua acumulada ao longo do tempo produziu a redução de custos; e, e) nas relações sociais: foi detectado que o capital social acumulado fortaleceu a cooperação entre os associados da Rede.

Convém acentuar que outro ganho relevante para as entidades estudadas, é que a Rede lhes assegura autonomia e identidade, assim como nas PMEs, e ao mesmo tempo lhes assegura também, via interação coletiva e no nível horizontal, a sua sobrevivência no mercado, bem como sua participação no desenvolvimento local e sustentável.

Nesse sentido, os impactos positivos causados por todo esse processo de realinhamento da cadeia produtiva do leite se consolidaram na estruturação em Rede de Cooperação entre cooperativas na busca de seleção e especialização da atividade leiteira, permitindo a competitividade dos diversos atores envolvidos no segmento.

Apesar de o estudo sobre Rede apresentar resultados positivos, isto é, possibilitar a identificação dos ganhos coletivos encontrados nas redes PMEs e na Rede entre cooperativas

no meio rural, apresentou, também, algumas limitações. Uma delas, além daquelas apontadas nas implicações da pesquisa, reside no campo empírico, ou seja, esta pesquisa foi realizada com apenas uma rede, devido ao fato de ser esta a única do segmento.

No que se refere à continuidade deste estudo, pensamos na possibilidade de haver um aprofundamento da pesquisa, empregando outras variáveis, ou seja, outras categorias que possam apontar os resultados operacionais advindos da participação ativa na rede: o tamanho de cada cooperativa associada, o grau de envolvimento delas com a Rede, sua influência no desenvolvimento local, entre outras. Desse modo, pensamos que permitiríamos ampliar nossas discussões e teorizações sobre constituição de redes de cooperação, para aumentar a competitividade de mercado. Neste sentido, fica aqui uma ambição do pesquisador para um futuro estudo, quiçá, uma sugestão para o doutorado.

## REFERÊNCIAS

ACIOLI, Sonia. *Redes sociais e teoria social: revendo os fundamentos do conceito*. Inf. Inf., Londrina, v.12, n. esp., 2007.

ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto de. Associativismo. In: *A outra economia*. CATTANI, Antonio D. (Org.). Porto Alegre: Veraz editores, 2003.

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL-ACI. Los principios cooperativos para el Siglo.

AMATO NETO, J. *Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional*. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. *Redes de cooperação e clusters regionais: oportunidades para pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.

ANDRADE, Zita Pires. *Cooperativismo no ensino superior: o Caso da Cooperativa de Ensino Superior de Rubiataba, Brasil*. 2005 170f. Dissertação (Mestrado em Educação) Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa Mestrado em Educação. Universidade Católica de Goiás, Goiânia, GO, 2005.

ANTUNES, Junico; BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. *Práticas de gestão de redes de cooperação*. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2010.

ARAGÃO, Lindenberg Araujo; LOPES, Charlie; DIAS, Maiso. *Redes de cooperação de pequenas e médias empresas: os fatores competitivos aplicados em uma rede de supermercados*, 2010.

BALESTRIN, Alsones. VARGAS, L. M. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. *Anais... II ENEO - Encontro Nacional de Estudos Organizacionais*. Recife., ANPAD, 2002.

\_\_\_\_\_. VERSCHOORE Jorge. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. *Revista Administração Contemporânea*. V. 12 n. 4 Curitiba Out./Dez. 2008.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. *Redes de cooperação empresariais*. Bookman, 2008.

\_\_\_\_\_; VARGAS, Lilia Maria. Evidências teóricas para compreensão das redes interorganizacionais. In: *Encontro Nacional de Estudos Organizacionais*. Recife, 2002.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. FAYARD, Pierre. O papel das redes de cooperação na aprendizagem coletiva das PMEs: o estudo da rede Aginvest.

BALESTRO, Moisés V. *Confiança em rede: a experiência da rede de estofadores do pólo moveleiro de Bento Gonçalves*. 2002. 118f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

BARABÁSI, Albert Linked (conectado) – *A nova Ciência dos Networks*. Leopardo Editora, 2009.

BARNES, J. A. Redes sociais e processo político In. *Antropologia das Sociedades Contemporâneas*. FELDEMAN-BIANCO, Bela (Org.). São Paulo: Global, 1987. 223p.

BAUER, Martin e GASKELL, George. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002.

BIALOSKORSKI NETO, S. Cooperativismo é economia social, um ensaio para o caso brasileiro. In: III Seminário Tendências do Cooperativismo Contemporâneo. Cuiabá, *Anais...* 2004.

BORDA, Orlando Fals. 1970. Formación y deformación de la política cooperativa en América latina. In: América Latina. *Boletín do Instituto Internacional de Estudios Laborales*. Boletín, n. 7, 1970.

BORTOLASO, Ingrid. PERUCIA, Alexandre. *Práticas de gestão de redes de cooperação*. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2010.

BRASIL. Código Civil: promulgado em 10 de janeiro de 2002. Brasília: Senado Federal, 2003.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. *Pesquisas de Informações Básicas Municipais*, 2005.

BRUYNE, Paul et al. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. 5ª ed. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1991.

CANDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: ANPAD, 2000. Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na Experiência Italiana*. São Paulo: Atlas, 1998.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. O Foco em Arranjos Produtivos e Inovativos Locais de Micro e Pequenas Empresas. In: *Pequena Empresa: Cooperação e Desenvolvimento Local*. UFRJ: Instituto de Economia, 2003.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em redes*. 5 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

\_\_\_\_\_; *A sociedade em redes*. 5 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*, São Paulo: Markron Books, 1994.



\_\_\_\_\_. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

\_\_\_\_\_. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 4. ed. São Paulo: Markron Books, 1993.

COLEMAN, James S. *Foundations of social theory*. Cambridge: Harvard University Press, 1990.

COLONOMOS, A. Emergence d'un objet et perspectives internationalistes. In.: CHARILON, F. e tal. *Sociologie des réseaux transnationaux*. Paris: Editions L'Harmattan, 1995.

COLOSSI, N.; DUARTE, R. Determinantes organizacionais da gestão em pequenas e médias empresas (PMEs) da grande Florianópolis/SC. *Revista de Ciência da Administração*, Florianópolis, n. 4, p. 43-53, set. 2000.

DAFT, Ricard L. *Organizações teorias e projetos*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FARIA, Albino Nogueira de. *Estrutura das organizações econômicas: organização comercial e industrial*. (s.l.), 1960.

FRANKE, Walmor. *Direito das sociedades cooperativas*: São Paulo: Saraiva, 1973.

GAWLAK, A.; RATZKE, F. A. *Cooperativismo: Filosofia de vida para um mundo melhor*. Curitiba: SESCOOP/Pr-Ocepar, 2001.

GRANDORI, A., SODA, G. Inter – firm Networks: antecedents, mechanisms and. forms. *Organizations Studies*, v. 16, nº 2, p. 183-214, 1995.

GULATI, R. Alliances and networks. *Strategic management journal*, 1999.

HALL, Richard H. *Organizações, estruturas, processos e resultados*. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2004.

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

JARILLO, J. Carlos. On strategic networks. *Chichester: Strategic Management Journal*, 1988.

JESUS, Paulo. TIRIBA, Lia. In. CATTANI, Antonio David (Org.). *Dicionário internacional da outra economia*. Brasil: Editora Almedina, 2009.

JOVCHELOVITCH, Sandra. BAUER, Martins W. Entrevista Narrativa. In. GASKEL, George. BAUER, Martins W. *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: Um Manual Prático*. Rio de Janeiro, Vozes, 2007.

JULIANI, Luis. Cadeia do leite - Diagnóstico da Competitividade. Projeto COCAP – Cohesión Social a través del fortalecimiento del las cadenas productivas, 2010, p. 4.

LEONE, N. As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*, p. 91-94, v. 34, p. 91-94, abr/jun.1999.

LÉVY, P. *As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento da informática*. Rio de Janeiro: Ed.34, 1993.

LOIOLA, E.; MOURA, S. Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: *Gestão Contemporânea, cidades estratégicas e organizações locais*. FISHER, T. (Org.). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

MACHADO, H. P. V. Relacionamento e Satisfação do Cliente como Alternativa de Sustentação da Pequenas e Médias Empresas no Brasil. *Revista de Administração*, ano 10, n. 30, p. 54-64, set. 2000.

MACHADO, L. S. F. e LEITE, F. T. Gestão participativa nas cooperativas agropecuárias do estado do Ceará. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002.

MANCE, Euclides André. *A revolução das redes*. Petrópolis, Ed. Vozes, 2000.

MARTELETO, Regina Maria. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001.

MIGUELETTO, Danielle C. R. *Organizações em rede*. Brasil. 2001. 96 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Escola Brasileira de Administração Pública. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, 2001.

MINTZBERG, Henry. *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. *Administração*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

MORAES, R. *Análise de Conteúdo*. Educação. Porto Alegre: PUC-RS, v. 22, n. 37, mar. 1999.

NAKANO, David Noboru. Fluxos de conhecimento em redes interorganizacionais: conceitos e fatores de influência. In: *Redes entre Organizações*. AMATO, NETO (Org.). São Paulo: Editora Atlas, 2005.

NETO, Benedito Silva e BASSO, David. A Produção de Leite como Estratégia de Desenvolvimento para o Rio Grande do Sul. *Desenvolvimento em Questão*. Caderno número 5. UNIJUI (RS), 2005.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. 2006.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. 2007.

- OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. 2009.
- OCES/ITEC – O cooperativismo ao alcance de todos. Florianópolis, 1996.
- OCERGS-Organização das Cooperativas do Rio Grande do Sul, 2010.
- OLAVE, Maria E.; AMATO NETO, João. *Rede de cooperação produtiva: Uma Estratégia de Competividade e Sobrevivência para as Pequenas e Médias Empresas*. Gestão & Produção, 2001.
- OLIVEIRA, N. Braz de. *Cooperativismo: guia prático*. Porto Alegre. 1999.
- OLSON, Jr., Mancur. *A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais*. São Paulo: EDUSP, 1999.
- PEREIRA, B. A. D. *Estruturação de relacionamentos horizontais em rede*. 2005. 219 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.
- PERONI, Neimar Damian. *Redes de cooperação versus custos de transação: Um Estudo de Caso da Associação Gaúcha de Empreendimentos Lácteos (Agel) na Mesorregião Noroeste do Rio Grande do Sul*. Brasil, 2009 105f. Dissertação (Programa de Pós Graduação em Extensão Rural) - Universidade Federal de Santa Maria, RS, 2009.
- PINHO, Diva Benevides. *Economia e cooperativismo*. São Paulo, 1977.
- PUTNAM, R. D. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. Rio de Janeiro: FGV, 1996.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1989.
- RIO GRANDE DO SUL. Decreto n. 42.950 de 17 de março de 2004. Institui o Programa Redes de Cooperação para Micro, Pequenas e Médias Empresas dos mais variados setores da economia, e dá outras providências. Disponível em <[www.sedai.rs.gov.br](http://www.sedai.rs.gov.br)>.
- \_\_\_\_\_. Decreto nº 47.956 de 18 de abril de 2011. Institui o Programa Gaúcho do Cooperativismo Rural.
- RUFINO, Sandra. A dinâmica das redes de cooperação na economia solidária. In: *Redes entre organizações*. AMATO NETO, J. (Org.). São Paulo: Editora Atlas, 2005.
- SANTOS, Boaventura de Souza. *Produzir para viver*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.
- SCHMIDTTI, Derli. *Cooperativismo e cooperativa*. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.
- SCHNEIDER, J. Odelso. *A educação e capacitação cooperativa: os desafios no seu desempenho*, ed. Unisinos, 2010.
- \_\_\_\_\_. *Democracia e Autonomia Cooperativa*. 2ª Edição – São Leopoldo: Unisinos, 1999.

\_\_\_\_\_. Origens do Cooperativismo Moderno. In: *Compêndio de cooperativismo*. MAY, N. L. ET al. . UNIMED Porto Alegre. WS Editor, 1998.

\_\_\_\_\_. Valores, princípios e métodos do cooperativismo inspirados em Rochdale. PPGCSA/IHU – Unisinos 2004.

SEBRAE–Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas, 2007. [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

SEDAI - Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais. Porto Alegre, 1999. [www.sedai.rs.gov.br](http://www.sedai.rs.gov.br)

SILVA, C. J. O cooperativismo como alternativa estratégica. In: *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. BITENCOURT, C. et al. Porto Alegre: Bookman, 2004.

SINGER, Paul. A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. In: *Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista*. SANTOS, Boaventura de Souza (Org.). Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SPINK, M. J.; LIMA, H. Rigor e visibilidade: a explicação dos passos da interpretação. In: *Práticas discursivas e produção dos sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. SPINK, M. J (Org.). São Paulo: Cortez, 1998.

TIMM, Luciano Benetti; SILVA, Carlos Rosito. In: *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*, Porto Alegre, 2004.

TODEVA, E. *Business networks: strategy and structure*. United States: Routledge, 2006.

VASQUES-BARQUERO, Antonio. *A evolução recente da política regional: a experiência Europeia*. (s.l.): Notas Econômicas, 1995.

VEIGA, Sandra; FONSECA, Isaque. *Cooperativismo: uma revolução pacífica em ação*. Rio de Janeiro DP&A, 2001.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores competitivos das empresas em Redes de Cooperação. In: EnANPAD, 2006, Salvador. *Anais ...* Salvador: ANPAD, 2006.

\_\_\_\_\_. *A gestão de redes interorganizacionais: elementos para o desenvolvimento de uma estrutura específica*. ENSAIO: 2003.

\_\_\_\_\_. Redes de cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. In: *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. VERSCHOORE, Jorge R. S. (Org.). Porto Alegre: FEE, 2004. p. 15-46.

WATTS, J. Duncan. *A Evolução da Ciência de Redes em uma era conectada*. Editora Leopardo, 2002.

WEGNER, Douglas. *Redes horizontais de empresas no Rio Grande do Sul: um estudo dos fatores influentes na formação e desenvolvimento*. 2005. 196 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2005. XXI. Buenos Aires, Intercoop, 1996.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICES

### A) A COOPERATIVAS FILIADAS:

#### 1. Dados Gerais:

Nome da Cooperativa: \_\_\_\_\_

Cidade \_\_\_\_\_ Município \_\_\_\_\_

Data da constituição: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nº de Associados \_\_\_\_\_

Presidente Atual: \_\_\_\_\_

2. O que motivou a sua Cooperativa a se unir a outras cooperativas e formar uma Rede?

3. Que problemas existiam na sua cooperativa antes da inserção na Rede?

4. Esses problemas foram sanados?

5. Você conhece as ações da Rede? Poderia descrevê-las?

6. Que vantagens a Cooperativa têm na Rede?

7. Que desvantagens a Cooperativa têm na Rede?

8. Como são mantidos e são operacionalizados os recursos orçamentários da Rede?

9. Que desafios têm a Rede para os próximos anos?

10. Que sugestões ou propostas o Sr (a) apresenta para melhorar a interação da sua cooperativa dentro da Rede Dalacto?

B) COM AS INSTITUIÇÕES DE APOIO: UNIJUI SEDAI, EMATER, CONSULTORIA.

1. As estratégias dos planos de ação foram pontuadas a partir da realidade e necessidades das cooperativas que integram a rede?
2. Há trabalhos de acompanhamento na Rede principalmente em relação à estrutura de governança? Se sim, quais?
3. Os centros de treinamento da UNIJUI/SEDAI/OUTROS contribuem em que aspectos, medidas ou providências, para o desenvolvimento a) das cooperativas filiadas à Rede DALACTO; b) das regiões (cidades produtoras)?
4. Há dificuldades de ações de logística/marketing em conjunto, principalmente em relação à marca DALACTO? Se sim, quais?
5. Há planos de ações voltadas para inovação da produção?
6. Há planos de ações voltadas para melhorar ou intensificar as interações entre as cooperativas filiadas, para dirigir conflitos de interesses? Como e quais?
7. Que desafios têm a Rede para os próximos anos?
8. Qual a sua visão de futuro para a Rede?



## **ANEXOS**

**ANEXO**

**DECRETO ESTADUAL QUE INSTITUIU A REDE DE COOPERAÇÃO**



**Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul**

**Sistema LEGIS - Texto da Norma**

**DEC: 42.950**

**DECRETO Nº 42.950, DE 17 DE MARÇO DE 2004.**

**Institui o Programa Redes de Cooperação para Micro, Pequenas e Médias Empresas dos mais variados setores da economia, e dá outras providências.**

GOVERNADOR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, no uso da atribuição que lhe confere o artigo 82, inciso V, da Constituição do Estado,

considerando a importância da promoção da cooperação entre micro, pequenas e médias empresas para o crescimento coletivo dos empreendimentos e o desenvolvimento do Estado;

considerando que a formação de Redes de Cooperação permite a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades que isoladamente não seriam possíveis;

considerando a necessidade de aprimorar as Redes de Cooperação já existentes e criar novas Redes de Cooperação no Estado;

considerando a indispensável conjugação de ações entre as entidades promotoras do desenvolvimento nas diversas regiões para gerar um ambiente estimulador ao empreendedor e fornecer suporte técnico necessário à formação, consolidação e desenvolvimento das Redes de Cooperação,

**DECRETA:**

Art. 1º - Fica instituído o Programa Redes de Cooperação, com o objetivo de fortalecer micro, pequenas e médias empresas nos mais variados segmentos da economia, mediante a união associativa entre elas.

Art. 2º - O Programa Redes de Cooperação consiste na completa disponibilização dos instrumentos necessários para a sensibilização, formação, consolidação e expansão de redes entre empresas, baseada em uma Metodologia de Redes de Cooperação desenvolvida e aprimorada constantemente por técnicos do Estado, por intermédio da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais - SEDAI - com o auxílio de entidades técnicas.

Art. 3º - A Coordenação-Geral do Programa Redes de Cooperação será sediada no Departamento de Desenvolvimento Empresarial - DEM - da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais - SEDAI -, à qual compete a supervisão-geral sobre todos os aspectos que compreendem a execução das atividades do Programa.

Parágrafo único - Compete à SEDAI:

- a) prestar apoio político e institucional ao Programa;
- b) repassar às entidades executoras a Metodologia de Redes de Cooperação desenvolvida internamente pela SEDAI;
- c) aprimorar constantemente a Metodologia de Redes de Cooperação, incrementando os instrumentos de apoio às empresas participantes do Programa;
- d) coordenar e deliberar a execução das atividades, estabelecer o método de trabalho e avaliar os resultados;
- e) definir critérios a serem priorizados, bem como supervisionar as diretrizes, metas e fases de implantação a serem seguidas pelas entidades executoras.

Art. 4º - O Programa Redes de Cooperação será operacionalizado por intermédio de entidades executoras, regionalmente distribuídas, responsáveis pela implementação da metodologia e supervisão das atividades desenvolvidas junto às empresas participantes do Programa nas vinte e duas regiões dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento.

Parágrafo único - Compete à Entidade Executora:

- a) prestar apoio institucional e político ao Programa;
- b) atender às diretrizes, metas e fases de implantação definidas pela SEDAI, por intermédio de instrumento próprio a ser firmado;
- c) disponibilizar a equipe de técnicos para a implementação da Metodologia de Redes de

Cooperação, de acordo com o plano de trabalho a ser estabelecido em instrumento próprio;

d) disponibilizar a infra-estrutura necessária ao desenvolvimento das atividades do Programa.

Art. 5º - Os critérios de atendimento regional a serem priorizados na execução do Programa Redes de Cooperação serão definidos em conjunto pela SEDAI e pelas entidades executoras, compreendendo as potencialidades econômicas existentes em cada região.

Art. 6º - Poderão ser firmadas parcerias entre as instituições empresariais existentes nos diversos segmentos e o Programa Redes de Cooperação com o intuito de desenvolver redes entre empresas no âmbito de sua atuação, desde que seguidas as premissas básicas estabelecidas na Metodologia de Redes de Cooperação.

Art. 7º - Os recursos financeiros necessários à execução do Programa Redes de Cooperação estão previstos em dotação orçamentária da SEDAI, e contido no Plano Plurianual do Estado.

Art. 8º - Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação, revogando-se as disposições em contrário.

PALÁCIO PIRATINI, em Porto Alegre, 17 de março de 2004.

## **ANEXO II NOVO PROGRAMA DO COOPERATIVISMO GAÚCHO**

Decreto nº 47.956/11

Cria um Grupo de Trabalho com objetivo de apresentar estudos e propostas sobre Políticas de Cooperativismo Rural.

O GOVERNADOR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, no uso das atribuições que lhe confere o artigo 82, inciso V da Constituição do Estado:

Considerando a importância do setor cooperativo no Rio Grande do Sul nos aspectos econômicos, sociais e organizativos.

Considerando a necessidade de implementar políticas públicas de modernização e expansão das cooperativas do Estado;

Considerando as necessidades específicas das cooperativas rurais nas áreas de formação e capacitação gerencial e tecnológica, de sustentabilidade, financiamento e comercialização;

Considerando a política estadual cooperativista prevista na Lei 11.829, de 05 de setembro de 2002;

Considerando a política estadual de apoio ao cooperativismo prevista na Lei 11.995, de 30 de outubro de 2003;

Considerando os instrumentos de desenvolvimento do cooperativismo previstos na Lei 13.531, de 20 de outubro de 2010;

### **D E C R E T A:**

**Art. 1º** - Fica criado o Grupo de Trabalho sobre Cooperativismo Rural, com o objetivo de estudar, sistematizar políticas e propor alternativas de expansão e aprimoramento na área, e em especial sobre:

- a) modelos de cooperativismo e sua organização espacial e setorial;
- b) política de crédito;
- c) política tributária e justiça fiscal;
- d) fundos de desenvolvimento e de aval;

- e) formas de acesso e operações de financiamentos;
- f) qualificação da gestão e modernização das sociedades cooperativas;
- g) sistemas de monitoramento, de prestação de contas e de transparência;
- h) inovação tecnológica;
- i) endividamento setorial;
- j) produtividade, competitividade e acesso aos mercados;
- k) atualização legislativa e normativa do setor;

**Art. 2º** - O Grupo de Trabalho de que trata este Decreto será dirigido pelo Secretário de Desenvolvimento Rural, Pesca e Cooperativismo e composto por:

- I – um representante da Secretaria de Desenvolvimento Rural, Pesca e Cooperativismo;
- II – um representante da Secretaria do Desenvolvimento e Promoção do Investimento;
- III. Um representante da Secretaria da Fazenda;
- III – um representante do Banrisul;
- IV – um representante do BADESUL
- V – um representante do BRDE
- VI - um representante da Coordenação de Assessoramento Superior do Governador;
- VII - um representante da COCEARGS – Cooperativa Central dos Assentamentos do Rio Grande do Sul;
- VIII – até sete representantes conjuntos indicados pela OCERGS - Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul e FECOAGRO – Federação das Cooperativas Agropecuárias do Estado do Rio Grande do Sul;
- IX– até quatro representantes indicados pela UNICAFES – União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária;

Parágrafo único - O Grupo de Trabalho poderá requerer a participação de outros órgãos da administração pública direta e indireta do Estado para integrar pautas específicas e solicitar informações por escrito sobre assuntos necessários para seu trabalho.

**Art. 3º** - Os estudos, sugestões e propostas do GT deverão estar concluídos no prazo de 90 dias, descrevendo critérios, objetivos, sínteses e proposta específicas para os problemas estudados.

**Art. 4º** - Revogam-se as disposições em contrário, em especial o Dec. 46.700, de 21 de outubro de 2009.

**Art. 5º** - Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

PALACIO PIRATINI, em Porto Alegre, 18 de abril de 2011.

**ANEXO III – FOLDER ILUSTRATIVO DO NOVO PROGRAMA DO  
COOPERATIVISMO GAUCHO**



Secretaria Estadual de Desenvolvimento Rural, Pesca e Cooperativismo  
Departamento de Cooperativismo – DCOOP  
Av. Praia do Belas, 1768  
Bairro Praia do Belas  
Porto Alegre/RS  
Cap. 90.110-000  
(51) 3218 3381  
[www.adr.rs.gov.br](http://www.adr.rs.gov.br)  
[cooperativismo@adr.rs.gov.br](mailto:cooperativismo@adr.rs.gov.br)

Secretaria de Desenvolvimento Rural, Pesca e Cooperativismo



programa  
**Gaúcho do  
Cooperativismo  
Rural**





#### AÇÕES DO PROGRAMA GAÚCHO DO COOPERATIVISMO RURAL

O Programa Gaúcho do Cooperativismo Rural é fruto do debate do Grupo de Trabalho do Cooperativismo Rural do RS, criado pelo Decreto 47.956 de 18 de abril de 2011, formado por representantes do Governo do Estado e do setor cooperativista.

Um dos compromissos do Governo do Estado é qualificar as economias de base familiar e cooperativa. Para tanto, foram criadas políticas voltadas às questões tributária e fiscal; à qualificação da gestão; à atualização tecnológica e à adequação de processos e produtos.

Como resultado dos debates realizados sobre os problemas e demandas identificados junto ao setor, o grupo de trabalho apresentou propostas ao Estado, que as organizou em ações de fomento nas áreas de acesso ao crédito, de justiça fiscal e de apoio à gestão cooperativa. Com essas ações, serão oferecidas ao setor cooperativista ferramentas capazes de impulsionar o seu desenvolvimento através do saneamento financeiro, de inovação e da competitividade.

#### QUEM PODE ACESSAR

Os beneficiários são as cooperativas de produção agropecuária, agroindustrial, aquícola e pesqueira.

#### COMO ACESSAR

Interessadas devem procurar a SDR através do Departamento de Cooperativismo - DCCOP e das Coordenadorias Regionais, ou os escritórios da EMATER nos municípios.

#### 1. PROGRAMA DE REVITALIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL - RECOOP/RS

O Programa visa a recuperar econômica e financeiramente o setor cooperativista através da reestruturação patrimonial, do saneamento financeiro e da modernização da estrutura e da gestão das cooperativas agropecuárias, agroindustriais aquícolas e pesqueiras.

#### Diretrizes do RECOOP/RS

O Programa RECOOP/RS concederá linhas de financiamento para capital de giro, investimento na reestruturação, verticalização, modernização, assunção de ativos, fusões, incorporações e desmobilizações de cooperativas, pagamento de dívidas com agentes financeiros, fornecedores, cooperados e débitos fiscais, tributários e trabalhistas.

#### Recursos do RECOOP/RS

As linhas de crédito do BNDES são fontes de recursos do Programa Recoop/RS e são as seguintes:

- PROCAP-AGRO - Programa de Capitalização de Cooperativas Agropecuárias, com taxa de juro de 6,75% a.a.;
- PRODECOOP - Programa de Desenvolvimento Cooperativo para Agregação de Valor à Produção Agropecuária, com taxa de juro de 6,75% a.a.;
- PRONAF Agroindústria Pessoa Jurídica, com taxa de juro de 2% a.a.

O RECOOP/RS será operacionalizado conjuntamente entre BADESUL, BANRRSUL e BRDE.

## 2. FUNDO DE AVAL DO COOPERATIVISMO

O Fundo poderá avaliar as cooperativas que têm dificuldades de acessar crédito de qualidade.

### Recursos do Fundo de Aval

I. 1% do valor dos financiamentos que as cooperativas acessarem através do RECOOPRS.

II. Parte do benefício recebido com isenção de ICMS, através do Programa Pró-Cooperação.

III. Outras fontes de aporte de recursos.

## 3. PROGRAMA DE EXTENSÃO COOPERATIVA - PEC/RS

O PEC/RS é um programa de extensão voltado à qualificação da gestão em cooperativas:

### Diretrizes do PEC/RS

O Programa prevê a introdução de melhorias técnico-gerenciais, produtivas, comerciais e educacionais nas cooperativas a fim de incrementar a sua competitividade. O PEC/RS vai promover a interação e a cooperação entre cooperativas e apoiar na organização das condições de produção e acesso a mercados. Por outro lado, vai apoiar cooperativas agropecuárias, agroindustriais, aquícolas e pesqueiras, especialmente de pequeno e média portes, já estabelecidas ou em processo de fundação, e a organização de novas cooperativas.

### Ações

- O PEC/RS vai constituir núcleos para identificar, via diagnóstico, o estágio de desenvolvimento técnico-gereencial, produtivo e educacional das cooperativas e aproximá-las dos profissionais especializados.

Os núcleos deverão organizar, a partir do Relatório de Diagnóstico, a gestão e os processos produtivos e educacionais das cooperativas através da elaboração de um Planejamento Estratégico e de monitoramento pelo período aproximado de um ano.

## 4. PROGRAMA DE ACOMPANHAMENTO DA GESTÃO

O Programa destina-se ao acompanhamento da gestão das cooperativas que acessarem políticas públicas do Estado.



## 7. REFORMULAÇÃO DO FUNDOPEM

A reformulação sugerida pelo GT está contemplada no Projeto de Lei 335/2011, que altera o FUNDOPEM modificando os critérios para a concessão dos benefícios, de modo a evitar transferência de base produtiva primária, pertencente às cooperativas, para grandes empresas.

Outra ação definida é a inclusão de um representante das cooperativas no Conselho Diretor do FUNDOPEM.

## 8. ISENÇÃO DE ICMS NAS COMPRAS INSTITUCIONAIS DA AGRICULTURA FAMILIAR

Pelo Decreto 48.318, de 31 de agosto de 2011, o Estado aderiu ao Convênio ICMS nº 55/2011, isentando de ICMS os gêneros alimentícios destinados à alimentação escolar.

### Ações

- Criação de um comitê gestor misto entre Estado e representações das cooperativas para coordenar a execução do Programa de Acompanhamento da Gestão é uma das ações previstas.

- Instituição de um sistema de coleta, processamento e armazenamento de informações a serem fornecidas, mensalmente, ao comitê gestor pelas cooperativas que participarem dos programas governamentais.

## 5. PROGRAMA PRO-COOPERAÇÃO

O Programa, em elaboração, visa a incentivar as cooperativas agropecuárias agroindustriais, aquícolas e pesqueiras do Estado com o benefício de redução do ICMS sobre o percentual incremental arrecadado.

Entre os critérios para enquadramento e percentual do benefício a ser concedido destacam-se o incremento da arrecadação; Documento de Aptidão ao Pronaf - DAP Jurídica; índice de desenvolvimento regional; produção agroecológica.

Os benefícios assegurados pelo Programa serão distribuídos entre o Fundo de Aval, cooperativa beneficiada e associados.

O Governo do Estado, em conjunto com representantes do setor cooperativista, compromete-se em concluir e elaboração do Programa nos próximos meses.

## 6. PROGRAMA DE APOIO À GERAÇÃO/DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA LIMPA

O Programa concede diferimento de ICMS para a aquisição de equipamentos destinados à geração de energia elétrica obtida pelas Pequenas Centrais Hidroelétricas - PCH's (até 5 MW) e através do biogás.

### Diretrizes do Programa

A principal norma do Programa é apoiar a geração e a distribuição de energia limpa no Estado. Outra diretriz é a inserção de cooperativas e seus associados no sistema de geração distribuída.

O Programa vai fomentar a geração de energia feita por cooperativas em PCH's, diminuindo o impacto ambiental da atividade de geração de energia elétrica. Por outro lado, utilizará resíduos e dejetos de atividades agropecuárias para a geração de biogás, gerando energia, transformando-os em biofertilizantes estabilizados, reduzindo a contaminação de rios e nascentes.

Outra ação será a regulamentação da isenção de ICMS para outras modalidades de compras institucionais de produtos alimentícios da agricultura familiar.

## 9. TRIBUTAÇÃO COOPERATIVA SIMPLIFICADA

Projeto de lei a ser encaminhado à Assembleia Legislativa que visa a reduzir ICMS para cooperativas de pequeno porte. Com esta medida de livre adesão, o Governo dá tratamento diferenciado às pequenas cooperativas, concedendo redução de ICMS e utilizando como parâmetro o faturamento (sem UFJ) previsto para as microempresas e para as empresas de pequeno porte pelo Simples.