

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**RISCOS CORPORATIVOS EM UMA REDE DE COOPERAÇÃO: O CASO DAS  
EMPRESAS ASSOCIADAS À REDE ARROZEIRAS DO SUL**

**Antonio Reske Filho**

**Orientador: Prof. Dr. Fábio Lotti Oliva**

**SÃO PAULO**

**2014**

Prof. Dr. Marco Antonio Zago  
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**ANTONIO RESKE FILHO**

**RISCOS CORPORATIVOS EM UMA REDE DE COOPERAÇÃO: O CASO DAS  
EMPRESAS ASSOCIADAS À REDE ARROZEIRAS DO SUL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Ciências.

**Orientador: Prof. Dr. Fábio Lotti Oliva**

Versão Corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

**SÃO PAULO**

**2014**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Reske Filho, Antônio

Riscos corporativos em uma rede de cooperação: o caso das empresas associadas à Rede Arrozeiras do Sul / Antônio Reske Filho. --São Paulo, 2014.

178 p.

Tese (Doutorado) . Universidade de São Paulo, 2014.

Orientador: Fábio Lotti Oliva.

1. Administração de risco 2. Redes de cooperação 3. Riscos corporativos 4. Gestão estratégica de riscos 5. Rede Arrozeiras do Sul I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II.Título.

CDD . 658.155

## AGRADECIMENTOS

**São muitos aqueles a quem devo agradecer. Dessa forma, inicialmente a Deus e, a seguir, às pessoas e entidades que, de uma forma ou outra, contribuíram para que esta tese pudesse ter sido realizada;**

**À minha Família, cuja convivência ficou reduzida para atingir meus objetivos. Em especial, à Sonia Rosa, esposa, e aos meus queridos filhos Luís Antônio e Gabriel Diogo, pelo grande amor, união;**

**Ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, em particular aos Professores Martinho Isnard Ribeiro de Almeida e Lindolfo Galvão de Albuquerque e à Universidade Federal de Santa Maria por realizarem o Doutorado Interinstitucional USP/UFSM/UNIPAMPA, que me possibilitou a realização do curso;**

**Ao meu Orientador Professor Doutor Fábio Lotti Oliva, pela orientação, apoio, compreensão e estímulo durante a pesquisa;**

**Ao Professor Carlos Antonio De Rocchi, pelo incentivo, amizade e estímulo;**

**À Rede Arrozeiras do Sul e aos gestores das empresas Associadas a esta, que permitiram a realização da pesquisa de campo, sem a qual seria impossível a realização deste trabalho.**

**Toda espécie de cooperação pacífica  
entre os homens se baseia, em  
primeiro lugar, na confiança mútua e  
apenas em segundo lugar em  
instituições tais como cortes de justiça  
e política.**

*Albert Einstein*

## RESUMO

Esta tese trata das Redes de Cooperação e seus riscos corporativos. As Redes de Cooperação ficam definidas como associações de empresas atuantes em um mesmo setor da economia, explorando mercados de fatores e mercados de produção. A Rede Arrozadeiras do Sul, com sede em Santa Maria/RS, organizada em 2005, é a primeira rede de indústrias orizícolas do Brasil. Surgiu com onze empresas associadas, para fortalecer suas cooperadas, abrangendo inicialmente toda a região central do Estado do Rio Grande do Sul. Atualmente, conta com dezesseis indústrias de beneficiamento de arroz e tem como missão criar diferenciais competitivos às cooperadas no que diz respeito à compra, industrialização e comercialização de arroz. As associadas à Rede Arrozadeiras do Sul recorrem praticamente aos mesmos fornecedores de matérias-primas e insumos, e/ou concorrem pela preferência dos mesmos clientes em potencial. Quando bem gerenciado, esse tipo de empreendimento, que alguns veem como uma associação que se destina a unir esforços e interesses comuns a todos os cooperados, reduz os riscos decorrentes de se operar em mercados competitivos no curto e médio prazo. Paradoxalmente, no longo prazo, podem surgir riscos de um ou mais participantes colocarem seus interesses particulares acima e em oposição aos objetivos da Rede. Em outras palavras, a possibilidade de ocorrerem procedimentos conflitantes, que possam impedir a realização dos objetivos da Rede no longo prazo, demanda gerenciamento estratégico de tais riscos. No contexto desse trabalho, considerando-se os conceitos propostos pelo IBGC, COSO e ISO 31000, riscos gerenciais são definidos como a consequência lógica e natural de se ousar a ter uma atitude. E quando se ousa a fazer algo em conjunto ou com a participação de várias entidades ó sejam elas pessoas físicas, ou jurídicas ó os riscos se multiplicam na razão direta do número de participantes. A estratégia, por sua vez, é definida como o conjunto de planos e medidas necessárias para atingir-se a um objetivo ou finalidade colimada. Assim, esta pesquisa buscou responder à seguinte pergunta: quais as possibilidades e as limitações de a gestão estratégica de risco apoiar a gestão da Rede Arrozadeiras do Sul? Com esse questionamento, o objetivo básico e fundamental foi o de propor uma sistematização de riscos corporativos (normativo e descritivo), para a Rede de Cooperação. O método empregado para identificar tal instrumento foi de uma pesquisa de natureza qualitativa, classificada como uma pesquisa do tipo avaliação e aplicação, cuja população foi composta por dezesseis [16] empresas integrantes da Rede Arrozadeira do Sul. Os resultados obtidos apontam que a rede encontra-se plenamente implantada, mas que os associados não exploram todas as possibilidades e vantagens que uma rede pode lhes propiciar. Verificou-se que as compras de matérias-primas e insumos, por meio da entidade Rede Arrozadeiras do Sul, ficavam limitadas ao intervalo de 2% a 20% do volume requisitado nos processos produtivos dos associados. Entretanto, para 75% dos entrevistados, os interesses dos associados à rede são efetivamente compartilhados. Os principais riscos existentes para a Rede Arrozadeiras do Sul, na opinião dos entrevistados, são a questão tributária, seguida por políticas governamentais e negociações externas, ocorridas após decisões tomadas na rede em relação as compras/vendas e redução nos padrões de qualidade dos produtos. A tabulação dos dados coletados nos questionários e/ou obtidos por meio de entrevistas permitiu apresentar um esboço de proposta para um modelo teórico, a fim de sistematizar riscos corporativos para uma Rede de Cooperação.

Palavras-chave: Riscos Corporativos, Gestão Estratégica de Riscos, Redes de Cooperação, Rede Arrozadeiras do Sul.

## ABSTRACT

*This thesis deals with the Networks for co-operation and its corporate risks. The Networks for co-operation are defined as associations of companies that operate in a same sector of the economy, exploring its factors and production markets. The southern Brazil rice processing Network was established in the city of Santa Maria, Rio Grande do Sul state, in 2005 and was the first of its kind in Brazil. It arose from the association of eleven companies in order to strengthen all of them, initially encompassing the whole central region of Rio Grande do Sul state. Nowadays it has sixteen rice processing companies members and its mission is to create competitive differences for its members regarding to rice purchasing, processing and selling. Those companies associated to the Southern rice processing Network practically deal with the same suppliers of raw materials, and compete for the preference of the same potential customers. If it is well managed, this type of project, which is seen as an association to join common efforts and interests to all members, contributes to reduction of risks of operating in competitive markets, in the short or medium term. Paradoxically, in the long run, it can present stronger risks to members in the case one or more of them place personal interests above or contrary to the objectives proposed by the network. In other words, the chance of such conflict may prevent the association to achieve its long term objectives, and claims for the risk management. In the context of this work, in the light of concepts proposed by IBGC, COSO and ISO 31000, management risk is defined as the natural and logical consequence of daring to have an attitude. When someone dares to do something together or with the participation of several entities - physical or legal persons - the risk is increased in the direct reason of the number of participants. In turn, the strategy is defined as the set of plans and measures necessary to achieve an objective or to collimated purpose. Therefore, this research aimed answer the following question: what are the possibilities and limitations of the risk management strategy to support the management of the southern Rice processing network? With this question, the basic and fundamental objective was to propose a systematic corporate risk (normative and descriptive) for the Network. The method used to identify such instrument was a qualitative research, classified as an assessment and application research, whose population consisted of sixteen [16]members of the Southern rice processing network. The results showed that the network is fully established, but members don't take advantage of the possibilities the network offers, because it was announced that the purchases of raw materials and other supplies, by the Network are limited to 2% to 20% of the required volume by a member productive process. However, for 75% of the interviewees, the interests of the network members are effectively shared. The main existing and / or potential risks for the southern brazil rice processing network, according to the interviewees, are the tax issues, followed by governmental policies and external negotiations occurred after decisions taken into the network regarding to product purchasing, selling and reducing quality standards. The tabulation of data collected allows to draft a proposal for a theoretical model in order to systematize corporate risks for a co-operative Network.*

*Keywords: Corporate Risk, Strategic Risk Management, Cooperation Networks, Southern Rice processing network*



## SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....	2
LISTA DE QUADROS .....	3
LISTA DE TABELAS.....	4
LISTA DE FIGURAS .....	5
1 INTRODUÇÃO.....	7
1.1 Tema e problema.....	7
1.2 Objetivo geral.....	11
1.2.1 Objetivos específicos:.....	11
1.3 Justificativa .....	11
1.4 Estrutura do trabalho .....	13
2 REVISÃO TEÓRICA.....	15
2.1 Estratégia empresarial .....	15
2.2 Riscos estratégicos .....	20
2.3 Gestão de riscos corporativos .....	24
2.3.1 Gerenciamento de riscos corporativos .....	25
2.3.2 COSO e ISO 31000.....	27
2.3.3 Modelo de gerenciamento de riscos corporativos proposto pelo IBGC.....	35
2.4 Redes .....	47
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	55
3.1 O método, tipo e técnica de pesquisa .....	55
3.2 Unidade de análise.....	57
3.3 Tipo e coleta de dados .....	57
3.4 Instrumento de pesquisa .....	58
3.5 Tratamento e análise dos dados.....	60
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	65
4.1 Redes de cooperação .....	65
4.2 Contextualização da Rede Arroeiras do Sul.....	67
4.3 Análise dos resultados .....	70
4.3.1 Perfil dos entrevistados.....	70
4.3.2 Perfil das organizações .....	73
4.3.3 Configuração da Rede Arroeiras do Sul .....	76
4.3.4 Relacionamento na Rede Arroeiras do Sul .....	78
4.3.5 Componente gestão estratégica de risco.....	111
4.4 Proposta de sistematização dos riscos corporativos para a rede de cooperação .....	128
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	137
5.1 Conclusões .....	137
5.2 Ganhos da tese .....	151
5.3 Limitações da tese .....	152
5.4 Pesquisas futuras .....	153
REFERÊNCIAS .....	155
APÊNDICE.....	167

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT: Associação Brasileira de Normas Técnicas  
ABNT NBR: Norma Brasileira aprovada pela ABNT  
ANVISA: Agência Nacional de Vigilância Sanitária  
APCC: Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controle  
CAC: *Codex Alimentarius Commission*  
COREDEs: Conselhos Regionais de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul  
COSO: Comitê de Organizações Patrocinadoras da *Treadway*  
GRCorp : Gerenciamento de Riscos Corporativos  
E: Exposição  
ERM: *Enterprise Risk Management*  
FAO: Fundo da Organização das Nações Unidas para a Alimentação  
FR: Fator de Riscos  
GP: Grau de Probabilidade  
IBGC: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa  
IRGA: Instituto Rio-Grandense do Arroz  
ISO: *International Organization for Standardization*  
OMS: Organização Mundial de Saúde  
PCI: Programa de Cooperação Empresarial e Inovação  
PIB: Produto Interno Bruto  
POP: Procedimento Operacional Padronizado  
RDC: Resolução da Diretoria Colegiada  
RS: Rio Grande do Sul  
SDPI: Secretaria de Desenvolvimento e Promoção do Investimento  
SEDAI: Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais  
UFSM: Universidade Federal de Santa Maria

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Conceitos de estratégias.....	18
Quadro 2 - Dimensões da arquitetura para o GRCorp .....	41
Quadro 3 - Elementos para avaliação preliminar de um modelo de gerenciamento de riscos .	42
Quadro 4 - Indicadores de gerenciamento de riscos corporativos: COSO - ISO 31000 - IBGC .....	42
Quadro 5- Benefícios da implantação da ABNT NBR ISO 22000.....	46
Quadro 6 - Empresas associadas a Rede Arrozeiras do Sul .....	57
Quadro 7 - Resumo da relação entre objetivos específicos, perguntas, teorias propostas e análises propostas.....	61
Quadro 8 - Instrumento de coleta de dados para a avaliação de qualquer tipo de rede de cooperação .....	130
Quadro 9 - Média do indicador para verificar o espírito de participação e cooperação do associado.....	131
Quadro 10 - Proposta de priorização de risco para uma rede de cooperação .....	134

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1- Resumo do perfil do entrevistado .....	72
Tabela 2 - Resumo do perfil das organizações .....	75
Tabela 3 - Assuntos tratados nas reuniões mensais da Rede Arrozadeiras do Sul .....	80
Tabela 4 - Quadro-resumo de considerações a respeito de: missão da rede, objetivos estratégicos da rede, objetivos das empresas associadas e o planejamento da rede.....	84
Tabela 5 - Quadro-resumo da implantação das estratégias definidas no plano da Rede Arrozadeiras do Sul.....	88
Tabela 6 - Quadro-resumo de força, consistência e incipiente dos relacionamentos interorganizacionais da Rede Arrozadeiras do Sul .....	91
Tabela 7 - Quadro-resumo de força, consistência e incipiência das ações coletivas da Rede Arrozadeiras do Sul.....	92
Tabela 8 - Percentual das aquisições de matérias-primas, insumos e serviços das associadas realizadas por meio da Rede Arrozadeiras do Sul .....	94
Tabela 9 - A interligação entre as tarefas funcionais da rede e as tarefas funcionais de suas associadas.....	100
Tabela 10 - A inter-relação entre as tarefas funcionais da rede e as tarefas funcionais de suas associadas.....	102
Tabela 11 - O controle proposto pela rede e suas associadas .....	104
Tabela 12 - As correções de ações tomadas ao longo da existência da rede provenientes do controle .....	106
Tabela 13 - A análise dos pontos fortes.....	108
Tabela 14 - A análise da indústria de beneficiamento de arroz .....	110
Tabela 15 - Principais riscos apontados pelos gestores da Rede Arrozadeiras do Sul para o sucesso de uma rede de cooperação .....	113
Tabela 16 - Avaliação dos tipos de risco mais relevantes para a existência da Rede Arrozadeiras do Sul.....	115
Tabela 17 - Nível de controle sobre os contratos celebrados pela Rede Arrozadeiras do Sul ...	123
Tabela 18 - Percepção da implantação das Boas Práticas ó BPó pelas associadas da Rede Arrozadeiras do Sul.....	126

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Matriz tridimensional de relacionamento direto entre objetivos organizacionais e componentes do gerenciamento de riscos corporativos .....	31
Figura 2 - Processo de gestão de riscos .....	34
Figura 3 - Relacionamento entre os componentes da estrutura para gerenciar riscos.....	35
Figura 4 - Estrutura da Rede Arrozadeiras do Sul .....	1
Figura 5 - Mapa do estado do Rio Grande do Sul com destaque aos municípios que possuem associados da Rede Arrozadeiras do Sul.....	70
Figura 6 - Fases da gerência de riscos .....	128
Figura 7 - Origem dos riscos.....	129
Figura 8 - Métrica com variação de seis pontos.....	130
Figura 9 - Possível maneira de ilustrar o indicador de satisfação do cliente .....	131
Figura 10 - Proposta de processo de gestão de riscos para uma rede de cooperação.....	136



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Tema e problema

O atual entorno econômico está se estruturando, cada vez mais, com base em técnicas necessárias à globalização dos mercados. Em termos gerais, globalização implica novos procedimentos administrativos, novas posturas gerenciais, busca de novos instrumentos de controle e avaliação. É máxima sobreviver e se desenvolver em mercados em que os clientes estão se tornando cada vez mais críticos e a concorrência adota técnicas gerenciais cada vez mais agressivas, situação essa que impulsiona as empresas a acompanharem essas conjunturas para permanecerem ativas nos mercados, visto que a exigência é alta por qualidade, produtividade e inovação. Neste sentido, a abertura dos mercados tem sido marca registrada das últimas décadas.

É evidente que nessa presente ordem mundial também há a divulgação e popularização de novas técnicas de gestão e controle em que as empresas buscam a implementação de políticas de abertura financeira e comercial rápidas e intensas, com vistas à priorização da chamada integração competitiva e o aproveitamento das reformas profundas na ação do Estado. Nota-se que as empresas, que atuam na conjuntura econômica vigente, precisam se adaptar, tanto como forma de sobrevivência saudável dentro das cadeias de valor, quanto também e, sobretudo, como forma de cumprir sua função social, ou seja, gerar condições para o crescimento futuro e garantir uma justa remuneração a todos os fatores produtivos utilizados. Consequentemente, as entidades, que constituem o setor privado da economia, por sua vez, sofrem reestruturações intensas e rápidas, por meio da desnacionalização do seu capital (BACELAR, 2006). Estas mudanças pressupõem o desenvolvimento de dois processos gerenciais no campo das políticas públicas: um de regionalização e outro de descentralização.

As sociedades regionais, por meio da ação dos atores locais ativos, tais como os governos estaduais, municipais e entidades empresariais, passam a desenvolver e sustentar projetos de desenvolvimento local, cada um deles constituído por um conjunto de ações, planejadas para um desenvolvimento coordenado e permanente, com vistas à integração dos atores, preparando-os para se envolver, a seguir, em uma competição maior, transnacionalizada e global.

Percebe-se, desde logo, que há um aparente paradoxo de que a globalização elimina a regionalização. Todavia, há certo grau de veracidade no fato de que a globalização somente será possível quando todas entidades e pessoas, que se envolverem direta ou indiretamente no processo, estiverem prontas para a internalizar, e tenham condições de operar dentro dela, o que exige preparo, aceitação das normas e das regras estabelecidas. No caso brasileiro, a operação em Redes de Cooperação, ao facilitar o acesso à tecnologias de ponta, incrementar e propiciar melhores condições de compra e de venda, constitui importante elemento redutor da mortalidade precoce, visto esse ser um índice elevado à realidade nacional, de modo mais acentuado entre as empresas de pequeno e médio porte (FERREIRA et al., 2012).

Nesta nova configuração, as micros e pequenas empresas não se furtaram dessa realidade e buscam, a todo o momento, alternativas para se manterem competitivas e atuantes. Em um desenvolvimento local, Verschoore (2003) observa que as pequenas empresas não conseguem competir isoladas e as grandes estruturas não apresentam soluções satisfatórias para lidar com essa complexidade econômica, então cabe às redes interorganizacionais despontar como a alternativa organizacional mais apropriada para as necessidades das atividades produtivas do presente e, com maior proeminência, do futuro.

Nessa temática, o surgimento dos relacionamentos interorganizacionais tornaram-se frequentes, *e.g.*, *joint ventures*, *clusters*, arranjos organizacionais e redes de empresas. No que se refere especificamente à rede, Lorange e Ross (1996) consideram que ela se materializa em diferentes tipos de organizações que passam a ver na cooperação um importante caminho para aumentar a competitividade por meio do compartilhamento de informações, tecnologias, recursos, oportunidades e riscos. Note-se que, passadas quase duas décadas, o momento ainda é propício para que novas formas organizacionais sejam elaboradas e propostas como alternativa de sobrevivência e crescimento. É nesse período de tempo que as redes de cooperação surgiram, cresceram e marcaram posição. Assim, as redes de cooperação constituem ferramentas de uso coletivo de um grupo de empresas e permitem conquistar condições mais vantajosas de compra, marketing compartilhado, possibilitando desenvolver campanhas publicitárias com maior impacto, fortalecer marcas, firmando um conceito comum, central para alianças, que estabelece parcerias com fornecedores, distribuidores, prestadores de serviços e consultorias, bem como com os concorrentes.



Visto esse contexto, tem-se que uma rede de cooperação implica, sempre, confiar, colaborar, auxiliar e trabalhar conjuntamente com empresas que exploram o mesmo ramo de atividades e, não raro, gera suas receitas por meio da colocação de seus produtos e serviços em um mesmo e único mercado. Diante da relevância dessa constatação e da importância das redes organizacionais como alternativas de sobrevivência e crescimento de empresas, e até mesmo de setores da economia, elegeu-se esse tipo de relacionamento interorganizacional como o tema central para essa tese.

A formação de uma rede permite não só a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades que, isoladamente, não são possíveis, mas também oportuniza que as empresas integradas consigam reduzir e dividir custos e riscos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e acessar novas tecnologias, comprovando a idéia de que o todo é maior que a soma das partes. Nota-se que a opção da estruturação em forma de redes organizacionais, desde seu surgimento, abrange os mais diversos setores e ramos de atividade da economia, tais como: farmácias, materiais para construção, supermercados, produtores rurais, turismo e lazer, móveis, imóveis, prestadores de serviços, postos de combustíveis, entre outros. Sendo assim, para esta tese, define-se a indústria de beneficiamento de arroz como campo de estudo.

A escolha por essa indústria dá-se pela sua importância. Essa rede foi criada em 2005, quando o governo do estado do Rio Grande do Sul considerou que a promoção da organização sob forma de rede de cooperação das principais indústrias de beneficiamento de arroz da região central do Estado era relevante, visto que comercializava 350 mil fardos mensais deste cereal, apresentava a capacidade estática de armazenamento de 2,5 milhões de sacos e um faturamento bruto de R\$ 10 milhões mensais. A sua criação contou com doze empresas, que proporcionavam arrecadação de tributos da ordem de R\$ 1,5 milhão ao mês e respondiam pela geração de 500 empregos, entre diretos e indiretos. Além disso, a Rede Arrozeiras do Sul foi a primeira do gênero no Brasil.

De acordo com o Instituto Rio-Grandense do Arroz (IRGA), o beneficiamento total e a saída de arroz em casca do Rio Grande do Sul, no ano safra 2008/09 (período de março a outubro de 2009), alcançou 4,664 milhões de toneladas, base-casca. Com base nos dados supracitados, verifica-se a importância da produção da Rede Arrozeiras do Sul na composição da produção do total de arroz beneficiado no Rio Grande do Sul, o que gera aproximadamente 5% do

Produto Interno Bruto (PIB) gaúcho. Ainda em relação ao arroz, tem-se que movimentada em torno de R\$ 8.250.000.000,00.

Definido que o tema configura-se em redes de cooperação, mais especificamente Rede Arrozais do Sul, há que se estabelecer o foco do estudo neste tema, ou seja, sua problemática. Neste sentido, a Rede Arrozais do Sul também deve ser percebida como uma organização, que tem missão, visão, objetivos, metas, valores e gestão. Passados seis anos de sua fundação, a Rede cresceu, tanto em componentes, sendo incorporadas/admitidas mais seis empresas, com apenas uma desistência entre aquelas que compunham o grupo inicial, como em faturamento, o qual se apresenta em torno de R\$ 240.000.000,00, o que, empiricamente, pode-se deduzir que o processo está apresentando resultados positivos. Em outras palavras, o risco está presente durante todo o ciclo de vida destas redes. Quando se trata de risco, está se considerando as escolhas equivocadas, as perdas de mercados e lucratividade, a rotação de mão-de-obra até a própria extinção da Rede.

Ao considerar-se as redes de Cooperação como organizações sociais, também considera-se que estão expostas a riscos. A partir disso, a proposta inicial de formação era de que as redes constituídas seriam administradas democraticamente, permitindo a participação direta de todos nas decisões estratégicas e distribuindo simetricamente os benefícios entre os participantes. No entanto, essa proposição causa um sério problema de gestão, ou seja, tratar de compras, vendas, treinamento, troca de informações e conhecimentos já não é tarefa simples para serem gerenciados pelo presidente da rede e sua diretoria, muito menos o é para os componentes da rede.

A idéia de se elevar a gestão do risco ao patamar de importância estratégica, ou seja, tratá-la como gestão estratégica de risco pode ser um diferencial competitivo para a sobrevivência e crescimento de qualquer organização. Para uma organização relevante, que vem apresentando resultados positivos em seus sete anos de vida, mas que necessita de um repensar cotidianamente sua gestão, crê-se que uma gestão estratégica de risco possa contribuir de modo significativo em seu desenvolvimento.

Deste modo, após se eleger a Rede Arrozais do Sul, com sede em Santa Maria ó RS, constituída na metodologia do programa Redes de Cooperação, implementado pelo Governo

sul rio-grandense, no ano de 2005, considerando-se que, neste momento, a organização já venceu a etapa de implantação, é propício que a investigação da gestão da mesma ocorra à luz de riscos corporativos.

Neste sentido, pautando-se no supracitado, tem-se a relevância do tema e da problemática; para oportunizar o desenvolvimento do trabalho, propõe-se o seguinte problema de pesquisa:

### **Quais as possibilidades e as limitações da gestão estratégica de risco ao apoiar a gestão da Rede Arrozearas do Sul?**

#### **1.2 Objetivo geral**

Analisar a Rede Arrozearas do Sul e suas associadas, a partir de suas estruturas gerenciais, no que tange à gestão dos riscos corporativos.

##### **1.2.1 Objetivos específicos:**

- a) Perceber e traçar o perfil de cada uma das organizações que compõem a Rede Arrozearas do Sul;
- b) Descrever a relação das organizações que compõem a Rede Arrozearas do Sul entre si e com o todo;
- c) Identificar os riscos corporativos na Rede Arrozearas do Sul; e
- d) Propor uma sistematização de riscos corporativos para a Rede de Cooperação.

#### **1.3 Justificativa**

Nas últimas décadas, e mais precisamente a partir dos anos 1990, vem surgindo uma vasta literatura sobre a análise dos relacionamentos interorganizacionais. Diversas correntes científicas, como a economia industrial, o marketing, a sociologia organizacional, a teoria dos jogos, a teoria da dependência de recursos, a ecologia populacional, a teoria institucional, entre outras, vêm empregando seus esforços para o entendimento das complexas relações entre organizações. O preceito básico dessas correntes científicas indica que as organizações que combinam seus recursos podem realizar uma superior vantagem sobre os seus competidores (DYER e SINGH, 1998). Dessa forma, as organizações precisam colaborar para

adquirir e otimizar recursos que elas não possuem internamente (POWELL, KOPUT e SMITH-DOERR, 1996).

As teorias supracitadas são relevantes para o estudo do tema. Contudo, cada uma dessas teorias estuda o problema dos relacionamentos interorganizacionais sob uma óptica própria e, assim, oferece diferentes análises e explicações sobre o como, onde, quando e por que as organizações engajam-se em processos cooperativos interorganizacionais (ALTER e HAGE, 1993; AUSTER 1994; SYDOW 1997). Neste sentido, Osborn e Hagedoon (1997) salientam a importância desses estudos, mesmo que de certo modo fragmentem o entendimento de todo o processo; um estudo, podendo capturar as nuances envolvidas nas mais diversas teorias, pode contribuir para a melhor consolidação do tema.

Não fugindo a essa constatação, a solidificação de uma nova forma organizacional é um outro aspecto que não pode deixar de ser considerado no estudo deste tema (MAZZALI e COSTA, 1997; MINHOTO e MARTINS, 2001). No caso das pequenas e médias empresas da Região Central do Estado do Rio Grande do Sul, foco de estudo, o entendimento das formas de relacionamentos horizontais torna-se importante, dada a problemática do atraso tecnológico, da escassez de recursos e das dificuldades de acesso ao crédito dessas organizações (FARIAS FILHO et al., 1999). Nesta seara, a criação e posterior desenvolvimento da Rede Arrozeiras do Sul têm contribuído para a superação desse atraso tecnológico, da escassez de recursos e de dificuldades de acesso ao crédito. Isso, de certo modo, permite a comprovação de que empresas que se associam e operam dentro de redes de cooperação se tornam mais hábeis para enfrentar os desafios impostos pelas atuais tecnologias do mercado (OLIVA et al., 2011).

Neste panorama, a simples reflexão sobre a gestão adotada tem o seu valor para cada organização. Quando pensado na forma em que uma gestão estratégica de riscos pode contribuir para essa gestão atual, os ganhos chegam a patamares não mensuráveis. Esse estudo apesar de centrado na aplicação da gestão estratégica de risco para a gestão de uma rede de Cooperação, na verdade, pode, e certamente trará, especulações sobre os processos adotados, as estruturas escolhidas, as mudanças necessárias e, até mesmo, pode gerar reflexos na cultura organizacional desta rede. Portanto, essa observação já justifica por si só a realização desta pesquisa.

Outro fator relevante a esse estudo diz respeito à própria rede, diante de sua importância à economia sul-rio-grandense e ao PIB gaúcho, somada a sua longevidade enquanto primeira rede de cooperação implantada do setor de indústrias de beneficiamento de arroz no estado gaúcho e que, portanto, merece estudos dessa envergadura. Além disso, embora centrada nas empresas associadas à Rede Arrozeiras do Sul, a pesquisa pode vir a contribuir também para esboçar explicações à origem dos problemas gerenciais encontrados em qualquer rede de cooperação, bem como a outras indústrias de beneficiamento de arroz que venham participar e integrar uma rede de cooperação, como forma de apontar possíveis soluções que busquem a supressão de tais problemas, vitais a sua sobrevivência e crescimento.

Por fim, justifica-se a escolha dessa Rede, a partir do conhecimento pessoal capitalizado pelo pesquisador, sobre as organizações envolvidas e seus problemas, em outros estudos semelhantes, já realizados e publicados anteriormente ao que está sendo desenvolvido nesta pesquisa. Além disso, há o fato de uma considerável vivência e aproximação com a rede de cooperação que foi analisada, bem como com as empresas nela associadas. É pertinente considerar que o pesquisador esteve presente como consultor do Programa Redes de Cooperação do governo do Estado do Rio Grande do Sul, em convênio com a Universidade Federal de Santa Maria, quando da sensibilização, formatação e implantação desta rede. Esse fato permitiu contatos pessoais com os proprietários e principais dirigentes das empresas associadas à rede, bem com a Diretoria da Rede Arrozeiras do Sul.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. No primeiro capítulo, apresentam-se um panorama geral da relevância da presente pesquisa e o tema de pesquisa; define-se o problema de pesquisa a ser investigado, bem como os objetivos a serem alcançados. Apresentam-se também a justificativa teórica e prática, bem como a organização do estudo.

O segundo capítulo desenvolve a revisão teórica e serve de fundamento para a presente pesquisa. Neste capítulo, procuram-se interpretar os estudos e experiências de diversos autores que tenham contribuído com informações a respeito do tema. Assim, estudam-se as teorias inseridas nas áreas de Estratégia Empresarial, Análise de Riscos, Riscos Corporativos e Redes.

No terceiro capítulo, são descritos os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, os quais possibilitaram a operacionalização da presente tese. Deste modo, esta seção é dividida em método, tipo e técnica de pesquisa, unidade de análise, tipo e coleta de dados, instrumento de pesquisa e tratamento e análise dos dados.

No quarto capítulo, reservam-se a apresentação e a análise dos resultados. Para tanto, primeiramente, apresentam-se o Programa Redes de Cooperação e a contextualização da Rede Arrozeiras do Sul como forma de situar-se o objeto da pesquisa. Em seguida, é evidenciada a apresentação do Perfil dos entrevistados, o Perfil das organizações, os Componente Relacionamento na Rede Arrozeiras do Sul como um todo e o Componente Gestão Estratégica de Risco. Destaca-se que foram entrevistadas todas as empresas que atualmente compõem a Rede, ou seja, abrangeram-se 100% da população-alvo. Encerrando-se o capítulo com esses dados, apresenta-se a proposta de sistematização dos riscos corporativos para a Rede de Cooperação.

Por fim, no quinto capítulo, trazem-se as conclusões do estudo, suas limitações e obstáculos à pesquisa, bem como as reflexões finais advindas da tese e recomendações para futuras investigações científicas.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Esta pesquisa analisa a problemática relacionada com a gestão de riscos em Redes de Cooperação. Assim sendo, neste capítulo, pretendem-se apresentar conceitos que deem consistência teórica aos objetivos estabelecidos e sustentabilidade ao método adotado e às conclusões e considerações desta pesquisa. Portanto, o desenvolvimento do tema implica apresentar conceitos inseridos nas áreas de Estratégia Empresarial, Análise de Riscos, Riscos Corporativos e Redes.

### 2.1 Estratégia empresarial

O conceito de estratégia, de forma sintética, pode ser definido como uma forma de pensar no futuro, integrado no processo decisório, com base em um procedimento formalizado, articulado e programado de resultados (MINTZBERG, 1987). De modo mais amplo, pode ser percebido o conjunto de decisões antecipadas do que fazer, o que não fazer, de quando e quanto fazer, de quem deve fazer, de quais recursos são necessários para atingir alvos em um tempo predefinido, e, então, entendida como estratégia empresarial (VASCONCELOS e PAGNONCELLI, 2001) a ideia de que as decisões devem ser sempre muito bem pensadas antes de sua execução (ANSOFF e McDONNELL, 1993; MINTZBERG e WESTLEY, 2001). Da mesma forma, a atenção para todas as etapas de um planejamento estratégico é de muita valia, uma vez que promove, intensifica e fortifica as ideias e valores das organizações em debates de seus gestores e integrantes da organização (KICH et al., 2010).

A estratégia empresarial também pode ser designada por estratégia de negócios, pois se constitui em um padrão ou em um plano de ação que integra de uma forma coesa os objetivos, as políticas e as ações de uma organização (QUINN, 1988; TEECE, 2010). Desse ponto de vista, estratégia empresarial tanto pode ser global para toda a organização, quanto setorial, para uma parte ou segmento da organização, convergindo para a ideia de que a opção por estratégia de negócio tem como um de seus propósitos definir como se cria e se implanta uma organização, como se agrega valor aos seus clientes, a fim de obter a esperada lucratividade.

Note-se que, para ser eficaz, a estratégia deve apresentar um conjunto de características, tais como: relatar objetivos claros e decisivos; promover a iniciativa, com liberdade de ação e maior comprometimento; concentrar força e poder no momento oportuno; propiciar

flexibilidade; coordenar e comprometer as lideranças; propiciar competitividade; e prover segurança para a base de recursos do negócio. Dessa forma, quando explícitas e documentadas, as estratégias resultam em um processo consciente e planejado. Contudo, por vezes, são colocadas apenas de forma implícita, mas internalizadas na cultura da organização e de seus gestores, como uma força que interliga a organização com seus ambientes externo e interno (MINTZBERG, 1987; FERNANDES, 2001).

Neste sentido, Fairholm (2009) aponta que a eficácia organizacional só pode realmente ser considerada se contemplar tanto quantitativamente as medidas de sucesso de ações de alcance dos macro objetivos, quanto qualitativamente as medidas referentes ao foco na missão, na visão, nos valores, nos propósitos e significados organizacionais. Portanto, passa ser importante, reconhecer que o pensamento estratégico flui com maior propriedade no nível institucional entre gestores e planejadores, do que nos demais níveis tático e operacional. Essa entendimento, permite afirmar que há diferentes perspectivas de estratégia em relação a gestão de recursos e prestação de serviços, seja no âmbito privado ou público.

Independente de ser formal ou informal, ao se pensar em estratégia, faz-se necessário que sejam levados em consideração vários elementos, tais como o conjunto de diretrizes, regras e decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da organização em seu ambiente e mercado (FISCHMANN e ALMEIDA, 1991; MINTZBERG e QUINN, 2001), além da missão, visão, valores objetivos e metas da organização. Para alcançar esses objetivos e metas, alguns tipos de estratégias podem ser adequados de acordo com a situação desejada. Essas adequações estabelecem um conjunto de orientações seguidas pela organização para melhorar sua posição frente às forças competitivas, com seleção de linhas e a criação de ações integradas entre as suas várias unidades (FERNANDES e ALVES, 1992; EVANS e WURSTER, 1997).

Esses ajustes podem inclusive dar origem a outras derivações de estratégia de maneira mais simples, tais como estratégia de sobrevivência, estratégia de manutenção, estratégia de crescimento, estratégia de desenvolvimento e/ou estratégia de diversificação (ZACCARELLI e FISCHMANN, 1994), a algo mais complexo como a proposta de classificação da estratégia empresarial apresentada por Mintzberg (1987): (i) posicionamento do negócio principal da organização; (ii) definição das características do negócio principal; (iii) desenvolvimento do



negócio principal; (iv) extensão do negócio principal; e (v) reconcepção ó que provavelmente ficaria melhor conceituada por reengenharia ó do negócio principal, ou até mesmo a discussão de concepções alternativas, como o modelo *Sustainability leadership* de Galpin e Whittington (2012).

De qualquer modo, para elaborar a estratégia empresarial é importante a mobilização de todos os recursos e políticas da organização em âmbito global, visando atingir objetivos e comportamentos a longo prazo (ACKOFF, 1974). Os componentes da estratégia empresarial são necessários para atingir esses objetivos, que são o ambiente, a empresa e a adequação entre ambos. Dessa forma, a estratégia empresarial tanto poderá desenvolver estratégias cooperativas, como estratégias competitivas. Miles e Snow (1978) apresentam outros quatro tipos organizacionais de estratégias: (i) defensiva; (ii) prospectiva; (iii) analítica e (iv) reativa. Outros autores (EVANS e WURSTER, 1997; BETHLEM, 1999) apontam que além do ambiente e da empresa, existem quatro outros componentes da estratégia: (i) produto e mercado, (ii) vetor de crescimento, (iii) vantagem competitiva e (iv) sinergia.

Entretanto, essa elaboração somente será factível se as estratégias empresariais forem emanadas da alta administração contemplando a organização em sua totalidade, ou seja, com visão sistêmica. Fazem parte dessa visão sistêmica a cultura, a filosofia e as políticas empresariais, que formal ou informalmente estão presentes em todas as organizações, as quais se relacionam diretamente com as informações empresariais produzidas e utilizadas na organização (ACKOFF, 1974; MINTZBERG e QUINN, 2001).

Em outro olhar, Porter (1990) considera que a estratégia está relacionada com liderança em custos, diferenciação e enfoque. Seu modelo para a análise de estratégias competitivas em indústrias é baseado nos conceitos de economia industrial e estratégias de negócios, cujo potencial de rentabilidade de uma organização é definido por cinco forças básicas: (i) ameaça de novos entrantes; (ii) poder de barganha dos fornecedores; (iii) ameaça de produtos e/ou serviços substitutos; (iv) poder de barganha dos clientes; e (v) intensidade da rivalidade entre os competidores. Complementando essa visão, Davenport e Prusak (1998) apontam que as estratégias também podem ser criadas a partir do meio ambiente interno, nesse caso, pode-se considerar o conhecimento organizacional como outro valioso recurso estratégico, juntamente com as competências essenciais e o capital intelectual.

Por fim, as estratégias podem ser elaboradas a partir das funções empresariais da organização: produção e/ou serviços; comercial e/ou marketing; materiais e/ou logística; financeira; recursos humanos; e jurídico legal (REZENDE, 1999). Também podem ser nomeadas respectivamente como: estratégia de concentração; estratégia de diversificação, ampliação, mudança e redirecionamento; de efetividade; de recursos; e gerais (MINTZBERG e QUINN, 2001).

Em termos de classificação, Fernandes e Alves (1992) pensam as estratégias empresariais em dois grandes grupos: crescimento e competição. Para Kaplan e Norton (1996), a estratégia da organização pode ser classificada pelo uso do modelo de gestão centrado no *Balanced Scorecard*, porque ela mantém a vantagem competitiva a partir de quatro perspectivas: (i) financeira; (ii) processos internos; (iii) clientes; (iv) aprendizado e inovação (VAN DER ZEE e JONG, 1999).

Para Zaccarelli (2000 p.73), a estratégia pode ser definida como um guia para decisões sobre interações com oponentes de reações imprevisíveis, que compreende duas partes: ações e reações envolvendo aspectos do negócio e preparação para obter vantagens nas interações.

De acordo com conceitos apresentados até o momento, verifica-se que há muitas e diferentes formas de se conceituar e classificar o termo estratégia. O Quadro 1 apresenta de forma resumida e cronológica algumas percepções do conceito de estratégia.

**Quadro 1 - Conceitos de estratégias.**

Autores	Conceitos
Ackoff, 1974	A estratégia empresarial é necessária à mobilização de todos os recursos e políticas da organização em âmbito global, visando atingir objetivos e comportamentos a longo prazo.
Miles e Snow, 1978	Existem quatro tipos organizacionais de estratégias: defensiva; prospectiva; analítica e reativa.
Mintzberg, 1987	Forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado, articulado e programado de resultados.
Quinn, 1988	A estratégia constitui-se em um padrão ou em um plano de ação que integra de uma forma coesa os objetivos, as políticas e as ações de uma organização
Porter, 1990	A estratégia está relacionada com liderança em custos, diferenciação e enfoque.
Fernandes e Alves, 1992	As estratégias estabelecem um conjunto de orientações seguidas pela organização para melhorar sua posição frente às forças competitivas, com seleção de linhas e a criação de ações integradas entre as suas várias unidades.

*Continua*

## Conclusão

Ansoff e McDonnell, 1993	É um conjunto de regra de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização.
Kaplan e Norton, 1996	A estratégia da organização pode ser classificada pelo uso do modelo de gestão centrado no <i>Balanced Scorecard</i> porque ela mantém a vantagem competitiva a partir de quatro perspectivas: financeira; processos internos; clientes; aprendizado e inovação.
Evans e Wurster, 1997	As estratégias estabelecem um conjunto de orientações seguidas pela organização para melhorar sua posição frente às forças competitivas, com seleção de linhas e a criação de ações integradas entre as suas várias unidades.
Davenport e Prusack, 1998	As estratégias podem ser criadas a partir do meio ambiente interno.
Bethlem, 1999	Além do ambiente e da empresa, existem quatro outros componentes da estratégia: produto e mercado, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia.
Rezende, 1999	As estratégias podem ser elaboradas a partir das funções empresariais da organização: produção e/ou serviços; comercial e/ou marketing; materiais e/ou logística; financeira; recursos humanos; e jurídico legal.
Van Der Zee e Jong, 1999	A estratégia da organização pode ser classificada pelo uso do modelo de gestão centrado no <i>Balanced Scorecard</i> porque ela mantém a vantagem competitiva a partir de quatro perspectivas: financeira; processos internos; clientes; aprendizado e inovação.
Zaccarelli, 2000.	Um guia para decisões sobre interações com oponentes de reações imprevisíveis, ações e reações envolvendo aspectos do negócio e preparação para obter vantagens nas interações.
Fernandes, 2001	A estratégia é uma força que interliga a organização com seus ambientes externo e interno.
Mintzberg e Quinn, 2001	As estratégias empresariais são necessárias às diversas e diferentes análises por parte dos gestores.
Mintzberg e Quinn, 2001	As decisões devem ser sempre muito bem pensadas antes de sua execução.
Vasconcelos e Pagnoncelli, 2001	Decisões antecipadas de o que fazer, o que não fazer, de quando fazer, de quem deve fazer, de como os recursos são necessários para atingir alvos num tempo predefinido.
Whittington, 2002	A estratégia é um processo reacional de planejamento a longo prazo, vital para garantir o futuro.
Johnson, Scholes e Whittington, 2007	Estratégia costuma estar relacionada com a direção de longo prazo de uma organização.
Barney e Hesterly, 2011	A estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas.
Galpin e Whittington, 2012	A concepção do modelo <i>Sustainability Leadership</i> é a de prover as melhores práticas, bem como um roteiro de implantação, o que pode ser usado pelos gestores da organização de modo que suas ações tenham sustentabilidade, independentemente, do tamanho da organização ou do setor a que pertence.

Fonte: Ackoff, 1974; Ansoff; McDonnell, 1993; Barney e Hesterly, 2011; Bethlem, 1999; Davenport e Prusack, 1998; Evans e Wurster, 1997; Fernandes e Alves, 1992; Fernandes, 2001; Galpin e Whittington, 2012; Johnson, Scholes e Whittington, 2007; Kaplan e Norton, 1996; Miles e Snow, 1978; Mintzberg, 1987; Mintzberg e Quinn, 2001; Mintzberg e Quinn, 2001; Porter, 1990; Quinn, 1988; Rezende, 1999; Vasconcelos e Pagnoncelli, 2001; Whittington, 2002; Zaccarelli, 2000; e Van Der Zee; Jong, 1999.

Similarmente ao conceito de estratégia, o conceito de risco também é ampliado no universo de contingências. O compromisso de se decidir entre várias alternativas e eleger a escolha mais conveniente dentre elas nem sempre conduz à mais acertada, pois tem-se que contar com a permanente e sempre presente possibilidade de frustrações. Ou exposto de outra forma, a percepção transforma em possível o não-saber, que passa a alicerçar um horizonte da escolha

e, portanto, um constituinte para a ação. De Giorgi (1991) aponta que a consciência só pode ser representação da incerteza, disponibilidade para a cognição relativa às possíveis desilusões das expectativas. Similarmente ao conceito de estratégia, o conceito de risco também é ampliado no universo de contingências. O compromisso de se decidir entre várias alternativas e eleger a escolha mais conveniente dentre elas nem sempre conduz à mais acertada, pois tem-se que contar com a permanente e sempre. O vínculo que enlaça o futuro não mais pode ter o caráter da normatividade, mas o do risco, da incerteza racional.

Por fim, qualquer crescimento organizacional requer algum tipo de estratégia, como evidenciam Leitner e Güldenbergl (2010), a necessidade de uma gestão estratégica é necessária também para as pequenas e micro empresas, em outras palavras, o pensamento e comportamento estratégicos que devem alicerçar a gestão estratégica, não são um exagero, mas uma condição essencial para um desenvolvimento sustentável.

## **2.2 Riscos estratégicos**

O pensamento complexo na globalização não oferece uma fórmula mágica para resolução de conflitos, pelo contrário, destitui as certezas e instaura os riscos. Neste sentido, tem-se como necessário trazer à discussão o ponto de que a sociedade atual consolida o seu futuro com base nos riscos das suas decisões passadas e com decisões (necessárias) que trazem as probabilidades de riscos futuros. Para o sociólogo alemão Niklas Luhmann, o risco deve ser entendido como uma forma de materializar ou quantificar, no momento presente e com descrições ambientadas no momento em que se está vivendo, os resultados que se podem esperar, no futuro, das diferentes alternativas de que se dispõe, com a finalidade precípua de mostrar o que elas poderão trazer de positivo e negativo, quando forem colocadas em prática (LUHMANN 1992), ou seja, decisões particulares no presente trazem as possibilidades de transformações futuras e condicionam o que acontecerá no futuro. Dessa forma, o risco está ligado intimamente com a tomada de decisão (decidir de uma maneira ou de outra) frente à(s) possibilidade(s) de consequência(s) negativa(s) em um futuro condicionado pelas decisões do presente.

Somente se pode tratar de risco quando consequências podem ser atribuídas a decisões. Isto tem conduzido à ideia de que, no universo complexo, podem-se evitar riscos e ganhar

segurança. No entanto, isto é um erro, pois toda decisão pode dar lugar a consequências que não se queria. Por outro lado, pode-se, trocando de decisão, variar a distribuição de vantagens e desvantagens, assim como as probabilidades e as improbabilidades (LUHMANN 1992).

Rocha concorda com a percepção de Niklas Luhmann sobre os riscos envolvidos nos processos de tomada de decisão e observa que quanto mais complexo o ambiente social em que as decisões deverão ser tomadas, mais alta e maior importância há em se observarem e analisarem os riscos; em outras palavras, quanto mais complexa a sociedade, mais importante se torna o elemento decisivo (ROCHA, 1998). Portanto, para o referido autor, o risco é um evento generalizado da comunicação, e ele o vê como sendo uma reflexão sobre as possibilidades de decisão. Percebe-se, na literatura mais tradicional, que os autores visualizam o risco como uma reflexão sobre segurança. Dentro desta óptica, Luhmann (1992) prefere colocar o risco em oposição ao *perigo*, por entender que os acontecimentos sociais são provocados por decisões contingentes, e que, sendo assim, não se pode mais se falar de decisão segura.

Portanto, o risco e a incerteza quanto à consecução dos objetivos propostos são inerentes a todo e qualquer processo de planejamento (KOSIOL, 1967). Esta colocação, feita ao início da segunda metade do século passado, ainda permanece válida, pois, na colocação de Wagner e Bode (2008), o risco é inerente a qualquer atividade na vida pessoal, profissional ou organizacional. Neste sentido, Leite e Ayala (2004) afirmam que os riscos diferem e não podem ser confundidos com os perigos. Embasam seu posicionamento demonstrando que os riscos diferem dos perigos, porque identificam uma fase do desenvolvimento da modernidade, em que a interpretação das diversas ameaças a que a sociedade sempre está exposta, ao longo da história, passa a ser realizada. Uma interpretação pessoal desse posicionamento autoriza afirmar que os riscos devem ser compreendidos como condicionados diretamente à atividade humana, e que se deve abandonar o antigo posicionamento que os associava aos destinos coletivos. Convive-se agora com um *perfil dos riscos* específicos das novas sociedades; esse *perfil* não se identifica a contextos espaciais ou temporais particulares e não mais expressa o resultado exclusivo de eventos involuntários e naturais (LEITE e AYALA, 2004).

Outras vertentes, dispares de Leite e Ayala (2004), assumem certa proximidade entre risco e perigo: uma percebe que o risco se constitui tanto em um perigo, quanto em uma oportunidade, e outra indica que o risco deve ser visto e tratado apenas como um perigo. A

primeira abordagem, em que o risco constitui tanto um perigo, como uma oportunidade futura, está de acordo com a prática comum de diversas áreas de pesquisa de negócios, como, por exemplo, finanças. Nesta área do conhecimento, as flutuações em torno do valor esperado recebem tratamento estatístico; o valor central de uma medida de desempenho (a média) é usado como substituto para o risco, que é então igualado à variância, desta forma abarcando tanto a possibilidade negativa, quanto a positiva. Seguindo tais considerações e em comparação à definição geral de March e Shapira (1987, p. 1404) e Jüttner et al. (2003, p. 200), risco é a variação na distribuição de possíveis resultados, suas possibilidades e seus valores subjetivos.

A outra vertente, onde o risco é visto somente como a possibilidade de prejuízos, danos ou perdas, é o posicionamento de Bastias (1977), para quem o risco é uma ou mais condições de uma variável, que possui o potencial suficiente para degradar um sistema, seja interrompendo e/ou ocasionando o desvio das metas, em termos de produto, de maneira total ou parcial, e/ou aumentando os esforços programados em termos de pessoal, equipamentos, instalações, materiais, recursos financeiros, entre outros recursos. Bastias (1977 *apud* AGUIAR, 2010) também salienta que todos os elementos de um sistema de produção apresentam um potencial de riscos que podem até resultar na destruição do próprio sistema. O posicionamento de Jackson e Carter (1992 *apud* AGUIAR, 2010) também é semelhante; o conceito de risco está associado com a falha de um sistema, sendo a possibilidade de falha usualmente entendida em termos de probabilidades e de impacto.

Resgatando a ideia da concepção sistêmico-luhmanniano para entender riscos, Raffaele De Giorgi afirma textualmente que a sociedade emprega um "*medium*" ou, colocado de outro modo, uma estrutura de representação do futuro que, ao mesmo tempo, permite produzir vínculos com o futuro. A produção destes vínculos e a estrutura empregada para representar seu comprometimento com o futuro chamam-se risco. O "*medium*" no qual o risco possibilita a construção de outras formas é o "*medium*" probabilidade/improbabilidade (DE GIORGI, 1994).

Estes conceitos se tornam pertinentes no momento em que se está em uma *sociedade de risco* em contrapartida ao fato da sociedade industrial ter se tornado obsoleta. Dito de outra forma, e utilizando a proposição de Beck (1997), tais conceitos representam uma fase básica no

desenvolvimento de uma sociedade moderna, onde os riscos sociais, políticos, econômicos e individuais apresentam uma tendência a escapar cada vez mais das instituições criadas para o controle e proteção da sociedade industrial.

A semântica é frequentemente descuidada nos textos e pesquisas relacionados com as ciências gestivas, especialmente no campo da administração empresarial. Isto leva a que, a miúdo, desconsiderem-se as diferenças semânticas entre risco e incerteza, quando tais étimos são aplicados em tal campo do conhecimento. A incerteza deve ser considerada e interpretada dentro de um sentido distinto, e, para alguns autores, até mesmo radicalmente oposto, da noção comumente utilizada para definir corretamente o Risco; é o caso de Frank Knight, que afirma que a incerteza nunca foi adequadamente separada do risco. Para tal autor, o aspecto essencial reside no fato de, em muitos casos, o "Risco" significar uma variável passível de ser medida, mas, em outras situações, o termo não apresentar as características necessárias para receber tal atributo. Por outro lado, e ainda na opinião do referido autor, ocorrem diferenças enormes e até mesmo cruciais nas consequências derivadas desses fenômenos, a depender de qual dos dois esteja realmente presente e operante. De qualquer modo, fica claro que uma incerteza mensurável, ou o risco propriamente dito, na acepção que se utilizar, é tão diferente de uma incerteza não mensurável, que não se trata, de forma alguma, de uma incerteza (KNIGHT, 1921).

Ainda em termos conceituais, Vesely (1984) entende que o risco deve ser entendido como o perigo, a probabilidade ou a possibilidade de um infortúnio, insucesso ou resultado indesejado. A possibilidade da ocorrência de riscos conduz à necessidade de se criarem instrumentos para o controle e gestão dos riscos, conjunto de procedimentos frequentemente grupados sob a denominação de "gestão de riscos".

Por fim, para Coimbra (2012), qualquer empresa, não importando o tamanho e setor de atividade, está exposta a riscos. Este fato deveria ser deliberadamente levado em conta na formulação estratégica. Deveria ser claro, para qualquer gestor, que gestão de risco é muito mais amplo do que escolhas financeiras, envolvendo decisões estratégicas que influenciarão de forma crítica o futuro e a sobrevivência da organização. A Gestão Estratégica de Riscos engloba tanto a prospecção dos possíveis fatores geradores de riscos futuros, como também a demonstração dos riscos já existentes. Em outras palavras, uma Gestão Estratégica de Riscos deve englobar os procedimentos de detecção, localização e temporalidade, classificação e controle,

programação e planejamento de ações corretivas, bem como a ativação de medidas destinadas a reduzir ou eliminar fatores negativos à presente estabilidade e ao futuro fortalecimento e crescimento da empresa.

### 2.3 Gestão de riscos corporativos

Os anagramas estratégicos complexos da atualidade levam à concepção de que a gestão de risco é um componente essencial da gestão para a excelência (NUTINI, 2005). Depreende-se, portanto, que as organizações precisam assumir e gerenciar riscos para gerar valor a seus acionistas (*shareholders*) ou interessados (*stakeholders*), ou seja, o gerenciamento de riscos tem o objetivo de detectar riscos e implantar ações para reduzir a probabilidade de ocorrências e/ou minimizar o impacto negativo das mesmas sobre os resultados (AGUIAR, 2010).

Na teoria e práticas administrativas, risco pode ser definido como a consequência lógica e natural de se ousar a fazer algo. Esta definição encontra respaldo em Bernstein (1997), o qual ensina que a palavra *risco* deriva do italiano antigo *risicare*, que significa *ousar*. Na percepção do IBGC (2007, p. 11), "o termo risco é proveniente da palavra *risicu*, em latim, que significa ousar (*to dare*, em inglês)". Note-se que Bernstein (1997) e IBGC (2007) convergem para o significado de ousar. De modo diferente, mas não destoante desses significados, Jorion (1997, p.3) considera o risco como a probabilidade de acontecerem resultados inesperados.

Nesta mesma linha, Jorion (2000) observa que os riscos podem ser divididos em vinculados ao negócio e não vinculados ao negócio. Os riscos vinculados ao negócio são aqueles assumidos voluntariamente para criar uma vantagem competitiva e gerar valor para os acionistas. Já os riscos não vinculados ao negócio subdividem-se em financeiros e de evento. Os riscos financeiros são associados aos efeitos das variáveis financeiras, e os riscos de evento são atribuídos a outros acontecimentos fora do controle da entidade (JORION, 2000, p. 428-429).

Em uma percepção diferente, Baraldi (2004) classifica os riscos quanto à natureza em mercado, crédito e operacional. Riscos de mercado estão ligados a variações nos preços de mercado de ativos, passivos e demais instrumentos financeiros. Os riscos de crédito resultam



da variação de valores, créditos e contas a receber de forma que a parte devedora por algum motivo pode não quitar as suas obrigações. Para os riscos operacionais, o autor utiliza o conceito do Comitê de Basileia<sup>1</sup>, ao defini-los como riscos de perdas derivadas de processos internos, de pessoas, de sistemas ou de eventos externos. Vale registrar ainda a classificação dos riscos, elaborada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa ó IBGC (2007) em que os riscos podem ser classificados, quanto à origem, em internos ou externos.

Para o IBGC, riscos externos estão relacionados aos ambientes macroeconômico, político, social, natural ou setorial que impactam as atividades da organização; e os riscos internos estão relacionados a eventos de origem de dentro da própria organização em seus processos, ambiente de tecnologia e quadro pessoal (IBGC, 2007). Complementarmente, o IBGC também classifica a natureza dos riscos em estratégica, operacional ou financeira. Os riscos estratégicos estão relacionados à tomada de decisão da alta administração e podem acarretar em grandes perdas econômicas para a organização, caso as decisões sejam inadequadas. Já os riscos operacionais estão associados à probabilidade de ocorrer perdas por falhas, deficiências ou processos internos inadequados, pessoas, sistemas e eventos externos diversos. Os riscos financeiros são aqueles que estão associados à exposição das operações financeiras e ao gerenciamento do fluxo de caixa (IBGC, 2007). Finalmente, deve-se destacar que o IBGC exemplifica riscos relacionados à tecnologia, ao ambiente e à conformidade. Quanto à conformidade, estão aqueles relacionados à falta de habilidade ou disciplina da organização para cumprir com a legislação e/ou regulamentação externa aplicáveis ao negócio e às normas e procedimentos internos (IBGC, 2007).

### **2.3.1 Gerenciamento de riscos corporativos**

O gerenciamento de riscos corporativos é foco de preocupação tanto em empresas com objetivos e metas financeiras, como em instituições com fins ideais, isto é, sem metas ou objetivos não financeiros. Para tanto, esta parte destaca o gerenciamento de riscos em empresas não-financeiras.

---

<sup>1</sup>Comitê de Supervisão Bancária de Basileia (BCBS, sigla de *Basel Committee on Banking Supervision*), organização que reúne autoridades de orientação bancária, visando a fortalecer a solidez dos sistemas financeiros.

A principal diferença entre empresas não-financeiras e financeiras, quanto ao gerenciamento de riscos, é que as instituições financeiras são reguladas e obrigadas a gerenciar riscos de crédito, mercado e operacional, bem como a deter capital suficiente em relação a suas posições de risco (CROUHY, GALAY e MARK, 2004, p. 544). Por sua vez, empresas não-financeiras podem conter grande volume de ativos que não apresentam a mesma liquidez de uma carteira de um banco. Assim, a gestão de risco em empresas não-financeiras deve existir no sentido de garantir uma trajetória segura para o negócio da entidade (BARBOSA, 2003).

Para Crouhy, Galay e Mark (2004, p.17), os procedimentos para o gerenciamento de riscos em empresas não-financeiras são: determinação dos objetivos em termos de risco; mapeamento dos riscos relevantes e a estimativa de sua magnitude presente e futura; definição de instrumentos para o gerenciamento do risco; construção e implementação de uma estratégia para tratar o risco; avaliação do desempenho do gerenciamento de risco. De acordo com Jorion (2000, p.467), atualmente, existe uma necessidade de gestão integrada de risco de forma que um sistema ideal deve ser capaz de demonstrar uma visão completa dos riscos da empresa. Como benefícios desse sistema, a empresa poderia obter uma maior estabilidade dos lucros e explorar uma maior redução de custos.

A respeito de iniciativas para o gerenciamento integrado de riscos, deve ser lembrado o *Enterprise Risk Management* ó ERM, desenvolvido pelo Comitê de Organizações Patrocinadoras da *Treadway* - COSO. O ERM é conceituado conforme segue: um processo afetado por um conselho de diretores de gestão e outro pessoal, aplicado na definição de estratégia por toda a empresa, projetado para identificar eventos potenciais que podem interferir sobre a entidade e gerir riscos, para fornecer garantia razoável quanto à realização dos objetivos da entidade (COSO, 2004). Dessa forma, o gerenciamento de riscos é uma importante função gerencial, pois, como está demonstrado por Ferraz (2003), tal função é necessária primeiramente para a geração, e, em um segundo momento, para a manutenção do valor de uma empresa, pois os resultados advindos da gestão de riscos acarretam aumentos nos valores esperados dos fluxos de caixa futuros e, por extensão, na redução do custo médio do capital. Ainda, nesse sentido, foi criada e instituída uma norma ISO (*International Organization for Standardization*) 31000, que visa adotar procedimentos para generalizar a gestão de riscos independentemente do tipo, tamanho e área de atuação de uma empresa. Em um primeiro momento, parece que o COSO e a ISO se aproximam e se completam.

### 2.3.2 COSO e ISO 31000

A norma COSO (Comitê de Organizações Patrocinadoras da *Treadway*) foi criada em 1992, fixando procedimentos de controle interno, que ficaram definidos como a elaboração e aplicação de processos que possam garantir, com razoável grau de certeza, que os objetivos colimados pela empresa ou instituição sejam alcançados. A técnica COSO guarda várias semelhanças com as normas ISO 31000, embora, ao mesmo tempo, também apresente sensíveis diferenças desta. A norma ISO 31000, nominada como Diretrizes Gerais para Implementação de Princípios e de Gestão de Risco, concebe procedimentos que, em seu conjunto, englobam os diferentes conceitos de gestão de riscos. Seu objetivo é lidar com a incerteza que pode afetar os objetivos empresariais (KRÓLAS e KRÓLAS, 2010; LUND, SOLHAUG, e STOLEN, 2010). A partir de sua criação, foi possível generalizar a gestão de risco independentemente do tipo, tamanho e área de atuação da organização.

Dessa forma, quando se trata da COSO, está-se dissertando sobre os Controles Internos, que, em seu conjunto, são tradicionalmente definidos como o plano da organização e o conjunto coordenado de métodos e medidas, adotados pela empresa, para: proteger o patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração (ATTIE, 2009 p.148). Diferentemente, a meta proposta pela norma ISO 31000 é investigar racionalmente quem está cobrando para alcançar a eficiência e a eficácia operacional.

O resultado do trabalho destes elementos apontados na norma ISO 31000 está fortemente relacionado com os objetivos básicos da empresa ou entidade, estando entre eles: os objetivos e metas de desempenho e rentabilidade, a segurança dos elementos humanos e dos meios operacionais, e a qualidade dos ativos. Portanto, o objetivo básico, pretendido com a criação da norma ISO 31000, foi o de dotar os gestores de uma ferramenta genérica para o gerenciamento de riscos. Ela é aplicável em qualquer tipo de organização independente do tamanho e ramo de atividade. Sua metodologia visa identificar e analisar os riscos e os cenários que serão enfrentados. A norma pode ser aplicada a vários tipos de riscos, por exemplo: financeiro, operacional, de saúde, de projeto, de meio ambiente, de informação, de segurança empresarial, entre outros. A norma serve para fazer com que as empresas não tratem os riscos de forma isolada, de modo que possa haver um estudo de impactos cruzados entre as diversas áreas da organização.

Estas normas ó tanto o COSO como a ISO 31000 ó exigem que se tenha total confiança nos registros contábeis e financeiros, pois todas transações devem ser registradas e todos os registros devem refletir transações reais, consignadas pelos valores e enquadramentos corretos. Igualmente, a entidade também deve manter a conformidade com as leis e normativos aplicáveis à entidade e sua área de atuação. Assim, o Controle Interno é visto pelo COSO como um processo integrado e coordenado, que pode ser constituído por cinco (COSO, 2013), sete (COSO, 2004), ou até oito (COSO, 2007) componentes do gerenciamento de riscos corporativos inter-relacionados entre si. Optou-se por apresentar os elementos do COSO (2007): ambiente interno; fixação de objetivos; identificação de eventos; avaliação de gerenciamento de riscos; resposta ao risco; atividade de controle; informação e comunicação; e monitoramento. Cabe salientar que do sumário executivo de 2004 para o de 2007 houve a explicitação do elemento identificação de eventos; e do sumário executivo de 2007 para o de 2013, os cinco primeiros elementos são substituídos por dois elementos que os agrupam: ambiente de controle e avaliação de riscos.

A fim de se abrangerem efeitos teóricos, apresentam-se sucintamente os oito componentes inter-relacionados, mencionados no sumário de 2007, por crer-se que estão mais completos em relação à ideia da proposta do COSO:

**a) Ambiente interno:** O Ambiente Interno, algumas vezes também designado por Contexto Interno, é a parte da estrutura organizacional dentro da qual a entidade busca atingir seus objetivos. Também já foi denominado de a consciência do controle da entidade, pois é em sua cultura que se originam as necessidades de controle. O ambiente de controle é efetivo quando os elementos humanos inseridos na entidade sabem quais são suas responsabilidades, os exatos limites de sua autoridade e sabem agir de acordo com os ditames de suas consciências, mantendo a competência e o comprometimento de realizar apenas o que é correto, e da maneira correta. Dentro do ambiente interno, a postura da alta administração também desempenha um papel determinante, pois é ela quem deve deixar claro para seus colaboradores quais são as políticas, os procedimentos, o código de ética e as condutas a serem adotadas. As funções principais do controle interno estão relacionadas ao cumprimento dos objetivos da entidade. Portanto, a existência de objetivos e metas é essencial para a existência dos controles internos.

**b) Fixação de objetivos:** Uma administração racional deve avaliar os eventos futuros com base em duas perspectivas: probabilidade de ocorrência e impacto sobre a entidade, seus clientes, seus colaboradores e fornecedores. A avaliação de riscos permite que uma organização considere até que ponto os eventos futuros, em potencial, podem impactar a realização dos objetivos. Quase sempre, a avaliação utiliza uma combinação de métodos qualitativos e quantitativos, cujos impactos positivos e negativos dos eventos em potencial devem ser analisados isoladamente ou por categoria em toda a organização. Os riscos devem ser avaliados em suas características inerentes e residuais.

**c) Identificação de eventos:** A gestão deve mapear e identificar os eventos em potencial, internos e externos, que podem, de alguma forma, influenciar o alcance dos objetivos da organização, sejam estes eventos positivos (oportunidades) ou negativos (ameaças). A identificação desses eventos deve orientar os processos de estabelecimento de estratégias de ação ou mesmo de revisão de objetivos organizacionais.

**d) Avaliação de gerenciamento de riscos:** A norma ISO 31000 define a avaliação de risco como o processo de comparar os resultados da análise de riscos com os critérios adotados para definir os riscos. Sendo o risco inerente a todo processo de planejamento (KOSIOL, 1967), o gerenciamento de riscos deve se constituir em um processo contínuo, fluindo através de toda a organização. O processo de gerenciamento de riscos deverá ser incluído na delimitação e definição das estratégias da entidade e ser conduzido por profissionais qualificados e treinados em todos os níveis da organização. Agindo desta forma, a entidade forma uma visão de portfólio de todos os riscos a que está exposta. O gerenciamento dos riscos é formulado para identificar eventos em potencial, cuja ocorrência poderá afetar a organização, bem como para administrar os riscos de acordo com o apetite ao risco da entidade. Assim sendo, esse gerenciamento é capaz de propiciar uma garantia razoável para o conselho de administração e a diretoria executiva de uma organização. O gerenciamento do risco é então orientado para a realização dos objetivos em uma ou mais categorias distintas, mas dependentes.

**e) Resposta ao risco:** A norma ISO 31000 denomina a resposta ao risco de tratamento dos riscos. Aceitando-se a proposição de Erich Kosiol, segundo a qual o risco é inerente a todo processo de planejamento (KOSIOL, 1967), a administração deve determinar claramente de que forma a entidade responderá aos riscos previstos ou encontrados. Assim, são reconhecidas

quatro diferentes posturas: evitando, reduzindo, compartilhando ou aceitando. Ao considerar a própria resposta, a administração avalia os efeitos sobre a probabilidade de ocorrência e os impactos que poderão advir. Desta forma, é possível selecionar os rumos de ação que manterão os riscos residuais dentro das tolerâncias e níveis de risco toleráveis. A administração também deve identificar as oportunidades que possam existir, para, desta forma, obter uma visão panorâmica dos riscos em toda a organização.

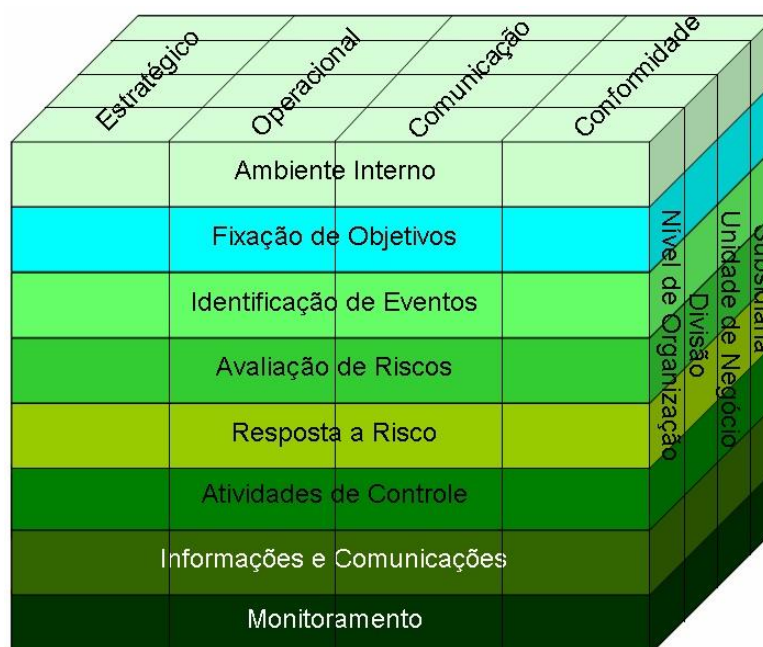
**f) Atividade de controle:** Para a Norma ISO 31000, as atividades de controle ó monitoramento dos riscos ó devem garantir que os controles sejam eficazes e eficientes, tanto na fase de projeto, como na fase operacional. Portanto, as atividades de controle englobam as políticas e os procedimentos que contribuem para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas. Essas atividades ocorrem em toda a organização, em todos os níveis e em todas as funções, pois compreendem uma série de atividades diversas, como: aprovação, autorização, verificação, reconciliação, revisão do desempenho operacional, revisão da segurança dos bens e segregação das responsabilidades.

**g) Informação e comunicação:** A norma ISO 31000 denomina este processo por comunicação contínua, vista como um processo bidirecional, de tal forma que as decisões bem informadas possam ser tomadas sobre o nível de riscos e sobre a necessidade de tratamento, de acordo com critérios de risco abrangentes e adequadamente estabelecidos. Toda e qualquer atividade ligada à gestão e/ou controle interno da entidade requer informações claras, confiáveis e fornecidas há tempo. As informações deverão ser identificadas, coletadas e comunicadas de forma precisa e coerente, no mais curto prazo que seja, a fim de permitir que os elementos humanos possam cumprir com suas responsabilidades. Atualmente, os sistemas de informação, baseados no processamento eletrônico, utilizam tanto os dados gerados internamente, como informações obtidas em fontes externas, possibilitando, dessa forma, esclarecimentos para o gerenciamento de riscos e permitindo a orientação para a tomada de decisões racionais, enquanto são baseados em dados coerentes e relacionados aos objetivos da organização. Colocado de outra forma, a comunicação eficaz ocorre enquanto flui, em todos os níveis da organização, mensagens, que orientem o pensamento condutor da alta administração. Dessa forma, cada colaborador entende qual deve ser sua função no gerenciamento dos riscos corporativos, bem como as atividades individuais que se relacionam com o trabalho dos demais. Os colaboradores

devem, então, adotar uma maneira de passar as informações dos escalões inferiores aos superiores.

**h) Monitoramento:** O monitoramento ocorre no decurso normal das atividades de administração. A função básica de um monitor é observar um processo ou uma sucessão de eventos e, a seguir, relatar para os gestores e responsáveis pelos controles internos. Nas atividades empresariais, um monitor serve para explicitar o gerenciamento dos riscos, avaliando a presença e o funcionamento de seus componentes ao longo do tempo. Essa tarefa é realizada mediante atividades contínuas de monitoramento, avaliações independentes ou em combinação de ambas.

Portanto, consciente da existência e relevância da inter-relação entre os componentes do gerenciamento de riscos corporativos, o COSO frisa que há um relacionamento direto entre esse componentes e os objetivos organizacionais, seja na categorização dos próprios objetivos, seja nos níveis de uma organização, ou até mesmo em qualquer outro tipo de subunidade organizacional. Esse relacionamento é ilustrado na matriz tridimensional em forma de cubo proposta pelo COSO (Figura 1).



**Figura 1 - Matriz tridimensional de relacionamento direto entre objetivos organizacionais e componentes do gerenciamento de riscos corporativos**

Fonte: COSO, 2007, p. 7.

Note-se que, na Figura 1, o COSO sugere quatro categorias de objetivos organizacionais: estratégico; operacional; de comunicação; e de conformidade. Diante dessa matriz, o COSO considera que a "determinação do grau de eficácia do gerenciamento de riscos corporativos de uma organização corresponde ao julgamento decorrente da avaliação da presença e da eficácia do funcionamento dos oito elementos. Desse modo, os componentes também são critérios para o gerenciamento eficaz de riscos corporativos" (COSO, 2007, p. 7).

Por sua vez, a norma ISO 31000 visualiza tais procedimentos nas formas que serão apresentadas a seguir. Ao descrevê-las, faz-se um paralelo com os procedimentos equivalentes, segundo o COSO:

**a) Comunicação e consulta:** Quando da aplicação do COSO e durante a operacionalização da norma ISO 31000, é importante desenvolver, logo no primeiro estágio do processo, um plano de comunicação com as partes internas e externas envolvidas.

A comunicação envolve diálogo entre as partes, tendo como foco a consulta e não somente a comunicação de via única. A comunicação interna e externa, eficaz, é importante para que os responsáveis pela implementação da gestão de riscos e os investidores compreendam quais são as decisões tomadas e por que determinadas ações são necessárias.

**b) Contexto:** Como o étimo faz antever, contexto é o ambiente no qual a organização está inserida, compreendendo os tipos: estratégico; organizacional; de gestão de riscos; de critérios (qual metodologia será utilizada); de estrutura e de variáveis incontroláveis.

**c) Identificação dos riscos e perigos:** Um bom desenvolvimento do conteúdo deste ponto é extremamente importante para que se tenha uma visão efetiva dos riscos, bem como dos fatores que os originam. Para tanto, existe a necessidade de se realizar uma avaliação das condições de segurança dentro da entidade, bem como dos fatores externos que poderão influir negativamente sobre ela. Após conhecer o contexto em que a organização está inserida, é possível definir quais riscos devem ser estudados. A identificação deve incluir todos os perigos, estando eles ou não sob o controle da Unidade de Negócio. O objetivo é gerar uma lista abrangente de eventos que possam afetar a organização. Após identificar os riscos, a organização deve identificar quais são seus fatores de risco.



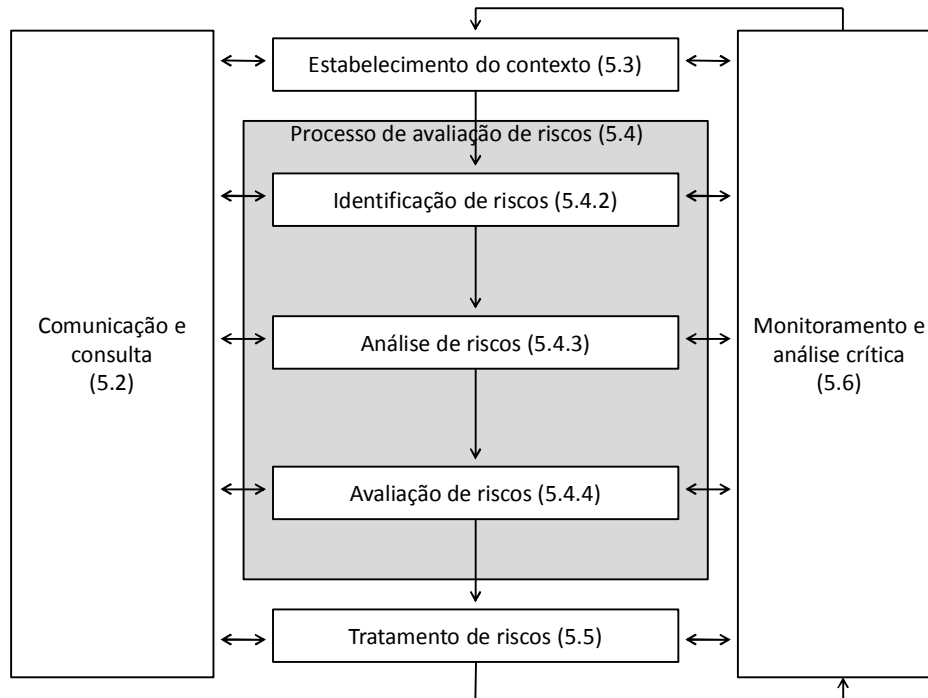
**d) Análise de riscos:** Destina-se a verificar o grau de criticidade dos riscos por meio de sua probabilidade de ocorrência e impacto na organização. Aqui, usam-se critérios prospectivos, pois os critérios projetivos não levam em conta o contexto atual em que a organização está inserida.

**e) Avaliação de riscos:** Destina-se a calcular o grau de probabilidade por meio da fórmula  $GP = \text{fator de riscos (FR)} \times \text{exposição (E)}$ . Após obter o Grau de Probabilidade e seu impacto, é possível criar uma matriz de vulnerabilidade para cada risco.

**f) Tratamento dos riscos:** Apesar de existirem semelhanças entre as normas ISO 31000 e COSO - como a identificação de riscos x identificação de eventos; análise de riscos x avaliação de riscos, para a norma ISO 31000, a empresa poderá, a depender do risco e a depender da avaliação e análise de seus gestores, reter, reduzir, transferir, explorar ou até mesmo evitar a comunicação dos riscos encontrados. A norma ISO 31000 tem um processo com foco principal no risco que afeta a empresa, com o objetivo de mitigá-los, assumi-los ou evitá-los. Já a norma COSO, tem um processo com foco principal no controle, para garantir a eficiência e eficácia do monitoramento das atividades que irão tratar os riscos.

**g) Monitoramento:** No processo de monitoramento, a norma ISO 31000 cria procedimentos para acompanhar a execução de um Plano de Ação, verificando continuamente se as medidas adotadas estão surtindo o efeito desejado e verificando o nível de riscos identificados por meio de seus fatores de riscos.

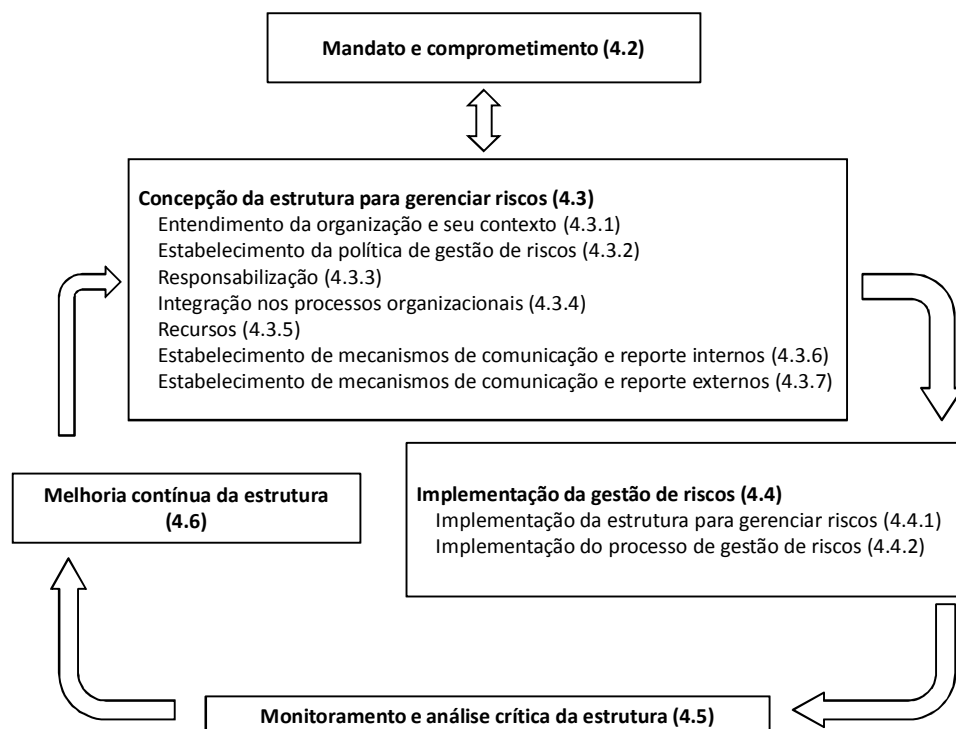
A Figura 2 ilustra o processo de Gestão de Riscos, proposto pela ISO 31000 (2009) supra-citado.



**Figura 2 - Processo de gestão de riscos**  
 Fonte: ABNT NBR ISO 31000, 2009, p.14

Cabe ressaltar que o processo de Gestão de Riscos tem seu sucesso atrelado à eficácia da estrutura de gestão, adita os princípios e as configurações a serem seguidos por toda a organização, tanto de forma horizontal, como de forma vertical. Em outras palavras, cabe à estrutura de gestão garantir que as informações a respeito de riscos sejam conduzidas aos órgãos competentes e às pessoas responsáveis pela tomada das decisões dentro da organização (ABNT NBR ISO 31000, 2009, p. 8).

A Figura 3 descreve a configuração (componentes e forma de inter-relacionamento) da estrutura para gestão de riscos, conforme a ISO 31000.



**Figura 3 - Relacionamento entre os componentes da estrutura para gerenciar riscos**  
 Fonte: ABNT NBR ISO 31000, 2009, p.9

A respeito dessa configuração, há que se ressaltar que a ISO 31000 afirma que essa proposta não objetiva descrever um sistema de gestão. Tem, por finalidade, auxiliar na integração da gestão de riscos, com suas devidas adaptações, considerando as singularidades de cada organização, com a administração que conduz a empresa.

### 2.3.3 Modelo de gerenciamento de riscos corporativos proposto pelo IBGC

O IBGC, organização fundada em 27 de novembro de 1995, tem por atribuição dedicar-se exclusivamente à promoção da governança corporativa no Brasil e, por finalidade, fomentar as práticas e discussões sobre o tema no País, buscando "ser referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes de nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade" (IBGC, 2007, p. 3).

Em sua vigência, o IBGC propôs um Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos. O IBGC, antes mesmo dessa ferramenta, já apresentava um Código das Melhores Práticas de Governança Corporativas (Código do IBGC), que inspirou a estrutura desse Guia, mais precisamente o item 2.38 de sua 3ª ed.:

Gerenciamento de riscos: o Conselho de Administração deve assegurar-se de que a Diretoria identifique preventivamente - por meio de sistema de informação adequado - e liste os principais riscos aos quais a sociedade está exposta, sua probabilidade de ocorrência, bem como as medidas e os planos adotados para sua prevenção ou minimização (IBGC, 2007, p. 10).

O IBGC trabalha com uma noção de que risco "[...] envolve a quantificação da incerteza, tanto no que diz respeito às "perdas", como aos "ganhos", com relação ao rumo dos acontecimentos planejados, seja por indivíduos, seja por organizações" (IBGC, 2007, p. 11). Em outras palavras, o risco é inerente a toda e qualquer atividade humana e, nesse sentido, o que se recomenda é que se trabalhe a consciência desse risco e a capacidade de gerenciá-lo, uma vez que é inerente à decisão (consciente ou não) frente aos riscos apresentados.

O IBGC lembra que

assumir riscos diferencia empresas líderes, mas também pode levá-las a estrondosos fracassos. O resultado das iniciativas de negócios revela que o risco pode ser gerenciado a fim de subsidiar os administradores na tomada de decisão, visando a alcançar objetivos e metas dentro do prazo, do custo e das condições pré-estabelecidas (IBGC, 2007, p. 11).

Nesta configuração, para as organizações, há a necessidade de criação e definição de indicadores de desempenho associados a níveis de volatilidade. Para esse fim, o IBGC propõe um modelo de Gerenciamento de Riscos Corporativos (GRCorp), com o fim de aprimorar o desempenho das organizações, por meio da identificação de oportunidades e da redução de perdas, sendo, portanto, uma proposta para se trabalhar, de modo eficiente, com a incerteza (IBGC, 2007).

O GRCorp busca um equilíbrio entre desempenho, retorno e riscos associados. Sua implantação pode trazer vários benefícios para a organização:

- a) Preserva e aumenta o valor da organização, mediante a redução da probabilidade e/ou impacto de eventos de perda, combinada com a diminuição de custos de capital que resulta da menor percepção de risco por parte de financiadores e seguradoras e do mercado em geral;
- b) Promove maior transparência, ao informar aos investidores e ao público em geral os riscos aos quais a organização está sujeita, as políticas adotadas para sua mitigação, bem como a eficácia das mesmas;
- c) Melhora os padrões de governança, mediante a explicitação do perfil de riscos adotado, em consonância com o posicionamento dos acionistas e a cultura da organização, além de introduzir uma uniformidade conceitual em todos os níveis da organização, seu conselho de administração e acionistas (IBGC, 2007, p. 12).

A implementação do GRCorp pode agregar outros resultados positivos:

- d) Desenho de processos claros para identificar, monitorar e mitigar os riscos relevantes;
- e) Aprimoramento das ferramentas de controles internos (sistemas de controles) para medir, monitorar e gerir os riscos;
- f) Melhoria da comunicação entre as áreas da organização;
- g) Identificação e priorização dos riscos relevantes (exposição líquida, já considerando os impactos inter-relacionados e integrados a diversos tipos de riscos);
- h) Definição de uma metodologia robusta para mensurar e priorizar riscos;
- i) Definição e implementação do modelo de governança para gerir a exposição (fóruns de decisão, políticas e processos e definição de alçadas);
- j) Identificação de competências para antecipar riscos relevantes e, se for o caso, mitigá-los após uma análise custo-benefício;
- k) Melhor entendimento do posicionamento competitivo da organização;
- l) Promoção de transparência para os *stakeholders*<sup>5</sup>, em relação aos fatores que possam valorizar ou prejudicar a organização (IBGC, 2007, p. 12-13).

Em suma, a adoção do GRCorp, além de poder gerar um balanceamento entre desempenho, retorno e riscos associados, propiciando os ganhos supracitados, também pode facilitar a adequação de uma organização a alguns fatores críticos para sua perenidade, tais como requerimentos legais e regulatórios (IBGC, 2007).

O GRCorp, pautando-se em uma proposta do COSO, é

um processo desenhado para identificar e responder a eventos que possam afetar os objetivos estratégicos da organização. Suas diretrizes devem ser estabelecidas pelo conselho de administração e as ações decorrentes devem ser implementadas pelos gestores, com o objetivo de prover, com razoável segurança, a realização das metas da organização a partir de um adequado alinhamento da estratégia com o seu apetite a riscos (IBGC, 2007, p. 15).

Para implantação de um modelo de GRCop, o IBGC propõe uma metodologia composta por seis etapas: identificação e classificação dos riscos; avaliação dos riscos; mensuração dos riscos; tratamento dos riscos; monitoramento dos riscos; e informação e comunicação dos riscos.

Em termos gerais, tem-se essa metodologia descrita da seguinte forma:

- a) identificação e classificação dos riscos:** identificar e classificar riscos consiste em delimitar um conjunto de eventos, tanto externos, como internos à organização que, caso venham a ocorrer, podem impactar os objetivos estratégicos da entidade, inclusive os relacionados aos ativos intangíveis. Esta definição deve ser

complementada com a observação de que sempre, e em qualquer caso, existirão riscos desconhecidos pela organização. Conseqüentemente, o processo de identificação e análise geral de riscos deve ser permanentemente monitorado e continuamente aprimorado (IBGC, 2007).

- b) avaliação dos riscos:** conforme colocado no item *o* ou no parágrafo anterior *o* riscos sempre existem e poderão ou não a vir se concretizar, o que equivale afirmar que são eventos probabilísticos. Portanto, para se definir qual o tratamento que será dado a determinado tipo de risco, o primeiro passo consiste em determinar o seu efeito potencial, vale dizer, o grau de exposição da organização àquele risco. A existência de um risco *o* ou mais precisamente, a probabilidade de sua ocorrência *o* deve levar o gestor à consideração pelo menos de dois aspectos do problema: a probabilidade dele vir a ocorrer, e/ou o impacto que isto trará aos horizontes de planejamento da entidade. Geralmente, isto é materializado pela mensuração do impacto sobre o desempenho econômico-financeiro do período. Além disso, deve se lembrar da incorporação também do impacto *o*intangível *o* à análise (IBGC, 2007).
- c) mensuração dos riscos:** ao iniciar-se a mensuração dos riscos, pode-se recorrer tanto a uma análise qualitativa, como a uma análise quantitativa, bem como a uma combinação de ambas. Também se pode optar inicialmente por uma abordagem de visão mais qualitativa sobre os objetivos estratégicos da organização e os impactos dos eventos de riscos sobre eles, e, se julgado necessário, complementá-la com um novo enfoque, mais quantitativo. Uma vez definido o direcionamento estratégico da organização, este pode ser traduzido em termos quantitativos (objetivos, indicadores de desempenho e metas financeiras) que orientarão o seu planejamento (projeção do orçamento e do plano plurianual) (IBGC, 2007).
- d) tratamento do riscos:** na prática, a eliminação total dos riscos é impossível. Portanto, depois de identificá-los, avaliá-los e mensurá-los, deve-se determinar qual o tratamento que será dispensados a eles. Geralmente, elabora-se um mapa de riscos, que facilita o correto direcionamento dos esforços relativos a novos projetos e aos planos de ação elaborados, como forma de minimizar os eventos que possam afetar adversamente, e, ao mesmo tempo, maximizar aqueles que possam trazer benefícios

para a organização. Todos esses procedimentos devem estar perfeitamente alinhados com os controles internos, aos objetivos estratégicos e ao nível de exposição desejado pela alta administração da organização (IBGC, 2007).

- e) **monitoramento dos riscos:** o monitoramento regular, assim definidos os procedimento de sensoriamento e evidenciação dos riscos, é procedimento que deve ocorrer sempre, no curso normal das atividades gerenciais. Contudo, o escopo e a frequência de avaliações ou revisões específicas dependem, normalmente, de uma avaliação do perfil de riscos e da eficácia desses procedimentos. Os controles internos ficam estruturados em torno de controles gerais e de atividades de controles específicos, como, por exemplo, reconciliações e confirmações de posições ou fluxos contábeis, procedimentos de testes, etc. No modelo desenvolvido pelo GRCorp, é de competência e responsabilidade da alta administração a avaliação contínua da adequação e da eficácia, e, para assegurar a presença e o funcionamento ao longo do tempo de todos os componentes inseridos em seu modelo, esse deverá ser constantemente monitorado (IBGC, 2007).

Na concepção do IBGC (2007, p.25), a alta administração deve dedicar especial atenção e fornecer diretrizes que orientem:

Éa extensão e o conteúdo da documentação formal relativa a GRCorp na organização: manuais de políticas e procedimentos, organogramas, descrições de funções e responsabilidades, instruções operacionais, diagramas de fluxo, resultados de avaliações, análises e testes realizados;  
Éo relato, a documentação interna e externa (quando aplicável) de deficiências encontradas, assim como o respectivo nível de ameaça ou exposição, percebida, potencial ou real, e oportunidades associadas para reforço ou revisão dos controles utilizados; e  
Éo conteúdo dos relatórios relativos a GRCorp e os níveis de informação estratégica: significância de problemas ou fatos anormais, princípios da cultura, implicações práticas e comportamentais, informação aos níveis superiores, laterais, diretoria, conselho de administração, comitê de auditoria, auditores e outras entidades externas.

- f) **informação e comunicação dos riscos:** administrar e gerenciar consiste essencialmente em permanecer constantemente bem informado e saber empregar corretamente tais informações para tomar decisões racionais que, durante a fase de execução, precisam ser adequadamente monitoradas, verificando-se de que forma os exequentes cumprem as instruções que foram emanadas. A materialização desses atributos passa pela existência e bom funcionamento de sistemas de informação e comunicação capazes de gerar e transmitir mensagens de forma ágil e adequada para todas as partes interessadas: acionistas, reguladores, analistas financeiros e outras

entidades externas. Em qualquer caso, as informações devem assumir uma estrutura adequada para que possam cumprir sua principal finalidade, que é permitir avaliações mais rápidas e objetivas a respeito dos riscos a que está exposta a organização. O conteúdo das mensagens deve ser visto como um espelho, refletindo as políticas, a cultura e as atitudes desejadas e valorizadas pela alta administração, tanto aos elementos posicionados no ambiente externo, como no ambiente interno (IBGC, 2007).

Observe-se que a filosofia e a abordagem operacional do GRCorp encontra enfoques algumas vezes discrepantes aos adotados em outras abordagens. Na compreensão do IBGC (2007 p. 26) entre outros aspectos, devem ser veiculados de forma eficaz:

- ÉA importância e a relevância de um gerenciamento efetivo dos riscos corporativos;
- ÉOs objetivos da organização neste domínio;
- ÉO apetite e a tolerância a riscos da empresa;
- ÉUma linguagem comum para o assunto de riscos;
- ÉAs funções e responsabilidades dos diferentes componentes do modelo de GRCorp.

Assim, o sistema de GRCorp desempenha papel fundamental como instrumento para a clarificação da linguagem utilizada nas mensagens, possibilitando entre outras vantagens: (i) relatórios direcionados para os diversos níveis de gestão; e (ii) o estabelecimento de um canal claro de comunicação, em duas vias, entre a diretoria e o conselho de administração.

Entretanto, cabe ressaltar que algumas das etapas sugeridas pelo IBGC devem ser repensadas, antes da aplicação em Redes de Cooperação. De modo especial, a mensuração dos riscos, reduzidos a valores monetários, apresenta-se extremamente problemática em entidades que não dispõem de patrimônio e capital social, nem geram receitas diretamente para si.

O IBGC frisa que não há uma única forma para implementar o GRCorp, "nem um única estrutura adequada para tal, dependendo de uma análise custo-benefício em função do porte, especificidades e nível de complexidade de cada organização"; observa que "o importante é introduzir na organização a prática de tratar crítica, qualitativa e quantitativamente os riscos, identificando-os, avaliando-os, tratando e calculando seus impactos de uma forma integrada" (IBGC, 2007, p. 28).

Para implantar o GRCorp e fomentar uma cultura de gerenciamento de riscos, o IBGC propõe uma arquitetura de gerenciamento do risco, a qual é composta por cinco dimensões: Processos



Críticos (para o GRCorp), Governança de Gerenciamento de Riscos, Organização e Pessoas, Sistema de Controle, e Comunicação.

Essas dimensões consistem em um conjunto de perguntas, as quais estão exposta no Quadro 2.

**Quadro 2 - Dimensões da arquitetura para o GRCorp**

<b>Dimensão</b>	<b>Conjunto de Perguntas</b>
<b>Processos Críticos (para o GRCorp)</b>	Quais são os macroprocessos identificados como relevantes na fase de levantamento dos riscos?
	Quais são os princípios que irão nortear eventual redesenho dos processos?
	Qual é o mecanismo para se descontinuar e/ou criar processos novos a partir da implantação do modelo de GRCorp?
	d) Quais são as ações críticas para mitigar os riscos relevantes?
<b>Governança de Gerenciamento de Riscos</b>	Quais são os fóruns de decisão envolvidos?
	Quais são os papéis e responsabilidades desses fóruns?
	Qual é a composição desses fóruns?
	Quais são as alçadas?
	Quais são as políticas necessárias para tomada de decisão ágil e eficaz?
<b>Organização e Pessoas</b>	Existem as capacitações necessárias? Quais são as lacunas? Como endereçá-las?
	O modelo organizacional facilita a identificação, monitoramento e mitigação dos riscos relevantes?
	Como está sendo tratada a questão da sucessão de postos/ pessoas-chave na organização?
<b>Sistema de Controle</b>	Existem controles adequados para mensurar a exposição?
	Os relatórios gerenciais facilitam a identificação, monitoramento e mitigação dos riscos?
	Os sistemas de TI (Tecnologia da Informação) são adequados?
<b>Comunicação</b>	Há comunicação adequada com os colaboradores?
	Existe uniformidade conceitual quanto ao modelo de GRCorp?
	O perfil de riscos e seus benefícios estão devidamente comunicados para a organização?
	Há um claro alinhamento entre o perfil de riscos e os valores e cultura corporativa?
	As responsabilidades e direitos decisórios estão devidamente explicitados e comunicados?
	Há comunicação adequada com os <i>stakeholders</i> externos?

Fonte: IBGC, 2007, p. 29-30

Nascimento e Alves (2007) observam que, para a formulação dessa arquitetura para o GRCorp, o IBGC (2007) considera importante definir e gerenciar os objetivos estratégicos e as metas de desempenho, os quais devem direcionar as prioridades dos riscos e seus gerenciamentos. Assim, observam que há uma tendência para criação de unidade responsável para monitorar, orientar esforços e interagir com a alta administração, geralmente coordenado pelo detentor da decisão final (presidente ou diretor executivo da organização).

Nesta configuração, Nascimento e Alves (2007) apresentam uma configuração (QUADRO 3) em que se busca elencar uma série de elementos a serem discutidos pelos órgãos diretivos, tanto para avaliar o modelo de gerenciamento de risco que já existe na organização, quanto para implantar um novo modelo.

**Quadro 3 - Elementos para avaliação preliminar de um modelo de gerenciamento de riscos**

Item	Elemento para avaliação do item
Objetivos Estratégicos e Perfil de Risco	Descrição que a organização considera os riscos de maneira global
	Integração de riscos ao planejamento estratégico da organização.
Categorização de Riscos	Menção que a organização considera todos os riscos (não apenas os financeiros).
	Descrição que a organização considera todos os ativos (não apenas os tangíveis).
Mensuração e Tratamento do Risco	Menção a métodos e ferramentas utilizados para mensurar os riscos.
	Descrição do controle dos riscos financeiros.
Governança do Gerenciamento de Risco	Integração do gerenciamento de risco às atividade de gestores e comitês.
	Descrição da área a que a unidade de risco deve reportar-se.
Informação, Comunicação e Capacitação	Menção à disseminação da cultura de gerenciamento de riscos.
	Menção à preparação de pessoas-chave capacitadas para cumprir seus papéis.

Fonte: Nascimento e Alves adaptado de IBGC (2007, p. 6).

Como esta tese pretende utilizar dos conceito desses três modelos gerenciamento de riscos corporativos (COSO; ISO 31.000; IBGC), elaborou-se um quadro resumo (Quadro 4) comparativo de como são percebidos os indicadores de avaliação por cada um dos modelos.

**Quadro 4 - Indicadores de gerenciamento de riscos corporativos: COSO - ISO 31000 - IBGC**

Indicadores	Organizações Regulamentadoras			Resumo
	COSO - Comitê de Organizações Patrocinadoras da <i>Treadway</i>	Norma Internacional ISO 31000 - Gestão de Riscos	IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa	
Identificação e classificação dos Riscos	A administração deve reconhecer que existem determinadas incertezas, já que não se sabe se um evento ocorrerá, quando poderá ocorrer, nem o impacto que terá caso aconteça. Desse modo, a administração poderá identificar não apenas eventos com	Convém que a organização identifique as fontes de riscos, áreas de impactos, eventos e suas causas e consequências potenciais.	Preocupa-se com a definição do conjunto de eventos, externos ou internos, que podem impactar os objetivos estratégicos da organização, inclusive os relacionados com os ativos intangíveis. Esse processo de identificação e análise geral de riscos deve ser.	Constante definição e classificação dos eventos que podem impactar os objetivos estratégicos da organização, o que inclui aqueles que tenham relação com os ativos intangíveis.

*Continua*

Continuação

	potencial impacto negativo, mas também aqueles que representam oportunidades a serem aproveitadas.		monitorado e continuamente aprimorado.	
Avaliação dos Riscos	Os riscos identificados são avaliados em função de suas probabilidade e severidade, considerando seus efeitos inerentes e residuais.	A finalidade é auxiliar na tomada de decisões com base nos resultados da análise de riscos, verificando quais riscos necessitam de tratamento e a propriedade para implementação desse tratamento.	Procura delimitar os procedimentos que devem ser empregados na avaliação de cada tipo de risco. Inicialmente, deve-se determinar seu efeito potencial, diante do grau de exposição da organização àquele risco. Essa análise considera como mínimo dois aspectos: possibilidade de ocorrência e seu impacto.	Determinar os efeitos potenciais dos riscos aos quais a organização está exposta. É analisada a probabilidade de ocorrência do risco e o seu impacto.
Mensuração dos Riscos			Em um primeiro momento, a mensuração dos riscos adota uma visão mais qualitativa sobre os objetivos estratégicos da organização, e os impactos que os eventos de risco podem trazer a eles.	É feito o cálculo financeiro consolidado, de acordo com a exposição do risco na organização e a probabilidade de ocorrência de cada risco em diversos tipos de cenários para determinar o impacto nas contas de resultado.
Tratamento dos Riscos	A alta administração seleciona a opção, os riscos são identificados, desenvolvem-se ações para alinhar os riscos com a tolerância e o apetite de assumir o risco.	Envolve a seleção de uma ou mais opções para modificar os riscos e a implementação dessas opções. Uma vez implementado, o tratamento fornece novos controles ou modifica os existentes.	Uma vez identificados, avaliados e mensurados, determina-se o tratamento que deve ser dispensado a cada tipo de risco.	É feita a priorização dos riscos a fim de direcionar esforços a novos projetos e planos de ação para minimizar os eventos que podem ter impacto negativo na organização e maximizar os eventos que podem ter impacto positivo na organização.
Monitoramento dos Riscos	A integridade do processo de gerenciamento de risco corporativos	Convém que o monitoramento seja planejado como parte de	O monitoramento deve consistir em um processo constante, tendo por	São feitos os monitoramentos, avaliações e revisões dos procedimentos regulares.

Continua

	é monitorada e as alterações necessárias são realizadas.	processo de gestão de riscos e envolva a checagem ou vigilância regular. Podem ser periódicos ou acontecer em resposta a um fato específico.	objetivo a presença e o funcionamento de todos seus componentes ao longo do tempo.	de monitoramento
Informação e Comunicação	Têm a ver com a confiabilidade dos relatórios tanto internos como externos, sobre informações financeiras e não-financeiras.	Convém que a comunicação às partes interessadas internas e externas aconteçam durante todas as fases do processo de gestão de riscos.	Tem a função de comunicar os riscos às diversas partes interessadas: acionistas, reguladores, analistas financeiros e outros, para permitir avaliações mais rápidas e objetivas.	Deve ser cultivada uma comunicação ágil e adequada com as diversas partes interessadas, acionistas, reguladores, analistas financeiros e outras entidades externas para se tornar viáveis avaliações rápidas e objetivas a respeito dos riscos a que está exposta à organização.
Processos Críticos	São aqueles que apresentam os maiores problemas em relação ao cumprimento de um determinado objetivo.	Atividade realizada para determinar a adequação, suficiência e eficácia do assunto em questão para atingir os objetivos estabelecidos.	Consiste no levantamento dos riscos envolvidos nos macroprocessos considerados relevantes, dos princípios norteadores de eventual desenho dos processos que visam identificar as ações críticas para mitigar os riscos relevantes	Identificar quais são os processos críticos na fase de levantamento dos riscos; identificar os princípios que direcionaram uma eventual mudança de processo; definir mecanismos para descontinuar ou criar processos a partir da implantação do modelo de gestão corporativa e definir ações para abrandar os riscos relevantes.
Contexto	Fatores externos e internos influenciam os eventos que poderão ocorrer, e até que ponto os referidos eventos podem afetar os objetivos de uma organização. Embora alguns fatores sejam comuns às organizações, via de regra, os eventos resultantes são singulares em relação a uma determinada organização, tendo	A organização articula seus objetivos e define os parâmetros externos e internos a serem levados em consideração ao gerenciar riscos, bem como estabelece o escopo e os critérios de risco para o restante do processo.	Conjunto de eventos, externos ou internos, que podem impactar os objetivos estratégicos da organização, inclusive os relacionados com os ativos intangíveis.	É o ambiente no qual a organização está inserida, compreendendo os tipos: estratégico; organizacional; de gestão de riscos; de critérios (qual metodologia será utilizada); de estrutura e de variáveis incontrolláveis.

	em vista seus objetivos estabelecidos e decisões anteriores.			
Governança de Gerenciamento de Riscos	É um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização, bem como possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.	Aplicação sistemática de políticas, práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento de contexto, e, na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos.	Identificar quais os fóruns de decisão envolvidos, papéis e responsabilidades, composição, alçadas e políticas necessárias para a tomada de decisões ágeis e eficazes.	Definir os fóruns de decisão envolvidos e suas composições; definir os papéis e responsabilidades dos fóruns envolvidos; definir os limites de decisão e estabelecer políticas para tomada de decisão ágil e eficaz.
Organização e Pessoas	São as pessoas que estabelecem a missão, a estratégia e os objetivos da organização e assim implementam os mecanismos de gerenciamento de riscos corporativos. Todo indivíduo traz para o local de trabalho não apenas um histórico, mas também habilidades técnicas singulares, além de possuir necessidades e prioridades diferentes.	A gestão de riscos reconhece as capacidades, percepções e intenções do pessoal interno e externo que podem facilitar ou dificultar a realização dos objetivos da organização.	Procura identificar as capacitações necessárias, bem como as lacunas existentes e onde elas se localizam. Trata da questão da sucessão de postos/pessoas-chave na organização.	As pessoas devem ter as capacitações necessárias para o desenvolvimento das atividades; o modelo organizacional deve prover facilidade na hora de identificar, monitorar e diminuir as exposições aos riscos mais relevantes; a organização deve ter uma linha de sucessão de postos e pessoas-chave. A respeito da capacitação, a avaliação pode ser dada na esfera das pessoas e dos processos.

Como essa pesquisa trata de um estudo em uma rede composta por indústrias de beneficiamento de arroz (alimentos), ainda, no que tange à gestão de riscos, é pertinente se acrescentar alguns conceitos básicos de normas e resoluções que tratem especificamente da área de alimentos, elegendo-se para isso as Normas da ABNT NBR ISO 22000 e RESOLUÇÃO-RDC Nº 216/2004 ó CARTILHA SOBRE BOAS PRÁTICAS PARA SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO ó ANVISA.

A ABNT NBR ISO 22000, substituta da ABNT NBR 14900 (Sistema de gestão da análise de perigos e pontos críticos de controle ó Segurança de alimentos), publicada em 2002, versa sobre auxiliar as organizações no gerenciamento de processos seguros e estimular a comunicação interativa envolvendo desde o produtor até o consumidor final.

Em linhas gerais, a ISO 22000 contempla quatro elementos-chave para a segurança de alimentos: (i) comunicação interativa; (ii) gestão de sistema; (iii) programa de pré-requisitos; e (iv) princípios de Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controle - APPCC. Essa ISO é reconhecida internacionalmente e recomendada pela Codex Alimentarius Commission (CAC), criada pela OMS e pelo FAO, com o propósito de desenvolver padrões de segurança alimentar e diretivas (ABNT NBR ISO 22000, 2006).

A ISO 22000 é referência para toda a cadeia produtiva de alimentos e agrega valor às organizações. Os benefícios de sua implantação são apresentados no Quadro 5.

**Quadro 5- Benefícios da implantação da ABNT NBR ISO 22000**

Benefícios da Implantação da ISO 22000
<p>É Comunicação organizada e objetiva entre parceiros comerciais;            É Otimização de recursos, internamente e ao longo da cadeia produtiva;            É Melhoria da documentação;            É Melhor planejamento e menos inspeção pós-processual;            É Controle mais eficiente e dinâmico de ameaças à segurança alimentar;            É Todas as medidas de controle sujeitas à análise de perigos;            É Gerenciamento sistemático dos programas de pré-requisitos;            É Larga aplicabilidade, porque a norma é focada em resultados finais;            É Base válida para tomada de decisões;            É Aumento da devida diligência;            É Controle focado naquilo que é necessário;            É Economia em pesquisas devido à redução do número de auditorias ao sistema.</p>

Fonte: ABNT NBR ISO 22000, 2006.

No que tange à Cartilha sobre Boas Práticas (BP) para Serviços de Alimentação (Resolução-RDC nº 216/2004), há que se mencionar que se trata de um manual de boas práticas. Esse manual indica como o trabalho deve ser operacionalizado em um estabelecimento de forma correta, de maneira mais explícita, "[...] pode-se ter informações

gerais sobre como é feita a limpeza, o controle de pragas, da água utilizada, os procedimentos de higiene e controle de saúde dos funcionários, o treinamento de funcionários, o que fazer com o lixo e como garantir a produção de alimentos seguros e saudáveis" (ANVISA, 2004, p. 40).

A Resolução-RDC ANVISA nº 216/04 preconiza que boas práticas referem-se a práticas de higiene "[...] que devem ser obedecidas pelos manipuladores desde a escolha e compra dos produtos a serem utilizados no preparo do alimento até a venda para o consumidor" (ANVISA, 2004, p. 6). Visando à adoção das Boas Práticas, propõe o uso de um Procedimento Operacional Padronizado (POP).

O POP "[...] é um documento que descreve passo-a-passo como executar as tarefas no estabelecimento [...], destaca as etapas da tarefa, os responsáveis por fazê-la, os materiais necessários e a frequência em que deve ser feita" (ANVISA, 2004, p. 40). Note-se que, deste modo, podem ser vários os POPs utilizados por um estabelecimento, entre os quais são comuns: (i) limpeza das instalações, equipamentos e mobiliário; (ii) controle de vetores e pragas; (iii) limpeza de reservatório de água; (iv) higiene e saúde dos manipuladores; e (v) tratamento e descarte do lixo, entre outros.

## **2.4 Redes**

A natureza das novas configurações organizacionais, derivadas de um novo modelo de articulações das relações entre as empresas, permite notar e deixa patente a insuficiência dos aparatos teórico-metodológicos tradicionais para descrever e explicar a nova dinâmica das articulações entre os agentes. Refere-se, algumas vezes, às denominadas organizações pós-fordistas (CLEGG e HARDY, 1999), pois as fronteiras que antes delimitavam a organização burocrática tradicional estão sendo demolidas, ao passo que as entidades se integram e se descaracterizam, passando a formar redes, cadeias, conglomerados e alianças estratégicas, que constituem as denominadas entidades pós-fordistas.

Nenhuma organização pode considerar-se perfeita, e isto é totalmente válido para a estrutura de seus recursos. Quando os recursos disponibilizados pela empresa ou entidade são inventariados, isto é, listados por espécie e valor, constata-se que nem todos os bens inventariados poderão ser utilizados da mesma forma e com o mesmo grau de eficiência nos

processos produtivos. Isto está demonstrado em Pereira (2005) e coincide com as colocações de Reis et al. (1998), para quem nenhuma organização contempla em si mesma todos os recursos e competências necessárias a uma oferta compatível com a demanda. Estas lacunas nos recursos, aliadas à necessidade de repor os consumos aplicados na produção e comercialização de forma mais racional, incidindo no menor custo possível, são um novo fator que remete as organizações a ações articuladas de complementaridade. Isto conduz à criação de novos tipos de relacionamento interorganizacional, pois, em um ambiente submetido constantemente a grandes transformações, é necessário gerir convenientemente os processos de consumo e reposição de recursos (RING e VAN DE VEN, 1994).

O processo de gerar ã novas combinaçõesö recai sobre a capacidade das organizações em gerir eficientemente os seus relacionamentos interorganizacionais. Para Levinthal e Fichman (1988), o grau com que as organizações aprendem sobre novas oportunidades é uma função da sua participação nas atividades relacionais. No entanto, no entender de Dyer e Singh (1998), apesar da importância do processo de aprendizagem interorganizacional para a competitividade organizacional, não se tem realizado estudos que integrem o que se tem aprendido nesse processo. Quando pesquisadores tentam, explicitamente, estudar como as organizações colaboram para gerar melhores resultados, eles tendem a forçar um benefício particular associado à cooperação, como a redução dos custos de transação ou de complementaridade de recursos (HAMEL 1991; POWELL, KOPUT e SMITH-DOERR, 1996).

Mainzer (2009) afirma que as redes organizacionais são agrupamentos tanto sociais, quanto de empresas que tem características dinâmicas, inter-relacionadas, e operam em um ambiente de constantes negociações de bens e serviços, defendendo seus interesses e objetivos, mas ao mesmo tempo em interação constante, sendo a observação e o cumprimento destas características um fator essencial nesse complexo sistema. Para Oliva, Sobral e Teixeira (2006), as redes organizacionais podem ser classificadas conforme: a variação do número de participantes, variação das características dos participantes, tipo de fronteiras, existência de parceiro principal e igualdade de oportunidades. Quando a classificação é baseada no número de participantes, as redes são consideradas persistentes (contêm os mesmos participantes ao longo do tempo) e são consideradas transientes quando se verifica a fluência dos participantes na estrutura.



As redes organizacionais devem apresentar dois atributos fundamentais: conectividade e coerência estratégica. O cumprimento destes dois atributos requer que a rede organizacional tenha quatro importantes propriedades: (i) dinâmica; (ii) coordenação; (iii) interdependência e (iv) estrutura.

**a) Dinâmica:** uma rede organizacional será formada sempre por uma comunidade de indivíduos e/ou empresas; por maiores que sejam as diferenças individuais, deverá existir uma relação dinâmica entre todos os elementos participantes da rede. Esta relação dinâmica pode variar entre dois extremos: persistente ou transiente. Um conjunto de empresas em rede é persistente se a rede contém sempre as mesmas empresas no longo prazo. Ao contrário, a rede transiente é composta por empresas que entram e saem da rede no curto prazo, geralmente transitando em torno de algumas poucas empresas-núcleo (IACOB et al., 2001, p. 16).

Igualmente, a *dinâmica das relações* entre os elementos integrantes de uma rede de organizações pode ser caracterizada como estável ou instável. Esta dicotomia conduziu Johanson e Mattsson (1987) a distinguir dois tipos de comportamento entre firmas: os relacionamentos e as interações. Para referidos autores, os relacionamentos são de longo prazo, enquanto as interações são de curto prazo. Portanto, as interações constituem a dinâmica das relações. Se a rede de organizações contiver vários elementos de relacionamento de longo prazo, é estável. Quando contém pouco ou nenhum elemento de relacionamento (longo prazo) e muitos elementos de interações (curto prazo), ela é instável.

**b) Coordenação:** há duas formas de coordenação em uma rede. A primeira é a *coordenação auto-organizada* (Laubacher, Malone, 1997; Sanchez, Mahoney, 1996; Wolters, 1999; Daft, Lewin, 1993; Wolters, Hoogeweegen, 1999), e o *papel de coordenador* (Katz, 1998). Na auto-organização, associada às redes policêntricas, cada participante funciona de maneira autônoma, seguindo apenas a coordenação da arquitetura do sistema ou de um protocolo de comunicação entre as partes (Sanchez, Mahoney, 1996). Nesse arranjo, os participantes são capazes de mudar continuamente e resolver problemas a partir da interação entre suas partes por meio de processos auto-organizados e interconectados (Daft, Lewin, 1993). Além disso, interfaces padronizadas entre os componentes (ou seja, o protocolo de comunicação) facilitam o tráfego de informações e conseqüentemente a coordenação. A segunda forma de coordenação é a definição de um coordenador (*network orchestrator*) (BROWN,

DURCHSLAG, HAGEL III, 2002; HÄCKI, LIGHTON, 2001). Para explicar a atuação deste coordenador, a rede é comparada a uma teia de aranha, de tipo circular, onde o coordenador se coloca no centro. E é o coordenador (*network orchestrator*) quem toma as decisões para o efetivo funcionamento do conjunto.

**c) Interdependência:** em uma rede organizacional, a interdependência pode ser classificada em três dimensões: *temporal, orientação a objetivos e balanço de poder* (DABHOLKAR E NEELEY, 1998 p.439-460). Observando a dimensão temporal, conclui-se que a interdependência pode ser de curto prazo (isto é, baseada em contratos ou transações) ou de longo prazo (baseada em alianças). Na dimensão de orientação a objetivos, a interdependência pode ser do tipo competitiva (quando um membro ganha, o outro perde), ou do tipo colaborativa (relações de ganho mútuo). O balanço de poder, terceira dimensão, diz respeito à igualdade de poder entre os membros. Em uma rede com poder desbalanceado, uma ou poucas empresas detêm boa parte do poder. A terceira dimensão é a única que não pode ser manipulada, em geral, por ações de curto prazo das empresas.

**d) Estrutura:** é principalmente a topologia que surge e é determinada pelas razões que levaram à sua formação, é quem dá a estrutura de uma rede de organizações (JAGERS, JANSEN, STEENBAKKERS, 1998). Esta afirmativa é acatada por Arquilla (2003), quando observa que redes organizacionais voltadas para o consumidor têm uma empresa principal, que faz o contato com o consumidor, e empresas satélites, que orbitam ao redor dela. Ele denomina este tipo de rede de *hub*, mas outros autores denominam essas organizações de *rede tipo estrela*. Outra topologia bem conhecida é a clássica *cadeia*. Existe ainda um terceiro tipo de organização, denominada *rede completa*, dentro da qual não existe um elo principal e onde as relações envolvem sempre várias empresas. Por fim, o último tipo de rede é a *rede dinâmica* ou sem estrutura previamente definida como a encontrada no mercado de ações (um conjunto de vendedores se relaciona a um conjunto de compradores).

Note-se que agregando a esses conceitos, Tenório (2000) *apud* Pereira (2005) considera que os processos de ação recíproca, nos quais os interesses devem ser compartilhados em prol de benefícios mútuos, têm como características o fato de serem relações sociais sob as quais nexos são estabelecidos entre diferentes atores sociais, em uma perspectiva de que os interesses sejam atendidos de comum acordo. O que parece configurar desse tipo de relação

social, no ambiente de mercado, é o objetivo que se deseja alcançar por meio de ações utilitaristas, de cálculo de meios e fins, portanto, estratégias.

Pereira (2005) observa que a teoria sociológica tem feito progressos consideráveis em buscar explicações racionais para o fato de as organizações comportarem-se em termos dos seus imbricamentos, em redes sociais (GRANOVETTER 1985; SWEDBERG 1994). Continua Pereira (2005) frisando que deve ser registrado, entretanto, que estes estudiosos somente poucas vezes se preocuparam em analisar como os relacionamentos interorganizacionais se originam, com poucas exceções; os trabalhos de Mizruchi e Stearns (1988) e Stern (1979), deste modo, apontam que a sociologia organizacional tem visto a formação da cooperação interorganizational (PFEFFER e SALANCIK 1978; BURT, 1987) por meio de fatores exógenos, como a distribuição de recursos tecnológicos ou como uma estrutura social de dependência de recursos.

No âmbito estadual, após a promulgação da Constituição Federal de 1988 e da Constituição Estadual de 1989, foi implementada uma política de desenvolvimento regional no Rio Grande do Sul. Essa política configurou um conjunto de ações e estratégias visando relativizar o modelo de desenvolvimento regional vigente no país até então, marcado pela centralização do planejamento e das decisões em nível nacional. Ao mesmo tempo, ressaltou uma maior participação da sociedade na formação das políticas de desenvolvimento no Estado (SIEDENBERG, 2006). Desde o início da década de 90 até a atualidade, os principais fóruns constituídos e órgãos legalmente instituídos no Estado do Rio Grande do Sul para discutir estratégias e propor políticas e ações voltadas ao desenvolvimento regional foram os Conselhos Regionais de Desenvolvimento (COREDES). Esses conselhos emergiram das diversidades culturais, econômicas e sociais entre as microrregiões do Estado, havendo a necessidade de subdividi-lo para otimizar suas peculiaridades. Assim, em 1991 o governo estadual, sob o comando de Collares, iniciou um projeto de divisão do Estado para fins de planejamento de ações para o desenvolvimento. Foram criados os conselhos regionais com o intuito de viabilizar a implementação de ações regionalizadas. Esse processo teve sua efetiva implementação em todas as regiões do Estado em 1996.

Os conselhos regionais de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul (COREDES) foram criados com a finalidade de suprir a falta de instâncias de articulação regional no estado, constituindo-se, simultaneamente, em instrumentos de balização da sociedade, capazes de aprofundar a compreensão dos problemas regionais, e em canais de comunicação com a administração pública, que possibilitassem a participação da comunidade na formulação e

na implementação de iniciativas voltadas para a promoção do desenvolvimento regional (BANDEIRA, 1999, p. 34).

Bandeira (1999) complementa que a criação destas microrregiões teve como finalidade a promoção da descentralização política, desconcentração regional e integração econômica. Dado que o plano de governo 1998/2002 estava baseado em uma estratégia de desenvolvimento fundada a partir da base local de cada região, o governo então voltou suas ações para setores produtivos já existentes e ampliou a participação das comunidades regionais nos processos decisórios de investimentos do Estado (VERSCHOORE, 2006) via Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais - SEDAI, o órgão responsável pela promoção do desenvolvimento econômico, descentralizado, integrado e sustentável, de forma a gerar melhoria na qualidade de vida, preservando e incentivando as riquezas e as potencialidades regionais. A partir de 1º de janeiro de 2011, pela Lei 13.601/2011, a Secretaria de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (SDPI) substituiu a Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI).

Entre os programas que a SEDAI articulava, organizava e executava em conjunto com seus parceiros, no âmbito estadual, destacam-se: o Programa Gestão de Políticas Públicas de Desenvolvimento Regional; o Programa de Capacitação para a Competitividade Empresarial; o Programa de Cooperação Empresarial e Inovação; o Programa Exporta-RS; o Programa de Integração e Cooperação Internacional; o Programa de Registro de Empresas; e o Programa de Melhoria da Gestão.

O Programa de Cooperação Empresarial e Inovação (PCI) aborda o desenvolvimento da cooperação empresarial em dois níveis: o apoio a Arranjos Produtivos Locais, incentivando ações de cooperação empresarial que fortaleçam a competitividade dos agrupamentos empresariais presentes em distintas regiões do Estado; e o apoio à formação e consolidação de redes de empresas, através do Programa Redes de Cooperação, que objetiva e incentiva a cooperação entre empresas, a redução de custos, a conquista de mercado, a melhoria dos produtos e o aprimoramento tecnológico e gerencial (RIO GRANDE DO SUL, 2007).

As redes de cooperação devem ser vistas e entendidas como uma nova forma de organização. Portanto, pode-se afirmar que é fundamental elas exigirem novas formas de gestão, que

sejam capazes de oferecer a seus associados uma conciliação entre competição e cooperação, autonomia e interdependência, em um formato que possa ser utilizado para desenvolvimento sinérgico de membros da rede. As evidências indicam que, a longo prazo, as empresas que não se engajarem em cooperação e trocas de conhecimento, tanto formal, como informal, limitam sua base de conhecimento (QUANDT, 2012 p.145).

Assim, redes de cooperação devem ser vistas e entendidas como estruturas horizontais resultantes de relacionamentos interorganizacionais, com ênfase no enfoque coletivo. Nesse sentido, necessitam comportar-se de maneira dinâmica na reconfiguração permanente de suas fronteiras, de forma a possibilitar melhor adaptação de recursos diante de objetivos estratégicos compartilhados entre as organizações que as formam. Analisadas desde a óptica gerencial, redes de cooperação constituem entidades complexas, sendo um arranjo entre seus componentes, cuja evolução dependerá, em parte, da sua capacidade de oportunizar a comunicação entre seus membros, bem como da coerência entre seus objetivos com os seus componentes (ZANCAN et al. 2013 p.651).

A lógica da atuação em rede está baseada na constatação da necessidade de atuação conjunta e de cooperação, de modo especial, nas Pequenas e Médias Empresas. Quando se toma consciência deste fato, percebe-se que a cooperação mútua é essencial para se alcançar plenamente o objetivo de torná-las eficientes e competitivas. Contudo, apesar do reconhecimento da eficiência das ações coletivas em rede, são poucos os autores que se dedicam à pesquisa da configuração de redes constituídas por Pequenas e Médias Empresas (BALESTRIN, VARGAS e FAYARD, 2005 p.8).

As redes de cooperação são consideradas estruturas eficientes, arranjos promissores e formas que possibilitam que os pequenos e médios empresários sobrevivam e cresçam no atual momento do capitalismo, sendo apresentadas como alternativa peculiar que possibilita a concorrência com as grandes empresas multinacionais e ainda uma inovação na área da gestão pública. O programa foi inspirado nas experiências europeias, principalmente italianas, onde as pequenas e médias empresas têm um papel importante na economia.



### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, é apresentado o método utilizado, o qual possibilitou a operacionalização da presente tese, que teve como objetivo geral examinar as possibilidades e as limitações da gestão estratégica de risco, enquanto ferramenta, apoiando a gestão da Rede Arrozeiras do Sul. Deste modo, esta seção é dividida em: (i) método, tipo e técnica de pesquisa; (ii) unidade de análise; (iii) tipo e coleta de dados; (iv) instrumento de pesquisa; e (v) tratamento e análise dos dados.

#### 3.1 O método, tipo e técnica de pesquisa

Marconi e Lakatos (2007, p. 83) percebem as ciências como sendo caracterizadas por utilizar-se de métodos científicos, entretanto, consideram que a utilização de métodos científicos não é da alçada exclusiva da ciência, mas não há ciência sem o emprego de métodos científicos; isto quer dizer que as atividades desenvolvidas por um método podem proporcionar maior segurança e economia no alcance dos objetivos estabelecidos, pois é ele quem define os caminhos, aponta os erros e permite as conclusões ao pesquisador. Não diferentemente das investigações em outras áreas, os estudos em administração também são conduzidos e estão sujeitos a processos de decisão. Neste campo de estudo específico, Hair Jr. et al. (2005) apontam a existência de três fases: (1) Formulação ó consiste em desenvolver a questão de pesquisa, a teoria, o plano de estudo e as hipóteses, se for o caso; (2) Execução ó onde se propõe os dispositivos para a coleta e tratamento de dados; e (3) Analítica ó momento de interpretação e análise dos dados e de percepção das limitações do estudo.

Partindo-se da importância da definição do método, tem-se, de acordo com Gil (1999, p.28), que os métodos podem ser classificados em dois grandes grupos: o dos que proporcionam as bases lógicas da investigação científica e o dos que esclarecem acerca dos procedimentos técnicos que poderão ser utilizados. Agregando a essa percepção, quanto à abordagem do problema, Diehl e Tatim (2004) apresentam também duas estratégias distintas: (1) a abordagem qualitativa e (2) a abordagem quantitativa. A abordagem qualitativa preocupa-se em compreender comportamentos em profundidade, bem como busca o entendimento de particularidades de indivíduos ou de grupos sociais. Já a abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas (RICHARDSON, 1999, p.70).

A partir disso, a presente pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa do tipo avaliação (PATTON, 1990) e aplicada. De avaliação porque envolveu ativamente a população interessada em todos os aspectos de avaliação e, também, propiciou mecanismos de verificação a cerca dos aspectos específicos de riscos e gestão estratégica de riscos. A vertente da aplicação se deu pela busca de se entender a possibilidade da utilização da gestão estratégica pelas associadas à Rede Arrozadeiras do Sul.

Essa pesquisa também caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, com vieses de pesquisa descritiva (HAIR et al., 2005) onde os objetos de observação foram as empresas associadas à Rede Arrozadeiras do Sul, cujos dados coletados em maioria foram de natureza qualitativa, embora também tenha ocorrido a coleta de dados de natureza quantitativa.

Em termos exploratórios, foram identificadas as percepções, os comportamentos, os relacionamentos e as singularidades da gestão dessa Rede. Os vieses de pesquisa descritiva se sustentam por descrever o comportamento de todas as associadas à Rede Arrozadeiras do Sul, sendo esses dados essenciais para identificar e obter informações a cerca sobre as características da gestão da Rede e a sua percepção do tratamento dos Riscos à Rede.

Adotando a percepção de Richardson (1999) de que o método deve ser apropriado à natureza do problema a ser abordado, ao que se pretende investigar, tem-se que para essa tese, de modo geral, a abordagem e utilização do método qualitativo foi o mais adequado, mencionando que embora exista a utilização de dados quantitativos, ilustrados em tabelas e gráficos, esses vieses são muito tímidos para se afirmar que também há a adoção do método quantitativo.

A pesquisa qualitativa costuma ser direcionada, ao longo de seu desenvolvimento, buscando enumerar ou medir eventos sociais e humanos e, geralmente, não emprega instrumental estatístico para análise dos dados; seu foco é amplo e busca dados descritivos, mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo. Considera-se salutar adiantar um dado do perfil dos entrevistados, por evidenciar que se conseguiu uma representatividade alta dos mesmos: praticamente todos os gestores entrevistados são diretamente sócios-proprietários das empresas, mesmo quando a empresa é de natureza limitada ou sociedade anônima.



### 3.2 Unidade de análise

A população-alvo dessa pesquisa (unidade de análise) foi composta pelos gestores das empresas associadas à Rede Arrozeira do Sul, com sede em Santa Maria/RS; esta Rede de Cooperação é a primeira rede de indústrias orizícolas do Brasil. Está organizada desde 25 de novembro de 2005, com onze empresas associadas, para fortalecer suas cooperadas, abrangendo inicialmente toda a região central do Rio Grande do Sul. Atualmente, conta com dezesseis indústrias de beneficiamento de arroz em diversos pontos do estado.

O Quadro 6 apresenta a lista das empresas integrantes da Rede Arrozeiras do Sul.

**Quadro 6 - Empresas associadas a Rede Arrozeiras do Sul**

Nº	EMPRESA	ENDEREÇO	CIDADE
01	ARROZEIRA SEPEENSE S.A.	Av. Afonso Gonçalves de Faria, 49-Cx.26	São Sepé-RS
02	ARROZAGRO CEREALISTA LTDA.	RS 474 ó km 1 ó Cx. Postal 83	Stº. A.Patrolha - RS
03	CEREAIS PEGER LTDA	Rua Cap. Nicolau Schmdt, 200	Mata ó RS
04	ENGENHO VIAMONENSE LTDA.	Rua José Garibaldi, 1333 ó Cx. Post.150	Viamão-RS
05	FAUSTO DOTTO & CIA LTDA	Vale Vêneto	S.João Polênise - RS
06	FREITAS & CIA LTDA	R. Conde de Porto Alegre,1240-Sl. 01	Santa Maria-RS
07	IRMÃOS PILLON LTDA.	Caixa Postal 556	Santa Maria -RS
08	IRMÃOS NIEMEYER & CIA. LTDA	São Miguel ó s/nº	Restinga Seca - RS
09	J.FIGUEIRA & CIA. LTDA.	R. José Santo Fighera, s/nº - Cx.P. 005	Santa Maria -RS
10	J.M.ROCHA & CIA. LTDA	Rod. RS 040 ó KM 11, nº 11.181-Cx. 146	Viamão-RS
11	BESKOW & HATSCHBACH CEREALISTA LTDA.	Guardinha ó s/n	Restinga Seca-RS
12	MARZARI ALIMENTOS LTDA.	R. Angelo Bolson, 450 - B. Medianeira	Santa Maria-RS
13	PAGLIARIN & CIA. LTDA.	Rua Jerônimo Gomes, 1155 ó Centro	São Pedro Sul - RS
14	PRIMO BERLEZE & CIA. LTDA	RS 509, nº 1346 ó KM 03 ó Cx. P.698	Santa Maria-RS
15	L. C. MACHADO ARROZ	Estrada Pinheirinho ó RS 474-Km 26,5	Stº. A.Patrolha - RS
16	CEREALISTA STECKEL IND.COM.LTDA	BR 290 ó KM 395	Stª.Margarida - RS

Fonte: Dados da Rede Arrozeiras do Sul - 2013.

### 3.3 Tipo e coleta de dados

A coleta de dados dividiu-se em dados primários e dados secundários. Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas (COOPER e SHINDLER, 2003), gravados por meio de um aparelho de voz digital *in loco*, realizadas com os principais gestores das empresas associadas à Rede Arrozeiras do Sul. As entrevistas semiestruturadas

permitem alcançar resultados mais espontâneos que, muitas vezes, ficam suprimidos em uma entrevista com planejamento padronizado (FLICK, 2004).

Em suma, a proposta de coleta de dados deu-se em dois momentos:

1. contato com o empresário/gestor explicando os objetivos da pesquisa, incluindo o tempo necessário para a entrevista, bem como consultando a possibilidade de gravação da entrevista; e
2. visita *in loco* e a coleta de dados. As entrevistas foram realizadas no período de agosto a outubro de 2013 e tiveram um tempo médio de uma hora e meia.

Para a condução da coleta de dados, levaram-se em consideração alguns aspectos levantados por Gil (1999): preparação do roteiro de entrevistas; contato inicial; elaboração do instrumento de coleta (APÊNDICE 1); pré-teste do instrumento; busca de respostas completas; registro das respostas (nesse caso gravação) e conclusão da coleta.

### **3.4 Instrumento de pesquisa**

Para esse trabalho, com o propósito de sustentar a análise da pesquisa, com base nos conceitos abordados na revisão de literatura, elaborou-se uma ferramenta de avaliação, que serviu nesse momento para a construção do instrumento de coleta de dados. Em outras palavras, essa ferramenta pautou-se no referencial teórico da pesquisa, e, neste contexto, a fim de facilitar sua compreensão e alcance dos objetivos dessa tese, o mesmo foi construído em três constructos (Eisenhardt, 1989):

- A) Gestão Estratégica
- B) Gestão Estratégica de Riscos
- C) Rede de Cooperação

#### **A) Gestão estratégica**

Para Miles e Snow (1978), Quinn (1988), Porter (1990), e Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia empresarial também é designada por estratégia de negócios, pois se constitui em um padrão ou em um plano de ação que integra de uma forma coesa os objetivos, as políticas e as

ações de uma organização. Dessa forma, para esse estudo, foram operacionalizadas as seguintes variáveis:

- A1) Missão, visão, objetivos e metas
- A2) Ambiente
- A3) Estratégias
- A4) Coordenação e comprometimento de lideranças
- A5) Competitividade
- A6) Segurança

## **B) Gestão estratégica de risco**

Para COSO (2004; 2007; 2013), ISO 31000 (2009) e IBGC (2007), qualquer empresa, não importando o tamanho e setor de atividade, está exposta a riscos. Este fato deveria ser, deliberadamente, levado em conta na formulação estratégica. Deveria ser claro, para qualquer gestor, que gestão de risco é muito mais ampla do que escolhas financeiras, envolvendo decisões estratégicas que influenciarão de forma crítica o futuro e a sobrevivência da organização. Desse modo, para essa pesquisa teve-se como variáveis a serem operacionalizadas:

- B1) Ambiente interno
- B2) Fixação de objetivos
- B3) Avaliação de gerenciamento de riscos
- B4) Resposta ao risco
- B5) Atividade de controle
- B6) Informação e comunicação
- B7) Monitoramento
- B8) Mensuração dos riscos
- B9) Tratamento dos riscos

## **C) Rede de cooperação**

Constitui-se uma entidade juridicamente estabelecida, sem quota de capital, que mantém a independência legal e a individualidade de cada empreendimento participante. A formação de uma Rede permite a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades que, isoladamente, não seriam possíveis. Nesse

sentido, as empresas integradas conseguem reduzir e dividir custos e riscos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e acessar novas tecnologias (RIO GRANDE DO SUL, 2010). Com relação a esse conceito, foram operacionalizadas para esse trabalho as seguintes variáveis:

- C1) Configuração da rede
- C2) Recursos disponibilizados
- C3) Troca de informações e conhecimento
- C4) Interesses compartilhados
- C5) Relacionamentos interorganizacionais
- C6) Ações coletivas.

Após a realização de um pré-teste, observou-se que, para a coleta de dados, foi importante que se ajustassem as perguntas à realidade do entrevistado, cuidando para oferecer uma linguagem mais próxima da realidade empresarial do que os termos adotados pela academia, *e.g., budget*.

### **3.5 Tratamento e análise dos dados**

O tratamento à análise e interpretação de dados proposto para essa tese deu-se basicamente de forma qualitativa, pela análise documental e análise de conteúdo. A escala de *Likert* também fez-se presente na coleta e tratamento de dados.

Após a coleta dos dados, os temas foram agrupados com base nos três constructos propostos, segundo suas semelhanças e significados, buscando-se, deste modo, a própria "fala" dos entrevistados. Em outras palavras, almejou-se interpretar a problemática desta pesquisa frente à teoria adotada. A transcrição de voz digital foi transcrita em sua íntegra.

Para análise dos dados transcritos, foi elaborado um quadro resumo (Quadro 7), em que se procurou nortear esses dados pelos: (i) objetivos específicos; (ii) as perguntas associadas a esses objetivos; (iii) a teoria que fundamentava essas perguntas; e (iv) a forma de análise desses dados.

**Quadro 7 - Resumo da relação entre objetivos específicos, perguntas, teorias propostas e análises propostas**

Objetivos específicos	Perguntas	Teoria	Análise dos dados
<p>a) Perceber e traçar o perfil de cada uma das organizações que compõem a Rede Arrozearas do Sul.</p>	<p>A. Perfil do Entrevistado</p> <p>B. Perfil da Empresa</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traçar um conjunto de perguntas para definir o perfil dos entrevistados com cinco variáveis: (i) faixa etária; (ii) grau de escolaridade; (iii) tempo de serviço na empresa; (iv) cargo ocupado; e (v) tempo de exercício no cargo.</li> <li>• Traçar um conjunto de perguntas para definir o perfil dos entrevistados com cinco variáveis: (i) ano de fundação; (ii) data de entrada da empresa associada na rede; (iii) porte-faturamento no exercício de 2012; (iv) número atual de empregados); e (v) mercados em que a empresa atua.</li> </ul>
<p>b) Descrever a relação das organizações que compõem a Rede Arrozearas do Sul entre si e como um todo.</p>	<p>1 a 17</p>	<p>Rio Grande do Sul (2004), Verschoore (2006), Santos (2006), Bacelar (2006), Oliveira (2001)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentar e analisar treze variáveis em: (i) estágio em que a rede se encontra; (ii) periodicidade e deliberações das reuniões dos associados; (iii) representatividade das lideranças da rede; (iv) missão, visão, objetivos, valores, políticas e diretrizes das associadas e da rede como um todo; (v) planejamento da rede; (vi) interligação e inter-relação entre as áreas funcionais; (vii) controle estratégico; (viii) disponibilização dos recursos da rede; (ix) aquisição e vendas por meio da rede; (x) troca de informações e conhecimentos entre as associadas da rede; (xi) análise ambiental; análise industrial; e análise interna da rede; (xii) co-responsabilidade de ações estratégicas tomadas pela rede; e (xiii) áreas funcionais.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar 13 variáveis por meio de levantamento: (i) dos principais riscos para uma Rede de Cooperação(ii) dos principais riscos;</li> </ul>

*Continua*

*Conclusão*

<p>c) Identificar os riscos existentes e potenciais na Rede Arrozearas do Sul.</p>	<p>18 a 31</p>	<p>Quinn (1988), Mintzberg e Quinn (2001), Miles e Snow (1978), Porter (1990) Coimbra (2012), COSO e ISO 31000 e IBGC</p>	<p>para a existência de uma rede; (iii) verificação dos riscos levantados nas variáveis um e dois que estão presentes na Rede Arrozearas do Sul; (iv) das responsabilidades dos associados e os limites de sua autoridade perante a Rede; (v) a respeito da consciência, mantendo a competência e o cumprimento da realização do que foi acertado nas reuniões gerais da Rede; (vi) da identificação de eventos em potencial, cuja ocorrência poderia afetar a Rede e suas associadas; (vii) da consideração de até que ponto os eventos futuros podem impactar a realização de seus objetivos e de como o risco é gerenciado; (viii) de como as informações a respeito de riscos são tratadas; (ix) de como os riscos apontados são analisados (grau de ocorrência x impacto); (x) da avaliação do nível de controle de risco nos contratos; (xi) do monitoramento quanto ao cumprimento das Normas da ABNT NBR ISO 22000; (xii) da implantação das Boas Práticas (BP); (xiii) sobre os principais riscos para o sucesso de uma Rede de Cooperação.</p>
<p>d) Propor uma sistematização de riscos corporativos para a Rede de Cooperação.</p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposta de um arquétipo para a sistematização dos riscos em uma Rede de Cooperação que conduza a uma proposta de uma Gestão de Riscos para uma Rede de Cooperação, pautando-se nos modelos do COSO da ISO 31000 e do IBGC.</li> </ul>

Por fim, em se tratando de descrição e análise dos dados, a fim de não se causarem constrangimentos na descrição dos dados desse trabalho, optou-se por despersonalizar todas as opiniões, comentários e citações, independentemente de se conduzirem críticas positivas ou

negativas. Assim sendo, quando da menção de alguma ação dessa natureza, sua fonte será mantida em sigilo.





## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta o programa Redes de Cooperação e a contextualização da Rede Arrozeiras do Sul, formada por indústrias de beneficiamento de arroz e suas empresas associadas, bem como a análise dos resultados e a proposta de sistematização de riscos corporativos para esta Rede de Cooperação.

### 4.1 Redes de cooperação

O Programa Redes de Cooperação foi criado em 1999 como uma alternativa para o incentivo ao desenvolvimento e como maneira de diminuir as desigualdades regionais por meio da promoção da cultura associativa (RIO GRANDE DO SUL, 2004). O Programa foi lançado em 2000, inicialmente, por meio de convênio com o Centro Universitário Feevale, com a contratação de seis consultores e com o aporte da metodologia criada pelos técnicos da SEDAI. Para Verschoore (2006), o Programa foi desenvolvido a partir da percepção de que a união consiste em uma das poucas alternativas possíveis de crescimento e até mesmo de sobrevivência para empresas de pequeno porte e que, sem um agente externo interdependente, a cooperação interorganizacional não ocorreria (MACKE e DILLY, 2010).

Assim, o Programa foi criado com a finalidade de apoiar a continuidade das redes de cooperação já existentes e de incentivar a formação de novas rede em diversos setores. Conforme a SEDAI, o cerne do projeto é:

Reunir empresas com interesses comuns em Redes de Cooperação, constituindo uma entidade juridicamente estabelecida, sem quota de capital, que mantém a independência legal e a individualidade de cada empreendimento participante. A formação de uma Rede permite a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades que isoladamente não seriam possíveis. As empresas integradas conseguem reduzir e dividir custos e riscos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e acessar novas tecnologias (RIO GRANDE DO SUL, 2010).

Deve ser reforçado que, para serem admitidas nas redes criadas pela Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, tais entidades devem ser administradas democraticamente, com a participação direta dos gestores de todas as empresas associadas nas decisões de natureza estratégica, praticando uma distribuição simétrica dos benefícios alcançados entre todos participantes. A cooperação deve ser entendida como o alicerce de uma rede de cooperação, constituindo tal alicerce o

fundamento de todas as ações, relacionamentos e inter-relacionamentos entre as empresas e as pessoas físicas envolvidas. Tal cooperação predomina sobre qualquer interesse baseado no tamanho ou posse do capital (RIO GRANDE DO SUL, 2004).

O alicerce do programa gaúcho para as redes de cooperação consiste em três pilares: a metodologia de formação das redes, uma base regionalizada (as universidades regionais) e uma coordenação estadual (COSTA e GOULART, 2011). A metodologia constitui a base para a operacionalização do programa; ele tem como principal objetivo a sistematização de todas as etapas necessárias para que as empresas associadas, e com características comuns, possam desenvolver ações conjuntas, visando alcançar um objetivo comum (BALESTRIN, VERSCHOORE e REYES JUNIOR, 2010). Os passos necessários para a operacionalização da metodologia compreendem: exposição de ideias ao público-alvo; disponibilização dos instrumentos requeridos para a efetiva constituição das redes; estabelecimento de um plano de ação conjunta; apresentação das redes aos *stakeholders*; colocação em operação do plano de ação conjunta, através de sua execução pelos empresários; estabelecimento de um plano estratégico, a partir da análise dos objetivos alcançados; e fixação de um planejamento de longo prazo para o desenvolvimento da rede (RIO GRANDE DO SUL, 2004).

Parte do grande desenvolvimento e disseminação das redes de cooperação foi ocasionado pela globalização da economia e pela diminuição do poder do Estado-Nação diante das empresas e instituições econômicas, o que, algumas vezes, é denominado "Nova Economia Institucional" (OLIVA et al. 2012). Santos (2006) afirma que a globalização contribuiu para que o Estado-Nação passasse a ser visto como incapaz de desenvolver políticas regionais explícitas, o que gerou, no Brasil, uma "guerra fiscal" entre os estados federados e, em muitos casos, também entre municípios, tanto os inseridos em um mesmo estado-membro, como os pertencentes a diferentes unidades federativas. Entretanto, tal "estado quo" também contribuiu para a consolidação de alguns focos de dinamismo, pois o somatório destes fatos e de seus efeitos também deixou grandes áreas do país à margem. Essas características, somadas à limitada desconcentração ocorrida nas décadas anteriores, não alterou a distribuição espacial da produção nacional. Bacelar (2006) percebe uma tendência de esgotamento do processo de desconcentração, levando novamente ao processo de concentração espacial do dinamismo econômico em algumas sub-regiões (focos dinâmicos) em um futuro imediato.

Assim, existe uma tendência de o País repetir a concentração espacial em um contexto mais complexo que envolve a inserção do país e das regiões na economia mundial, com riscos de o Estado limitar sua capacidade de definir políticas públicas aptas a arcar com os custos sociais de uma desigualdade social ainda maior e de uma federação em crise. Assim, cada subespaço tende a suportar, de forma diferente, a inserção do País no ambiente econômico-mundial, com a tendência de ampliação de históricas e profundas desigualdades.

A partir disso, a atuação de atores locais na elaboração de projetos de desenvolvimento, visando à inserção no mundo globalizado, não dispensa a ação do governo central no desenvolvimento regional, pois o desenvolvimento tem características macroestruturais. De acordo com Oliveira (2001), o desenvolvimento, embora local, não representa um elo em uma cadeia de desenvolvimento total; é necessária a existência de uma política centralizada. Neste sentido, buscando articular as ações de desenvolvimento no País e impedir as consequências sociais de uma concentração territorial ainda maior dos investimentos, foi criado, em 1999, o Ministério da Integração Nacional. Entre as principais atribuições deste Ministério, está a formulação e a condução da política de desenvolvimento nacional integrada; formulação dos planos e programas regionais de desenvolvimento; e estabelecimento de estratégias de integração das economias regionais.

Entre os programas do Ministério, destaca-se o Programa de Gestão da Política de Desenvolvimento Regional e Ordenamento Territorial, que possui a finalidade de articular as ações de instituições federais, estaduais e locais na implementação das políticas de desenvolvimento regional e ordenamento territorial, a fim de buscar a redução das desigualdades regionais e promover a ativação dos potenciais da grande diversidade social, econômica e cultural do território (BRASIL, 2007). O Programa prevê o planejamento e a implementação das ações orientadas nas escalas territoriais: nacional, macrorregional, mesorregional, microrregional e intraurbana.

#### **4.2 Contextualização da Rede Arrozearas do Sul**

A Rede Arrozeara do Sul, com sede em Santa Maria/RS, é a primeira rede de indústrias orizícolas do Brasil. Organizada em 25 de novembro de 2005, com onze empresas associadas, para fortalecer suas cooperadas, abrange inicialmente toda a região central do Rio Grande do Sul. Hoje conta com dezesseis indústrias de beneficiamento de arroz. Tem como missão criar

diferenciais competitivos às empresas cooperadas no que diz respeito à compra, industrialização e comercialização de arroz.

Os objetivos da Rede são:

- Identificar e disponibilizar novas tecnologias;
- Proporcionar intercâmbio de informações;
- Agregar valor aos produtos;
- Elevar o poder de negociação;
- Realizar pesquisas para o desenvolvimento de novos produtos;
- Ser ecologicamente responsável ao respeitar a regulamentação nacional e internacional, em especial o Tratado de Kioto.

Outra característica inerente à rede é a constituição de estatuto, de regimento interno e código de ética. Esses documentos auxiliam na normatização das operações da rede e possibilitam aos atores/empresas identificarem seus direitos e responsabilidades para com a rede e os seus parceiros. A rede conta com a colaboração de um secretário executivo, responsável pelos trabalhos de operacionalização das compra e de comercialização/distribuição na rede. Na metodologia desse programa, existe a participação mais efetiva dos atores envolvidos, sendo eles responsáveis pelas atividades da rede.

As atividades estratégicas ficam a cargo da diretoria da rede, a qual se reúne periodicamente (uma vez por semana). Dada a necessidade de decisões de caráter estrutural, todos os associados/proprietários reúnem-se uma vez por mês para as devidas deliberações. Fica a cargo da deliberação nessas reuniões, a inclusão de novos membros, a eleição e a destituição das diretorias e dos conselhos fiscais, as mudanças no estatuto e nas formas de estruturação da rede.

A diretoria é composta do presidente, vice-presidente, secretário, tesoureiro, conselho fiscal. Ao presidente, função mais representante da diretoria, cabe, entre outras funções, representar a rede ativa, passiva e judicialmente, aprovar a admissão, o afastamento e a demissão de empregados da rede, bem como presidir as assembleias.

A estrutura básica da rede estudada está exposta na Figura 4.

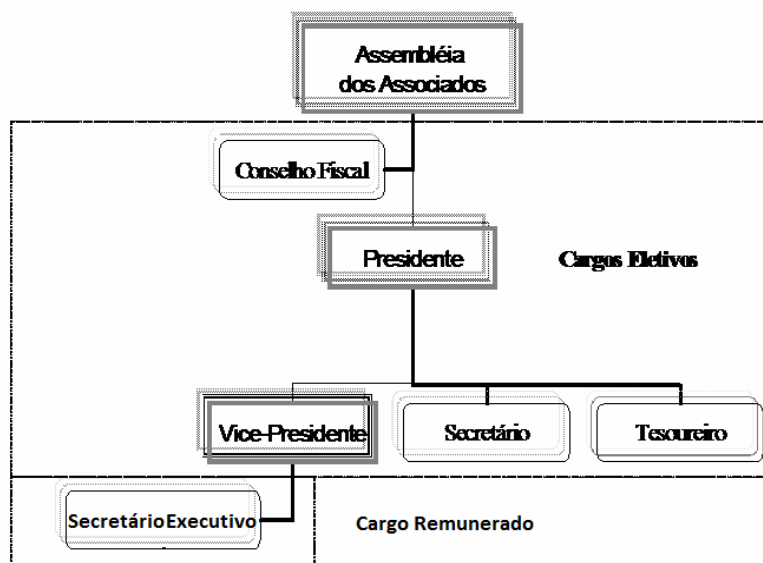
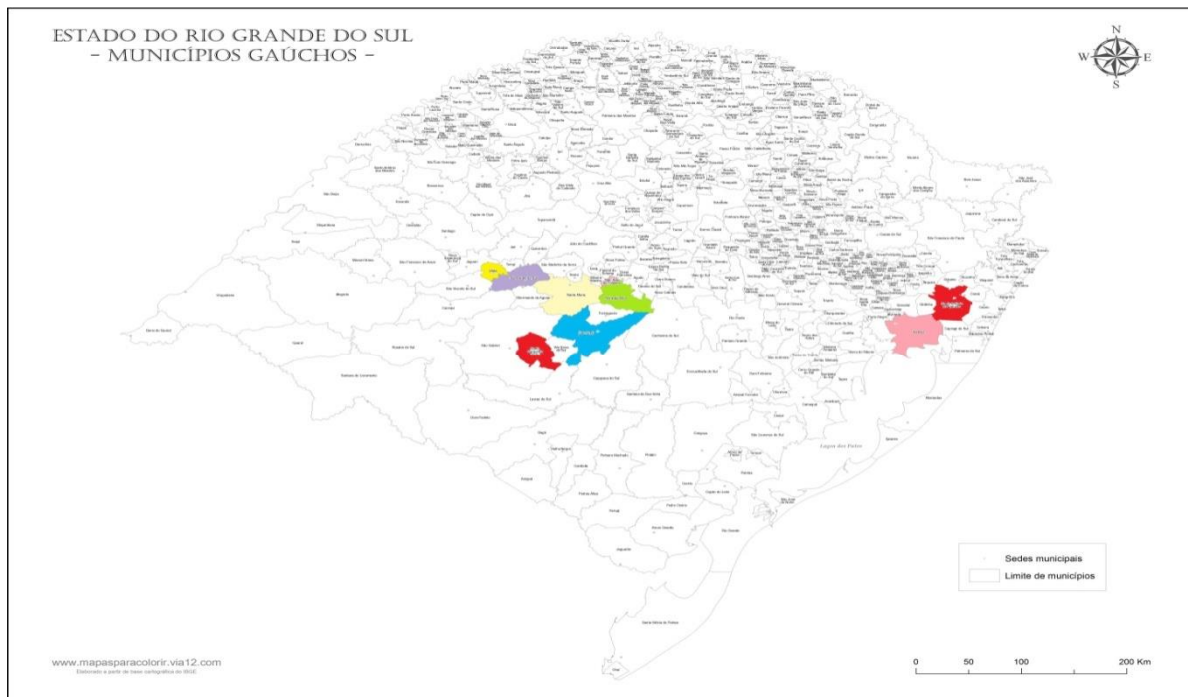


Figura 4 - Estrutura da Rede Arrozeiras do Sul

A rede identificada neste estudo possui sede própria, separada dos estabelecimentos industriais a que pertencem. Esse fato, apesar de incorrer em custos, representa uma independência da rede para qualquer um de seus membros. Com isso, cria-se um ambiente neutro, onde todos teriam os mesmos direitos e onde a relação de poder seria minimizada.

No mapa do Estado do Rio Grande do Sul (Figura 5) identifica-se a localização dos municípios em que existem componentes integrantes da rede objeto de pesquisa.



**Figura 5 - Mapa do estado do Rio Grande do Sul com destaque aos municípios que possuem associados da Rede Arrozeiras do Sul**

### 4.3 Análise dos resultados

A fim de se ter uma melhor apresentação dos dados coletados, optou-se por dividir os resultados em quatro blocos: (i) Perfil dos entrevistados; (ii) Perfil das organizações; (iii) Componente Relacionamento na Rede Arrozeiras do Sul como um todo; e (iv) Componente Gestão Estratégica de Risco. Destaca-se que foram entrevistadas todas as empresas que atualmente compõem a Rede, ou seja, abrangeram-se 100% da população-alvo.

#### 4.3.1 Perfil dos entrevistados

Com o propósito de descrever as características da população pesquisada, o que corresponde a dezesseis entrevistados, traçou-se um conjunto de perguntas que compõem o perfil dos entrevistados. Para tanto, elegeram-se cinco variáveis: (i) faixa etária; (ii) grau de escolaridade; (iii) tempo de serviço na empresa; (iv) cargo ocupado; e (v) tempo de exercício no cargo.

No que se refere à faixa etária, tem-se que a maioria (12) encontra-se na faixa de 45 a 62 anos, três na faixa de 36 a 44, e um apenas na faixa de 27 a 35. Quanto ao grau de escolaridade dos

dirigentes, constatou-se que seis entrevistados não possuem curso superior (dois com 2º grau incompleto; dois com 2º grau completo; e dois com 3º grau incompleto). Todos os demais entrevistados (10) possuem curso superior completo, não havendo uma concentração de área de formação, ou seja, estes entrevistados apresentam uma diversidade em sua formação (administração; agronomia; economia; veterinária; ciências contábeis; direito; engenharia civil; e pedagogia). Destaca-se que há, entre esses graduados, dois com pós-graduação.

Tratando-se da variável tempo de serviço na empresa associada à Rede Arrozeiras do Sul, tem-se, de forma unânime, o posicionamento dos entrevistados na faixa de mais de doze anos de trabalho na empresa, destacando-se, inclusive, que alguns possuem mais de trinta anos de serviço na mesma empresa. Ao se referir à variável cargo ocupado, a maioria (13) ocupa o *status* de sócio/proprietário, observando-se que os demais (3) também podem ser considerados como sócio/proprietários, uma vez que um é diretor presidente e acionista majoritário e dois ocupam o cargo de gerência e são filhos dos proprietários. No que tange ao tempo de serviço no cargo, constata-se que a ampla maioria dos entrevistados (15) estão na faixa com mais de 12 anos no mesmo cargo e apenas um encontra-se na faixa de 8 a 12 anos.

De modo geral, como pode ser visto na Tabela 1, destaca-se que os entrevistados são maduros, têm, em tempo de serviço e em tempo de exercício de cargo, um considerável grau de vivência e experiência, e principalmente que todos podem ser considerados (direta e indiretamente) sócios-proprietários.

Tabela 1- Resumo do perfil do entrevistado

Org.	IDADE				ESCOLARIDADE					TEMPO DE SERVIÇO	CARGO			TEMPO DE CARGO	
	27-35	36-44	45-53	54-62	2º Grau Incompleto	2º Grau Completo	3º Grau Incompleto	3º Grau Completo	Pós	Mais de 12 anos	Proprietário/Sócio	Diretor/Presidente	Gerente	De 8 até 12 anos	Mais de 12 anos
1				1				1		1	1				1
2			1			1				1	1				1
3		1						1		1	1			1	
4		1						1	1	1	1				1
5			1		1					1	1				1
6			1					1		1	1				1
7				1			1			1	1				1
8	1							1		1			1		1
9				1				1	1	1	1				1
10			1					1		1	1				1
11				1			1			1	1				1
12	1							1		1			1		1
13			1					1		1	1				1
14			1			1				1	1				1
15				1				1		1	1				1
16			1		1					1		1			1
<b>TOTAL</b>	1	3	7	5	2	2	2	10	2	16	13	1	2	1	15
<b>%</b>	6,25	18,75	43,75	31,25	12,50	12,50	12,50	62,50	12,50	100,00	81,25	6,25	12,50	6,25	93,75



### 4.3.2 Perfil das organizações

Como a pesquisa trata de estudo em uma rede de cooperação e, felizmente, conseguiu-se acesso a todas as empresas associadas, também é importante ter-se o perfil dessas organizações. Desse modo, elegeram-se as seguintes variáveis como formadoras desse perfil: (i) ano de fundação; (ii) data de entrada da empresa associada na rede; (iii) porte-faturamento no exercício de 2012; (iv) número atual de empregados); e (v) mercados em que a empresa atua.

As empresas associadas foram fundadas entre os anos de 1930 e 1990, havendo distribuição equânime em praticamente todas as décadas: a mais antiga foi constituída em 1938 e as mais recentes, no ano de 1998. Com relação à data de entrada dessas empresas na rede, tem-se que a maioria (10) faz parte da criação da Rede Arrozearas do Sul, portanto, essas empresas tiveram seu ingresso na rede no seu ato de fundação, em novembro de 2005. Três incorporaram-se em 2007, duas em 2008 e apenas uma, mais recentemente, em 2011. Destaca-se que apenas uma das onze empresas fundadoras não pertence mais à rede.

Quanto à dimensão porte-faturamento no exercício de 2012, em um *continuum* entre até 3 milhões e mais de 40 milhões, tem-se a seguinte distribuição entre as empresas associadas à rede: três empresas atingem faturamento individual superior a R\$ 40 (milhões); duas situam-se na faixa entre R\$ 20 e R\$ 40 (milhões); quatro entre R\$ 10 e R\$ 20 (milhões); uma entre R\$ 5 e R\$ 10 (milhões); quatro entre R\$ 3 e R\$ 5 (milhões); e duas até R\$ 3 (milhões).

Na data em que a empresa foi visitada e entrevistada (a pesquisa de campo ocorreu entre agosto e outubro de 2013), o número de empregados em cada empresa, na sua maioria, variava entre 5 e 60, havendo apenas uma empresa com 130 empregados. Opta-se por destacar essa situação por essa empresa com 130 empregados agregar ao seu negócio de indústria de beneficiamento de arroz um comércio varejista. Outrossim, a distribuição entre a maioria das empresas (15) era de: dez empresas com menos de vinte empregados; quatro possuíam entre 20 e 30 empregados; e uma empregava um número de 60 empregados. Esses dados específicos, que apresentam baixa ocupação de mão-de-obra, deve-se a características singulares dessa indústria, ou seja, ao alto grau de automatização, presente e constante em todos os processos e etapas da produção.

Com referência aos mercados compradores (em sua ampla maioria, uma relação *business to business* - B2B) onde as empresas associadas colocam seus produtos, eles foram segmentados em quatro setores: (i) local, assim entendidas as vendas efetuadas dentro do próprio município onde a associada está instalada; (ii) regional, abrangendo as vendas efetuadas dentro do estado da federação onde a associada tem sua sede, subtraindo-se o setor local; (iii) nacional, compreendendo as vendas realizadas em todos os Estados da União, excluídos, naturalmente, o setor i e ii; e (iv) internacional, que compreende as vendas destinadas à exportação.

Com base nessa segmentação, tem-se que apenas duas empresas informaram que atuam em apenas um setor: uma no setor regional (100%) e outra no setor nacional (100%). Todas as demais (14) atuam em mais de um setor, mas nenhuma atua em todos os quatro setores. Dada essa configuração, tem-se que apenas duas atendem ao mercado internacional, com graus de percentagem de 10 e 15%, e que a maioria atua tanto no mercado nacional (15), quanto no mercado regional (11); destes, 10 atuam simultaneamente nos dois mercados. Cabe salientar que, em termos de percentagem de atuação, as associadas responderam em sua maioria (11) que têm mais de 84% de suas negociações no mercado nacional.

Em resumo, conforme pode-se visualizar na Tabela 2, tem-se que a maioria das empresas pertencem ao quadro original de fundação da Rede, com sua criação no período entre a década de 30 e de 90. O porte de faturamento de três associadas é superior a 40 milhões de reais, sendo apenas duas até 3 milhões, com um número de vagas de emprego ocupadas na média de 10 a 30 empregados, número resultante das características da indústria de beneficiamento de arroz, e uma atuação concentrada no mercado nacional, destacando-se que duas empresas atuam no mercado internacional, mas não são as de maior faturamento.

**Tabela 2 - Resumo do perfil das organizações**

Empresas	ANO DE FUNDAÇÃO							DATA DE ENTRADA NA REDE					PORTE - FATURAMENTO - ANO 2012						NÚMERO ATUAL DE FUNCIONÁRIOS					MERCADOS EM QUE A EMPRESA ATUA			
	Anos 30	Anos 40	Anos 50	Anos 60	Anos 70	Anos 80	Anos 90	2005	2007	2008	2011	Até 3 M	Mais de 3 até 5 M	Mais de 5 até 10 M	Mais de 10 até 20 M	Mais de 20 até 40 M	Mais de 40 M	Até 10	-10	-30	-50	Mais de 100	Local	Regional	Nacional	Inter-nacional	
1				1967				nov				1						5					2%		98%		
2						1988				jun				1						25			6%		84%	10%	
3			1952					nov						1					15					5%	95%		
4							1998	nov							1					26					85%	15%	
5							1991		jun			1												30%	70%		
6					1971				out				1							14					60%	40%	
7						1981			set			1											50%	30%	20%		
8	1938							nov								1				30			10%	5%	85%		
9		1947						nov				1											80%	5%	15%		
10			1955					nov								1					60			6%	94%		
11				1966				nov					1											5%	95%		
12						1986		nov					1											10%	90%		
13				1960				nov				1							6	13				2%	98%		
14					1977					fev		1												100%			
15		1949						nov								1							1%		99%		
16						1998	1998	nov							1						22					100%	
TOTAL	1	2	2	3	2	3	3	10	3	2	1	2	4	1	4	2	3	5	5	4	1	1	6	11	15	2	
%	6,25%	12,50%	12,50%	18,75%	12,50%	18,75%	18,75%	62,50%	18,75%	12,50%	6,25%	12,50%	25,00%	6,25%	25,00%	12,50%	18,75%	31,25%	31,25%	25,00%	6,25%	6,25%	37,50%	68,75%	93,75%	12,50%	

### 4.3.3 Configuração da Rede Arrozeiras do Sul

O estudo da história de uma organização sempre se revela importante quando se quer entender não apenas seu surgimento ou criação, como também seu atual estágio de desenvolvimento e especular sobre sua futura atuação. Para bem conhecer tal aspecto da Rede Arrozeira do Sul, perguntou-se aos entrevistados como ocorreu a configuração da Rede. As respostas dos entrevistados, com respeito a este assunto, quase sempre discordam da história oficial da Rede de Arrozeiras do Sul.

Esta dicotomia entre visão do entrevistado e história oficial se faz sentir especialmente nas respostas dos entrevistados cuja empresa ingressou na Rede Arrozeira do Sul após sua criação. Os associados mais recentes alegam que não sabem:

*sabe que essa configuração da rede eu não participei em nenhum momento. Eu entrei de filiado depois... tinha uns conhecidos e tal , aí eles me convidaram. Eu não tenho nenhum conhecimento do processo.*

Entre os fundadores, alguns relatam o fato realmente como ocorreu (por iniciativa do programa redes de cooperação, implementado pelo governo do estado do Rio Grande do Sul e a UFSM):

*Eu acho que foi um projeto da universidade. Surgiu dentro da universidade, o Cesar tinha um conhecimento de um professor. Acho que foi por ali o negócio, aí a gente juntou as indústrias e o pessoal gostou, fomos lá a primeira vez, surgiu aquilo ali. Eu acho que a universidade criou esse cooperativado ... esse negócio aí e implantou.*

*Ela se deu pela necessidade de o grupo estava muito dispersa (sic), não se conversava e aí surgiu a necessidade de começar a conversar, fazer algumas coisas em conjunto. Então eu procurei universidade e a universidade e me indicou uma outra pessoa que era do ramo e que eu não conhecia óque foi a Jussarinha. Ela tinha bastante interesse. Nisso aí.A partir a daí começou-se um processo de explicação para cada futuro membro como isso poderia funciona e começou-se reuniões e reuniões e a universidade foi decisiva nesse negócio.*

*Bem no início... No início, eu não participei muito, quem participava era o pai né. Eu não sei exatamente como começou. Eu sei que começou ali na Universidade, com um projeto ali e foi chamado algumas empresas (sic). Eu não participei do começo. Eu entrei no terceiro ano .. No segundo ano que eu comecei a participar.*

*Eu que eu sei (sic), nós entramos depois né. Até foi iniciativa minha. Fiquei sabendo, não sei como, eu juntei o pessoal aqui para gente se associar lá, uns foram outros não. Mas o que eu sei é que eles fizeram isso que o senhor falou, com a Universidade, com esse plano com o governo aqui do Estado [...]programa redes de cooperação.*

Para outros, a criação da Rede se deu pela necessidade de melhor unir os esforços de um grupo com muitos interesses comuns, que estava muito disperso:

*Em primeiro lugar, foi da amizade, porque quase todos que começaram da necessidade de formalizar o que já existia (sic). Porque a gente se falava toda semana. Muitos eu conhecia só por telefone, mas mais o Eduardo. Foi de formalizar e tentar fazer alguma coisa assim para fortificar*

*o setor. Porque a gente vê que hoje se as empresas que não tiverem organizadas e unidas são engolidas pelo mercado.*

*Não sei. Mas a minha opinião é que a rede foi criada para unir as pequenas e as médias indústrias. Isso foi o que eu tenho e te comentei, não foi me dito nada ao contrário. E também porque as entidades maiores não estavam defendendo os interesses das entidades menores. Se tu puxar as histórias do número de engenhos que se tinha no passado para hoje, cada vez está diminuindo mais (sic). Então as ações que se buscava no passado (sic), só beneficiavam o grande grupo e não o pequeno grupo. As últimas ações que estão acontecendo no estado hoje pega (sic) principalmente o pequeno. Em percentual o pequeno tem mais lucro. Pelo que eu entendi, o objetivo da rede é manter a pequena e média indústria continuar sobrevivendo no ramo. Os pequenos estão cada vez mais... de 800 indústrias, nós estamos parando em 250. Representação política direto (sic) com os interesses é muito importante, o papel da rede.*

*A criação da rede começou com reuniões entre empresas congêneres, antes da rede existia uma integração. as empresas.. se reuniam muito eventualmente, mas não tinha uma regularidade. Até o líder era o Berleze, que convocava e se reunia no fim do ano, em tal lugar. Então isso aí existia desde sempre. Mas especificamente esse grupo a arrozeira não existia. Eu entrei quando o Cesar era presidente, me convidaram para participar.. era ali na Presidente Vargas. Já existia quase que normalmente.. mas fica prejudicado de ti dizer (sic).. Mas a princípio, eu poderia te dizer que já se reunia , viajava junto... .*

*A rede partiu de uma necessidade de conhecimento das empresas pequenas. Na época, todas as empresas eram pequenas, ainda são pequenas, algumas cresceram, mas nem todas. Mas são todas empresas de porte pequeno e médio. Então prá fazê (sic) frente aos nossos concorrentes, aos nossos colegas, digamos assim, houve uma necessidade de aperfeiçoamento do nosso quadro de diretores. Partiu daí. E aí, houve a ideia de criar a rede, nós fomos convidados, e nós achávamos que deveria fazê (sic) e acreditamos que foi feita a coisa correta.*

**Para outros, a rede surgiu da liderança de empresários do setor:**

*A rede foi criada através do César. Foi ele que levantou isso né. Daí foi feito uma reunião com vocês, pessoal da federal lá, e alguns professores. A partir daí que ela se tornou uma rede né, os interesses e tal. Viu-se uma necessidade a partir do que se oferecia o projeto né. Porque a gente tinha um sindicato que não atendia nossas necessidades e a partir daí a gente viu uma luz no fundo do túnel para... a gente tinha certo problemas, dificuldades das pequenas e médias empresas que estavam ficando para trás , então a gente viu a necessidade de se aglutinar.*

*Eu tomei conhecimento primeiro contato foi na abertura da colheita de Itaqui, onde o Cesar Freitas então era presidente. Já existia a rede e ele pediu pauta na reunião do sindicato da indústria do arroz- na reunião que existia durante a abertura da colheita naquela cidade- e explanou sobre a rede. Dali em diante, eu não tive muito interesse. Pela proximidade de alguns colegas, inclusive o Paulo Rossano, da Arrozagro, se interessou e foi atrás para saber o que a rede estava se propondo e trouxe para o pessoal da região a intenção de se associarem porque ele queria mais companheiros com ele associados., e assim se formou o grupo daqui de Viamão e santo Antonio. Mas pela iniciativa do Paulo Rossano. Porque ele fomentou entre nós para participar da rede.*

*A rede arrozeiras eu não sou fundador, mas ela foi formada por um grupo de indústrias que se achavam prejudicadas em fazer parte do Sindarroz e achava (sic) na época que o Sindarroz. Assim os grandes sabiam tudo e o pequeno para ficar sabendo ele não tinha acesso- ah, o que se deu na reunião lá em Brasília? Ah deu isso e isso(exemplo de como era ruim para os pequenos sendo representados só pelo Sindarroz). Hoje a rede arrozeiros tem uma posição igual ao Sindarroz. Ela tem uma cadeira na cadeia produtiva lá em Brasília, o Sindarroz também tem. Hoje a maioria dos associados da rede são associados do Sindarroz, mas eles estão junto para saber o que está acontecendo. Hoje a rede arrozeira é um grupo forte que faz parte do Sindarroz só que às vezes eles achavam que não tinham todas as informações necessárias porque eram pequenos. Os grandes passavam para os pequenos o que era importante para eles. Hoje não , hoje onde eles tão , a rede tá junto. Tanto no estado como fora do estado. Então por isso que se*

*resolveu criar a rede e ela tá criando a rede ainda, estamos com 16 sócios. estamos com a ideia de colocar mais dois. A ideia foi essa aí, montar um grupo de empresas menores para ter mais acesso às informações.*

*Foi esse grupo fundador ali que tiveram interesse e foram feitos convites de empresas (sic) que se adequassem a um mesmo perfil, embora não tenha acontecido exatamente isso. Mas foi pelo interesse de compartilhar os problemas comuns de cada um, porque o problema meu é problema dos outros também, então são coisas comuns. Então interesse de resolveu isso aí em conjunto (sic).*

Como visto, a participação da UFSM como catalizadora do processo de criação da Rede Arrozeiras do Sul foi destacada por vários entrevistados. Vale ainda destacar que, para alguns entrevistados, a rede surgiu das necessidades informativas e de conhecimentos das empresas pequenas. Para estes, na época de criação da Rede Arrozeiras do Sul, todas as empresas eram pequenas, e ainda continuam pequenas, embora algumas tenham crescido. Em resumo, a Rede Arrozeiras do Sul foi criada para dar aos associados melhores condições de competir nos mercados em que estão inseridos.

#### **4.3.4 Relacionamento na Rede Arrozeiras do Sul**

Uma rede de cooperação é um arranjo organizacional de longo prazo entre empresas que possuem várias características comuns; constitui, portanto, organização complexa, que envolve relações econômicas financeiras, de poder, pessoais, e, sobretudo, de cooperação, com a finalidade precípua de obter ou sustentar diferenciais positivos diante dos competidores fora da rede (VERSCHOORE, J. R. e BALESTRIN A., 2008). Ao se pesquisar uma rede de cooperação de importância, tamanho e porte da Rede Arrozeiras do Sul, deve-se, naturalmente e com zelo, investigar em que medida a configuração estrutural e processual adotadas a sustenta, sua composição e grau de implantação, bem como as singularidades enquanto rede cooperação específica.

Após a descrição do perfil das organizações que compõem a rede no item 4.2., considerou-se de bom tom tratar do relacionamento na Rede Arrozeiras do Sul. Nesse sentido, dividiram-se as apresentação e análise das variáveis em: (i) estágio em que a rede se encontra; (ii) periodicidade e deliberações das reuniões dos associados; (iii) representatividade das lideranças da rede; (iv) missão, visão, objetivos, valores, políticas e diretrizes das associadas e da rede como um todo; (v) planejamento da rede; (vi) interligação e inter-relação entre as áreas funcionais; (vii) controle estratégico; (viii) disponibilização dos recursos da rede; (ix)

aquisição e vendas por meio da rede; (x) troca de informações e conhecimentos entre as associadas da rede; (xi) análise ambiental; análise industrial; e análise interna da rede; (xii) co-responsabilidade de ações estratégicas tomadas pela rede; e (xiii) áreas funcionais.

Com relação ao estágio em que a rede se encontra, apesar da maioria (09) do respondentes considerar que a rede está plenamente implantada, sete entendem que ela ainda está em estágio de implantação em desenvolvimento, como pode ser constatado em alguns depoimentos, tais como:

*A gente tá comprando material pra rede, insumos em conjunto há um bom tempo. Esse serviço de classificação que foi um contrato com a rede. Desde o meu tempo, a agente tá fazendo. Há um crescimento nesse aspecto. Nós estamos avançando no número de itens comprados em conjunto.*

*A rede está implantada não resta dúvida, mas agora com relação à conciliação, a questão de nós (sic) se conciliar está muito baixa ainda. Na hora de se unir para comprar. Para formação de preço, eu acho muito deficitária ainda.*

Nota-se que, nesse sentido, há algumas considerações mais fortes, mas que, de certo, demonstram amadurecimento dos associados:

*A rede está implantada, mas tem muito a melhorar [...] em termos de negociação.*

*Tenho pouco conhecimento sobre redes de cooperação [...] eu também não participo ativamente da rede arroseiras (sic). Pelo conhecimento que eu tenho, eu lhe digo ela está em fase de desenvolvimento.*

*Acho que em desenvolvimento [...] estamos ainda nos conhecendo [...] talvez a gente não tenha descoberto todas as potencialidades.*

*A rede teoricamente tá implantada, mas não funciona como rede.*

*Tem coisas que estão bem definidas, já estão consolidadas, mas tem coisas que tem que desenvolver.*

Em se tratando de periodicidade e deliberações das reuniões dos associados para tratar de assuntos relacionado com a rede, o entendimento foi unânime: uma reunião mensal. Todavia, ao se verificar se nessas reuniões havia definições ou redefinições sobre (i) os papéis e responsabilidade das empresas da Rede, (ii) os limites de decisões da Rede, (iii) as políticas da Rede, e (iv) a tomada de decisões das diversas áreas da Rede, essa unanimidade não se repetiu. Essas percepções, apresentadas na Tabela 3, deram-se a partir do uso de uma escala Lickert, com a seguinte graduação: 1- NH - Não Há; 2- MF - Muito Fraco; 3- FC ó Fraco; 4- M ó Médio; 5- FT - Forte; 6- MFT - Muito Forte; e 7ó PL ó Plenamente.

**Tabela 3 - Assuntos tratados nas reuniões mensais da Rede Arrozadeiras do Sul**

EMPRESAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Papéis de Responsabilidade	1 - NÃO HÁ										1					1
	2 - MUITO FRACO											1				1
	3. FRACO	1	1	1						1						
	4. MÉDIO				1					1						
	5. FORTE							1					1	1		
	6 - MUITO FORTE					1			1							
	7 - PLENAMENTE						1									
Limites de decisão	1 - NÃO HÁ															1
	2 - MUITO FRACO														1	
	3. FRACO															
	4. MÉDIO							1		1						
	5. FORTE	1		1	1					1		1	1		1	
	6 - MUITO FORTE		1				1		1					1		
	7 - PLENAMENTE					1										
Políticas da Rede	1 - NÃO HÁ															
	2 - MUITO FRACO															1
	3. FRACO															
	4. MÉDIO			1	1											
	5. FORTE	1								1		1		1		1
	6 - MUITO FORTE			1			1		1		1		1			
	7 - PLENAMENTE					1		1	1							
Decisões nas Diversas Áreas	1 - NÃO HÁ															
	2 - MUITO FRACO				1											1
	3. FRACO															
	4. MÉDIO															1
	5. FORTE													1		
	6 - MUITO FORTE	1	1	1			1		1	1			1			
	7 - PLENAMENTE					1		1	1			1	1			

Os dados apresentados, na Tabela 3, revelam que, no que se refere às definições e/ou redefinições de papéis e responsabilidade das empresas da Rede, dois entrevistados responderam que não há, dois outros apontaram que o tratamento dispensado ao assunto é muito fraco, três entenderam que o tratamento é fraco, dois veem o tratamento como médio, três outros o classificaram como forte, dois como muito forte e, apenas, um entrevistado considerou o tratamento como plenamente satisfatório. Em outras palavras, observa-se que a visão dos entrevistados quanto a esse conceito é muito díspare, o que leva a crer que esse item deve ser melhor trabalhado em reuniões futuras.



A Tabela 3 também revela que, em relação às definições e/ou redefinições dos limites de decisões da Rede, contrariamente ao observado nas definições e/ou redefinições de responsabilidade das associadas, a visão dos entrevistados é muito mais coesa, e a maior parte (12) deles atribui avaliação altamente positiva (variando do plenamente ao forte) ao tratamento que as reuniões mensais da Rede dispensam a esse tema. Ainda, com relação aos limites de decisão, merece destaque o comentário de um dos entrevistados, sobre este item: *“Não há um acordo... há um acordo moral [...] um acordo moral existe. As decisões tomadas lá a gente acata (sic), respeita”*.

Os dados da Tabela 3 que tratam das definições e/ou redefinições das políticas da Rede indicam que todos associados concordam que a Rede dispensa tratamento a este item. Há uma concentração da maioria na faixa que considera essa existência entre forte (05), muito forte (05) e existência plena (03); ainda há a consideração de evidência média por dois associados e apenas uma resposta para a evidência muito fraca. Apesar dos dados indicarem uma alta consideração a esse tema como adequado, registram-se algumas ressalvas:

*Já comprei e não deu certo na compra de um material junto ao fornecedor (sic), pois ele entregou fora do padrão e não assumiu a responsabilidade da troca. Daí (sic) eu desisti do fornecedor que é o mesmo da rede.*

*A política da rede está muito bem situada. Porque ela inclusive está fazendo parte de uma ligação muito forte do setor produtivo. Vamos dizer assim, tá (sic) se alinhando... Porque a grande maioria da rede são produtores. Isso faz que entenda os dois lados e soma... tem somado muito lá em cima, lá em Brasília, inclusive os interesses junto (sic).*

Por fim, a Tabela 3, em relação à existência de definições e/ou de redefinições da tomada de decisões das diversas áreas da Rede, apresenta concordância unânime. A concentração é alta entre a faixa forte (01), muito forte (07) e existência plena (05). Apenas um entrevistado considera essa evidência como média e outros dois como muito fraca. Novamente como no item referente à existência da políticas da Rede, há considerações que merecem ser destacadas:

*Olha, eu levo alguns assuntos, eu levo um assunto para rede há tempos já e não fui ouvido por uma questão cultural dos integrantes da rede. O que acontece: ontem (sic) foi para classificação arroz... tinha um pacote em cima da minha mesa... a prática que as empresas utilizam de colocar arroz tipo três e na embalagem dizer arroz tipo 1, estão enganando o consumidor e praticando concorrência desleal. Já levamos inclusive faz uns dois anos atrás na reunião que teve na Feira Nacional do Arroz - Fenarroz e não fomos ouvidos. Só um outro integrante concordou conosco. Agora recentemente, que teve em Viamão, levantei o assunto novamente, e eles disseram para mim denunciar sozinho. Aí eu disse que não. Se estamos*

*trabalhando em conjunto, nós temos que denunciar em grupo. Então, eu vejo um problema de princípios bem forte. Isso me desmotivou na Rede Arrozadeiras.*

Em se tratando da representatividade das lideranças na Rede Arrozadeira do Sul, todos os associados entrevistados consideraram a aprovação ao desempenho das pessoas que estão na liderança. É pertinente apontar que na Rede Arrozadeira do Sul seus gestores são eleitos por seus pares. Com relação a essa percepção, são registrados os seguintes comentários:

*Muito embora a distância entre os membros seja um fator de dificuldade, o que acontece, quando houve essa decisão de derruba (sic) um leilão a nível nacional da Conab (sic). O que o presidente, que era o Edecir, fez: ele já chamo (sic) os cara mais pé firme (sic). Que era eu e os caras mais influentes igual a mim. Daí o Edecir, falo tá acontecendo isso... isso... isso... (sic) Vamo convoca (sic) uma reunião de emergência para amanhã prá nós decidirmos esse item aqui (que era derruba o leilão). Aí convocamos e trouxemos o advogado já com o orçamento e com tudo e decidimos na hora. Então foi uma medida muito forte da rede, um posicionamento muito forte.*

*Eu acho que todos os presidentes se esforçaram bastante, só que o que a gente não atingiu, o que eu acho mais interessante é a junção... não só para comprar, mas para vender junto. Mais isso não é em função da diretoria, mas sim dos associados.*

*Acho que sim, porque como está faltando muita participação dos sócios, está faltando (sic) a gente acha ainda um ponto de equilíbrio que faça com a gente acredite mais na rede (sic) e assim invista mais na rede. Porque dentro das limitações a gente está fazendo. Mas acho que a gente poderia fazer melhor. Só que aí teria que se dedicar para fazer melhor.*

*Acho que sim. As pessoas são esforçadas, estão dedicando seu tempo.*

*Acho que sim. O pessoal que tá hoje é bem bom.*

*Acho que sim, até porque é eleito né.*

Quando questionados quanto à representatividade da Diretoria, apenas dois associados consideraram que se sentem representados pela Diretoria da Rede em oposição aos demais (14) associados (14). Nesse sentido, houve alguns comentários:

*Em parte. Porque isso aí eu escutei do presidente, me dizendo para denunciar sozinho. Ainda mais é uma coisa de ética. Uma coisa de corrupção. A gente está aí nas ruas gritando para o governo.*

*Muito embora, os micros teriam que te (sic) um tratamento um pouquinho diferente. E tem micro dentro da rede. Então, as decisões chegaram num vulto (sic). A rede teve um vulto grande. Em função dessas atitudes que fomos obrigados a toma (sic). Então começo a olha pros (sic) volumes grandes. Então eu acho que os micros têm que ser observados.*

*Tem empresa que, muitas vezes, elas não gostam de ser representadas. Dependendo do tipo de algum evento ou de alguma decisão, elas preferem tomar a decisão.*

*Representam todas, sem dúvidas.*

*Acho que sim.*

*Nem em todas as gestões foi assim. Mas hoje sim.*

*Sim, são cargos eletivos... assim ó, o nosso problema nunca foi cargo eletivo. Nós sempre tivemos presidentes bons, pessoas. O problema da rede é que uma vez... Tu entende, que cada um tem seu negócio e tem que ter uma harmonia de pensamento, tem que te (sic) uma integração procurando pautas comum (sic), e na rede assim ó (sic): entre os integrantes da rede existe disputas de mercado, mercado nacional, tem muita firula assim... tu liga para um, pega informação, tu não acredita no que o cara fala (sic) ... eu te diria assim, numa ocasião que nós resolvemos usa (sic) a força que a rede tinha para comprar produto em conjunto. Mas as pessoas, uma não gosta da outra porque tem problema de passado. Daí os cara disseram assim: ..., se tu conduzir não compramos embalagem. Porque depois do imposto, a matéria-prima... Fora o índice de despesa que a gente tem é a embalagem. Daí eu compro, mas todo mundo tem que me acompanha (sic). Daí fiz um questionarizinho, passei prá todo mundo, pra vê a preferência, cota preço, a quantidade que eles queriam comprá, a regularidade da compra... Montei um plano de compra. Todos os meses eu dizia assim ó (sic): vou comprá prá dois meses... vou fazer o negócio, vou me propor junto aos fornecedores, vou dizê para os fornecedores assim: nós vamos te (sic) um volume de tanto prá compra, quero um preço para aquele volume. Na hora do pagamento, nós vamos importá (sic) e tem que dar uma comissão para rede de 1 %. Eu passei, todo mundo deu uma calculada nas embalagens, e passei as quantidades.. Daí eu consegui um negócio bom, preço melhor que todo mundo tinha... daí eu testei aqui, outros testaram... fizemos o negócio, a metade das pessoas não compraram. Terminou assim, como eu disse que ia comprá uma quantidade x ,eu terminei um pouco mais... Outros disseram compra um pouco mais. Porque eu sempre me preocupei com a credibilidade. Eu não preciso assiná (sic) um documento, se eu dizer que vou fazê (sic) irei fazer. Documento é só acessório. Mas daí eu fiquei quieto. Mas tem gente que nunca comprou pela rede, sob várias alegações... fulano é meu amigo, como é que eu não vou comprá dele. Tu tem que deixá (sic) a personalidade de lado e trabalhá como sendo rede. Tem que ter as individualidades de cada empresa, mas a pauta comum tem que seguir o que nós fizemos no acordo... uma série contratemos. Eu disse assim, quer saber de uma coisa, fiquei um ano comprando e pensei: não vou compra mais.*

Após o questionamento com relação à representatividade das lideranças da rede, considerou-se apropriado levantar as percepções a respeito da missão, visão, objetivos, valores, políticas e diretrizes das associadas e da rede como um todo, assim como do planejamento da rede. A Tabela 4 apresenta de forma sintética a opinião dos associados a respeito desses temas.

**Tabela 4 - Quadro-resumo de considerações a respeito de: missão da rede, objetivos estratégicos da rede, objetivos das empresas associadas e o planejamento da rede**

Empresas	Missão da Rede			Objetivos Estratégicos da Rede						Objetivos das Associadas			Planejamento					
	Competência pela elaboração, definição e clarificação		Divulgação de forma clara aos associados	Conhece		Clareza e coerência com os objetivos das associadas		Divulgação de forma clara aos colaboradores			Inter-relação entre missão, objetivos, valores e políticas e diretrizes das associadas com a rede	Análise ambiental da Indústria Local, Regional, Nacional e Internacional		Análise Pontos Fracos e Pontos Fortes				
	Conselho Diretivo	Empresas que compõem a Rede		Empresas que compõem a Rede com aprovação do Conselho Diretivo	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO		Em Parte	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO
1	1			1		1		1				1	1		1		1	
2			1	1		1		1			1			1	1		1	
3			1	1		1		1		1			1		1		1	
4	1				1		1		1		1		1			1		1
5			1	1		1		1		1				1	1		1	
6			1		1		1		1	1				1	1		1	
7			1	1			1		1	1			1		1		1	
8			1	1		1		1		1				1	1		1	
9	1			1		1		1				1	1			1		1
10			1	1		1		1		1			1		1		1	
11			1	1		1		1		1				1	1		1	
12			1	1		1		1			1			1	1		1	
13			1	1		1		1			1		1		1		1	
14			1	1		1		1			1		1		1		1	
15			1	1		1		1		1				1	1			1
16		1		1		1		1				1	1		1		1	
TOTAL	3	1	12	14	2	12	4	11	5	7	6	3	9	7	14	2	14	2
%	18,75	6,25	75,00	87,50	12,50	75,00	25,00	68,75	31,25	43,75	37,50	18,75	56,25	43,75	87,50	12,50	87,50	12,50

Relativamente à elaboração, definição e clarificação da missão da Rede Arrozearas do Sul, o que se desejava saber era como os associados viam e definiam a missão da organização. Os dados da Tabela 4 mostram que a maioria (12) dos entrevistados respondeu que é de competência e responsabilidade das empresas que compõem a rede e de aprovação pelo Conselho Deliberativo da Rede; três (03) declararam que é de competência e responsabilidade do Conselho Deliberativo da Rede e de aprovação na reunião dos associados; apenas um (1) entende que é de competência e responsabilidade das empresas que compõem a Rede. A este questionamento sobre a missão da Rede, complementou-se com uma indagação se ela é convenientemente divulgada, e, de forma clara, aos seus colaboradores, a maioria (14) informou que sim e, apenas, dois associados consideraram que não.

Com relação aos objetivos da Rede Arrozearas do Sul foram feitas três perguntas. Primeiramente foi perguntado se o entrevistado conhecia os grandes objetivos estratégicos da Rede, respectivamente: *Share* (compartilhamento), grau de expansão, nível de faturamento e produção, grau de inovação. A maioria (12) dos entrevistados responderam que sim, o restante (04) que não.

Com relação a esses indicadores de gestão (missão, visão e macro objetivos estratégicos), houve alguns comentários que merecem ser destacados:

*Não muito. Até nas vezes que eu fui lá se fala, mas não tem.... Não se vê. Até é algumas propostas (sic)... como uma marca sólida lá, aquilo foi uma das primeiras que eu vi de expansão, de mudança... que cada um vem fazendo que é empacotar numa marca só, uma marca internacional. Isso aí que eu vejo de inovação. Surgiu outras ideias (sic) que é fazer uma indústria central de parborizado que eu no começo vi que não servia. Daí eu disse eu estou fora de isso aí... porque eu não acreditava muito. Um pelo custo caro (sic), pelo risco que poderia.. Hoje eu acho que tô certo... O arroz parborizado está diminuindo. O parbo veio porque o branco perdeu a qualidade. E o branco tá retornado à qualidade dele. Porque o branco tem um sabor mínimo que o arroz que tem que ter e o parbo não tem. Para comer parece que... não sei cara (sic).*

*Isso tá meio obscuro. Não é uma coisa bem definida. Eu acho que é um problema, na hora de defini bem isso né (sic). Não há uma clareza... ela é mais política sim. Em termos de negócios, eu acho bem fraca. Ah, se fez umas exportações, a gente não participo e tal (sic) ... mas eu acho bem aquém.*

*Eu acho que a gente não tem um grande projeto... Sim, a gente conhece.*

*Médio. Porque quando a gente não participa da reunião não é feita a divulgação para aos não participantes, às vezes, por um motivo A ou B a gente e não participa da reunião. Então a gente não fica sabendo do que foi tratado.*

A segunda pergunta com relação aos objetivos da Rede, referia-se ao fato de se a Rede tem objetivos claros, bem definidos e coerentes com os objetivos das empresas que compõem a Rede. A maioria (11) acredita que sim, mas cinco consideram que não. Alguns comentários são válidos de serem apresentados:

*O único entrave que tem na missão da rede é a diferença que existe entre as micros e as grande. Não digo as grande...grande. Eu digo grande pro (sic) contexto local que tem as empresas grande e as micros. Então os únicos problemas são os interesses da micro e das grandes. Então chega um momento que há um descontentamento, chega uma hora que a coisa volta só para um lado. Porque a rede teve um crescimento na influência muito grande (sic). Modéstia parte, mas eu fiz uma base política na rede muito forte. Hoje a rede é conhecida em todo país. Do nada se torno (sic) uma referência.*

*A rede arrozeira ela tem um único propósito de nos unir para comprar hoje. Tentamos nos unir para a venda, mas isso não acontece. Acho que esse seria um objetivo que nós teríamos que buscá (sic) dentro da rede.*

*Tem, porém falta ação.*

*Bom, comprar em conjunto não seria um objetivo tão grande né. Compra em conjunto para ganhar preço. Um objetivo que a gente está colocando agora é fazer uma marca, uma marca de arroz da rede. É um objetivo grande que nós vamos fazer agora. É uma estratégia que nós vamos usar. Fazer uma embalagem, uma marca da rede. O nome é Domadores do Sul. seria um troço assim e vários outros à casca.*

*Nós não vemos como. Eu participo, sou companheira, mas eu. já pensamos várias vezes isso aí..mas não vejo como viabilizá (sic) isso aí. Não vou dizer que não tenha como. Mas eu não entendo como (sic). Ajudamos criar a marca, somos parceiros, mas eu não tenha entendido (sic).*

A terceira e última pergunta com relação aos objetivos da Rede, propunha-se a saber se os objetivos de suas empresas são divulgados de forma clara a seus colaboradores. A maioria (10) respondeu que sim, e os outros seis opinaram que não. Seguem-se alguns comentários dos entrevistados:

*Em parte sim, mas não oficialmente. Em reuniões, conversas informais... é isso mesmo, para o grupo total não. Falta um trabalho em cima disso. Uma apresentação formal. Não é formalizado, é em conversas informais e em reuniões que a gente coloca os objetivos. Mas não detalha.*

*Sim, a gente adotou uma linha de produzir em menor escala, mas com qualidade acima da média... Agora estamos beneficiando um arroz que vai por pacote e foi passado para o secador para baixar a umidade, se não poderia beneficiar e tocar e ...*

*Em parte. Muitos são de baixo grau de instrução.*

Complementando o bloco referente a indicadores de gestão, buscou-se conhecer a opinião dos entrevistados para saber se existe ou não uma inter-relação entre a missão, objetivos, valores,

políticas e diretrizes da sua empresa com a da Rede Arrozeira do Sul. Neste item específico, os dados da Tabela 4 apresentam um equilíbrio, onde nove (09) entrevistados entendem que sim, e sete (07) que não. Alguns comentários clarificam essa configuração:

*A maior inter-relação que existe e que eu vejo é o associativismo, a ideia de associativismo. Na verdade, ela nasceu lá dentro da minha né (sic). Então, é a ideia de associativismo.*

*Ela deveria ter esse propósito junto à produção. Porque todas as empresas têm um pouco de ociosidade. Nessa parte, entraria a rede como um todo para atender os grandes supermercados.*

*Sim algumas coisas sim, outras coisas não. Aquele exemplo que eu lhe falei é diferente. Porque que eu fui para a rede? Porque eu tenho esse espírito de cooperação. Mas eu meio que me decepcionei com a rede. Até eu não sei por uma questão de amizade com o pessoal. Mas hoje nós não temos lucro algum em estar participando na rede. Claro, olhando financeiramente. Estamos participando numa entidade de classe, ela está nos defendendo também.. Nós estamos colaborando com isso aí. Somos sócios do Sindarroz e da rede arrozeira.*

*Eu acho que não é bem.. eu acho que vem meio contra.. não contra.. (sic) mas não é o que é.. a gente queria mais negócios né. A parte política é boa e tal, mas faz falta essa parte mais de negócio mesmo né. Principalmente a área de compra que a gente tem dificuldade.*

*Da diretoria sim. Só que dos colaboradores não. Só que diretoria sim, nós somos bem francos.*

*Em parte. Muitas vezes se toma uma decisão que não vai servir para todos. Que tem que se servir para todos. Muitas vezes, indústrias médias ou pequenas ou grandes não conseguem uma reciprocidade num leilão, numa compra de um produto. Mais ou menos isso aí (sic).*

No que tange ao planejamento da Rede, o mesmo, em sua análise ambiental, considera a indústria local, regional, nacional e internacional, assim como, suas barreiras e *stakeholders*, observando as ameaças e oportunidades externas à organização, em termos de realidades local, regional, nacional e internacional, e, em sua elaboração, percebe os pontos fracos e pontos fortes internos da organização. Ao questionamento sobre a análise ambiental no planejamento da Rede, os dados da Tabela 4 mostram que a maioria (14) considera que sim, e apenas dois que não. Com relação a esse item, alguns comentários foram tecidos:

*Amplamente preocupado com isso. A gente tá sempre buscando... Agora mesmo eu apresentei um trabalho, um pouquinho antes saí da Câmara com um professor da universidade daqui no Inmetro. O Inmetro antes era uma caixa preta que ninguém podia chega. Aí eu e o professor Alberto fizemos um trabalho e eu fui e apresentei na Câmara e solicitei a presença de um cara do Inmetro, aí os grande disseram (sic): o Cesar tu tá ficando loco! Que é isso mexe com esses caras. aí eu disse que nada, a rede é dos pequenos, chama os cara aqui dentro, vamos discutir. Hoje os caras do Inmetro nos agradecem porque não tinham em quem se basear. Porque ninguém tinha feito uma coisa dessas com eles, eles estavam lá e nós aqui e no meio dos mal intencionado (sic) fazendo sacanagem. Então eu acho que esse monitoramento das coisas ambientais, que o Inmetro tá fortemente ligado. Porque qualidade de produto tem a vê com o meio ambiente. E também essa portaria e normas ambientais, nós estamos sempre e sempre discutindo. Qualquer coisa*

*ambiental que surgir de novo é trazido e discutido na rede. Tudo que é tipo de norma, ambiental e normas legais são discutidos dentro da rede.*

*A gente até estava querendo fazer uma unidade de beneficiamento de arroz parboizado em conjunto. Mas a ideia não andou. A ideia não andou porque teve divergência dentro das ideias de cada um. Porque dentro da rede tem empresas pequenas e empresas que estão se destacando. Então os interesses nesses pontos não são os mesmos.*

*Essa parte ambiental a gente tá sempre fazendo as exigências aí. E algumas a gente já vê que tem que atender... eu tenho um consultor ambiental aqui. Daí eu fiz um acerto com ele: tu vê aqui e essa parte ambiental é tua.*

*Eu acho que ultimamente... eu não sei se tem feito lá (sic). Acho que não... nós fazíamos.*

*Tem pautas e dentro destas pautas tem um assunto que é o mercado. Uma análise de mercado.*

*Ela tá sempre tentando passá (sic) informação sobre isso é o principal objetivo da rede é esse.*

*Até eu acho que a rede é bastante inserida nesse meio aí.*

Complementando esse assunto, questionou-se se a Rede considera os pontos fracos e pontos fortes internos à organização. Pelos dados da Tabela 4, tem-se que nas respostas obtidas, a maioria (14) informou que sim, e dois (2) que não. Fica evidente que a grande maioria dos entrevistados entende que, em seus processos de planejamento, a Rede dedica especial atenção ao estudo de suas fraquezas, como forma de preparar-se para as futuras oportunidades, e, ao mesmo tempo, neutralizando as ameaças.

Ainda com tema relacionado à gestão estratégica da rede, interessava sobretudo conhecer as formas e instrumentos gerenciais que materializavam e evidenciavam a implantação das estratégias definidas no Plano da Rede Arrozeira do Sul. A Tabela 5 apresenta os dados relativos a esse assunto.

**Tabela 5 - Quadro-resumo da implantação das estratégias definidas no plano da Rede Arrozeiras do Sul**

Org.	Budget			Estrutura Organizacional			Indicação de Processos			Indicação de Material e Equipamento			Indicação de Pessoas Responsáveis			Segue Determinação da Rede		
	Sim	Não	Em Parte	Sim	Não	Em Parte	Sim	Não	Em Parte	Sim	Não	Em Parte	Sim	Não	Em Parte	Sim	Não	Em Parte
1	1			1			1			1			1			1		
2	1			1			1			1			1			1		
3			1	1			1			1			1			1		
4			1			1			1			1	1			1		
5		1				1			1			1	1					1

*Continua*



Conclusão

6			1			1			1			1	1					1
7			1	1			1				1			1			1	
8			1	1			1			1			1				1	
9	1			1			1			1			1				1	
10	1			1			1					1	1				1	
11	1			1			1			1			1				1	
12			1			1			1			1	1				1	
13	1			1					1	1			1					1
14			1			1			1			1	1				1	
15		1		1				1				1		1				1
16			1	1				1				1					1	
TOTAL	6	2	8	11	0	5	9	1	6	8	2	6	15	1	0	12	0	4
%	37,50	12,50	50,00	68,75	0,00	31,25	56,25	6,25	37,50	50,00	12,50	37,50	93,75	6,25	0,00	75,00	0,00	25,00

Ao se perguntar se há indicação de tais procedimentos no *budget*: a Tabela 5 apresenta dados que mostram a maioria (08) considerando essa situação parcialmente cumprida, seis (06) percebem que sim, e apenas dois (02) que não existe essa situação. Com relação à indicação da estrutura organizacional, os dados da Tabela 5 apontam que a maioria (11) acredita que sim, enquanto cinco (05) entendem que tais indicações são apenas parciais.

Com relação a haver indicação do processo, observando-se os dados da Tabela 5, tem-se que oito (08) respostas são afirmativas, uma (01) é negativa, e as outras seis (06) são respostas que consideram o processo ser parcialmente indicado. Na sequência, foi indagado se há indicação de material e equipamento; ao que foi respondido, oito (08) afirmam que sim, dois (02) entendem que não e seis (06) entendem que tal tipo de indicação é apenas parcial.

Quanto à indicação de pessoas diretamente responsáveis pela implantação das estratégias, houve quase que uma totalidade com relação à resposta positiva e apenas uma resposta considera não haver essa indicação. Por último, foi perguntado se a implantação das estratégias definidas no plano segue determinação da Rede Arrozeira do Sul. Os dados da Tabela 5 mostram que a maioria (12) dos entrevistados pensam que sim e quatro (4) se posicionaram por seguir apenas parcialmente a implantação.

Para se compreender o relacionamento em uma Rede de Cooperação, é também importante apontar a interligação e inter-relação entre as áreas funcionais, afinal a ideia de ganho de uma rede de cooperação passa por fortalecimento de cada associado e aumento sinérgico de toda

a rede. Desse modo, buscou-se avaliar a interligação e a inter-relação entre os associados a partir das áreas de marketing, recursos humanos, controladoria financeira, processos de produção e pesquisa e desenvolvimento. Em outras palavras, a pesquisa indagou sobre a existência ou não de interligação e inter-relação entre estas áreas funcionais na Rede Arrozeiras do Sul. As respostas mostram que para dois (2) entrevistados há interligação e inter-relação, mas algumas atividades funcionais são de exclusividade da Rede Arrozeiras do Sul e, por conseguinte, as associadas devem seguir tais determinações. A maioria (12) considera que as interligações e inter-relações ocorrem em parte, uma vez que, para eles, elas são definidas nas reuniões da Rede. E dois (2) responderam não haver esse tipo de ação.

Ainda no que se refere a interligações e inter-relações, alguns associados consideram que:

*Não é fácil esse tipo de coisa aí. Na reunião da rede é uma coisa e depois o sol nasce pra todos e o bixo pega (sic). Não é fácil isso aí.*

*Eu acho que devido à estrutura dela ser então pequena que automaticamente possa ter vínculo automático. Porque agora nós estamos lançando a marca própria. Então existe um grupo que estrutura o logotipo dela, aquele grupo só estuda aquilo ali e trouxe pra reunião pra todos tomá (sic) a decisão (sic), pra aprová (sic) ou não... já foi pra registro. vamos partir pra estratégia de como operacionaliza isso...*

*Mas acho que seria interessante que tivesse um planejamento assim. Mas eu não vejo que exista isso.*

No que se refere ao item controle estratégico, deve-se partir da ideia de se acompanhar, mensurar e ajustar os efeitos e impactos das decisões gerenciais. A pesquisa indagou os entrevistados sobre os indicadores empregados para mensurar os impactos do controle estratégico, ao que foi respondido por unanimidade que o controle estratégico é discutido pelo Conselho Deliberativo da Rede, em conjunto com as empresas que compõem a Rede.

Com Relação à Rede de Cooperação, buscou-se entender como os entrevistados avaliam seus interesses na Rede de Cooperação e de que forma eles são compartilhados pelos outros associados, bem como os inter-relacionamentos interorganizacionais que os motivam, ou que deles são derivados, bem como esses aspectos de força, relevância e consistência. A percepção pessoal desses itens e de outras ações coletivas correlatas foi respondida e avaliada por uma escala *Lickert*, com a seguinte graduação: 1- NH - Não Há; 2- MF - Muito Fraco; 3- FC ó Fraco; 4- M ó Médio; 5- FT - Forte; 6- MFT - Muito Forte; e 7- PL ó Plenamente. A Tabela 6 apresenta, de forma resumida, essa configuração.

**Tabela 6 - Quadro-resumo de força, consistência e incipiente dos relacionamentos interorganizacionais da Rede Arrozeiras do Sul**

Empresas	Relacionamentos interorganizacionais são fortes							Relacionamentos interorganizacionais são consistentes							Relacionamentos interorganizacionais são incipientes						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1						1							1		1						
2					1								1		1						
3					1						1							1			
4			1							1								1			
5						1					1								1		
6					1									1							1
7						1							1						1		
8						1						1							1		
9						1						1					1				
10						1				1							1				
11						1							1						1		
12						1							1					1			
13					1							1							1		
14					1						1							1			
15					1							1						1			
16						1						1			1						
<b>TOTAL</b>	0	0	1	0	6	9	0	0	0	2	3	5	5	1	2	1	2	5	5	1	0

Com relação à questão se os interesses da rede são compartilhados por todos os associados, um (1) associado respondeu que o compartilhamento é muito fraco e outro (1) considerou-o fraco; enquanto dois (2) o entendem como médio. A maioria se posicionou entre as avaliações forte e plenamente existente (4 forte; 3 muito forte; e 5 pleno). Ainda em se tratando dos relacionamentos interorganizacionais, buscou-se conhecer a visão dos entrevistados por meio de outras três perguntas. A primeira questão tratou de investigar se esses relacionamentos são fortes; as respostas a essa indagação apresentaram apenas um posicionamento que o considerou como fraco, todos os demais entrevistados apresentaram respostas entre as posições forte (FT) e muito forte (MFT), respectivamente, seis (6) e nove (9) associados.

A segunda pergunta, indagando se os relacionamentos são consistentes, também teve maioria concentrada entre as posições forte (FT) e plenamente (PL), respectivamente cinco forte (5 FT), seis muito forte (6 MTF) e um plenamente (1 PL). No entanto, diferentemente da questão 1, há duas (2) avaliações que os qualificam como fraco (FC) e três (3) como médio (M). A terceira pergunta busca verificar se os relacionamentos interorganizacionais são incipientes. As respostas revelaram que para dois (2) entrevistados não há nenhum relacionamento incipiente, um (1) que se houvesse seria muito fraco, e dois (2) consideraram fraca essa incidência. Por outro lado, cinco (5) consideraram essa existência como média, outros cinco (5) como forte, e um (1) como muito forte.

Encerrando esta parte da coleta de dados, procurou-se identificar a opinião dos entrevistados sobre as ações coletivas, tomadas no interior da Rede Arrozearas do Sul. Foram apresentados três quesitos: força, consistência e incipiência das ações coletivas. A Tabela 7 apresenta essa composição.

**Tabela 7 - Quadro-resumo de força, consistência e incipiência das ações coletivas da Rede Arrozearas do Sul**

Empresas	Ações coletivas são fortes							Ações coletivas são consistentes							Ações coletivas são incipientes						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1						1							1		1						
2		1							1									1			
3			1							1							1				
4				1								1			1						
5					1							1							1		
6						1							1								1
7					1								1						1		
8					1								1						1		
9						1							1				1				
10					1								1				1				
11			1							1								1			
12				1								1						1			
13					1								1								1
14			1									1						1			
15		1								1					1						
16							1							1	1						
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

As ações coletivas, similarmente aos relacionamentos interorganizacionais, foram tratadas por meio de três questionamentos. A primeira pergunta pretendeu saber se os associados consideram as ações coletivas fortes. A maioria dos entrevistados se posiciona entre forte (FT) e plenamente (PL), sendo distribuídos da seguinte maneira: um forte (1 FT); seis muito forte (6 MFT); e três plenamente (3 PL). Os demais consideram as opiniões entre médio (M) e fraco (FC), sendo a composição de um médio (1 M) e três fracos (3 FC).

Com relação à segunda pergunta, que trata da consistência das ações coletivas tomadas na Rede Arroeiras do Sul, as respostas novamente apresentam a maioria se posicionando entre forte (FT) e plenamente (PL): dois fortes (2 FT); seis muito fortes (6 MFT); e dois plenos (2 PL). Em contrapartida, os demais quatro se dividiram equitativamente entre médio (2 M), fraco (2 FC) e muito fraco (2 MF). O grupo de perguntas sobre as ações coletivas foi completado com um quesito indagando se elas eram incipientes. As respostas mostram que para quatro (4) dos associados, não há (NH) ações incipientes; para três (3) elas são fracas (FC), e para outros quatro (4) são médias (M), enquanto que para três (3) são fortes (FT), para um (1) muito fortes (MFT) e para um (1) plenas (PL).

Com relação à maneira pela qual são disponibilizados os recursos de uso comum às associadas da Rede Arroeiras do Sul, houve o seguinte posicionamento:

*Existe um gerente executivo lá que capta todas as informações de mercado, do setor, de políticas e informações tributárias e passa via sistema para todos os membros da rede, é disponibilizado pra todo mundo de igual forma.*

*Informações e algumas compras. Informações são disponibilizadas em emails e reuniões.*

*Eu acho que existe, mas ainda está muito precário. Porque quando a rede começou a fazer algumas compras em conjunto, o que ocorreu: essas compras em conjunto acabaram assim que algumas empresas, que tem o poder de barganha maior, disseram assim: eu compro por fora, mas eu quero o desconto para mim, não para rede. Daí mostramos uma fragilidade que não deveria ter mostrado. Algumas coisas a gente fez que deu certo, mas outras faltam um pouco de força de vontade. Hoje para gente tocar o nosso próprio negócio está complicado, então aí tu toca um negócio em comum é ruim. Tu tem quem deixar de fazer o que tu está fazendo (sic).*

*São definidos pelo grupo, pela diretoria e pelos associados em viagens, em subsídios, representações em Brasília, alguns patrocínios são definidos pelo grupo.*

*Olha são poucos. A rede não tem muitos recursos comuns, acho que o maior recurso é a informação que ela capta, ela disponibiliza imediatamente pra todos através de correio eletrônico. E os demais são os recursos internos; se eu preciso de alguma coisa com o pessoal, assim que precisa o seu Rubens- o secretário, a gente solicita e ele plenamente faz. Demais recursos a rede não tem. Eu entendo que não...*

*Troca de informações, a compra de alguns materiais, as exportações, as tentativas de venda né. E também a parte política que é a parte forte.*

*Através do escritório da rede.*

*Por email, agenda as reuniões. Participamos de tele reunião também se faz (sic). Mas com data marcada e é com (sic).. não pode faltá (sic) mais que uma reunião, duas, tem que ir né. Porque se faltar duas reuniões não pode faltá (sic) três ou quatro reuniões porque mina os objetivos.*

*Não tem muita coisa que a gente usa em comum. Mais é a internet mesmo, mais é a troca de informação.*

*Acho que é bem disponibilizado. Acho que todo mundo tem acesso a isso. Informações são disponibilizados por email e telefonema. Muito bem feito isso.*

*Através das reuniões, email e telefone.*

*São disponibilizados de igual prá todo mundo. O secretário tá lá à disposição de qualquer empresa, tudo que for da rede, qualquer associado pode usar sem problema nenhum. Qualquer informação é repassada também a todos os associados por igual.*

A Tabela 8 apresenta o percentual das aquisições de matérias-primas, insumos e serviços das associadas realizadas por meio da Rede Arrozeiras do Sul.

**Tabela 8 - Percentual das aquisições de matérias-primas, insumos e serviços das associadas realizadas por meio da Rede Arrozeiras do Sul**

Org. %	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Total
0%				1								1					2
2%						1											1
3%										1							1
4%																1	1
5%					1						1						2
10%		1						1	1					1	1		5
15%			1														1
20%							1						1				2
80%	1																1

Relativamente ao percentual das aquisições de matérias-primas, insumos e serviços das associadas realizadas por meio da Rede Arrozeiras do Sul, dois (2) entrevistados responderam que não compram pela Rede, cinco (5) declararam que efetuam aquisições de matérias-primas, insumos e serviço, entre 2% e 5%, oito (8) informaram que os negócios

envolvem entre 10% e 20%, e um que adquire para sua empresa em percentual de 80%. Ainda com relação a esse percentual, há algumas considerações que merecem serem externadas:

*Olha, insumos a gente já tá comprando em torno de uns oitenta por cento. Matérias-primas não, arroz não. Serviços está implementado (sic), acho que em torno de uns cinquenta por cento.*

*Olha é só plástico. Representa vinte por cento só. Porque o plástico é essencial. Mas não é tudo que tu faz pela rede. Pode colocá (sic) 15 por cento. Nós aqui tentamos manter a compra de tudo prá rede, mas arroz e o resto... Por exemplo, a ... quando estava de presidente correu atrás de umas questões, levantou todas as questões e uma outra empresa foi lá (passou para trás o pessoal da rede)... hoje a rede tá bem consolidada. Politicamente ela está muito bem. Então o que acontece. Nós temos umas aberturas nas nossas reuniões. Então a gente pega de primeira mão (sic) algumas informações. Quanto tu estás à frente... Tanto é que quando foi o meu cartão da rede, me disseram: é para tu botares o teu celular e o nome da tua empresa (sic). Eu disse nem pensar. Ali eu não sou ... mais, ali eu defendo a rede. As pessoas botaram os seus particulares, as suas empresas. Eu notei que as pessoas têm interesse de botar seus celulares (sic). Eu acho que não cabe.*

*A rede faz cotação praticamente só de embalagens, eu compro 60.. 70 por cento através dessas cotações, procuro compra mais .. Isso não representa quase nada, um por cento, dois por cento.*

*Hoje é muito pouco, muito pouco. Porque a gente não consegue fornecedor. Vamos pegar um troço já de praxe que é embalagem. Matéria-prima cada um compra a sua: o arroz no caso, a embalagem... vamos ver uma coisa. Se eu compro trinta mil vezes trinta e cinco....se eu gastar cem mil, um milhão por mês, então eu gasto trinta de um milhão. De um milhão eu gasto de três a cinco de embalagem por mês. Cinco por cento de um milhão de um milhão da cinquenta mil? Então eu gasto cinquenta mil de embalagem por mês. Então cinco por cento. Esse cinco por mês é que eu gasto, mas o que eu compro com a rede lá chega às vezes um por cento.*

*A única que a gente compra em comum é hoje é plástico (sic). Outra coisa não funcionou. Nós não compramos plástico com a rede porque essa marca que o pessoal tava (sic) comprando a gente comprou e deu problema.. Muito e muito problema com nós. Até teve uns que já pararam de comprar. Eu nem sei que pé que anda isso aí(sic). O fornecedor não conseguiu entregar essas mercadorias para um quantos a nossa deu um monte de problemas. Então eu não sei que é anda (sic).*

Relativamente às vendas das associadas realizadas por meio da Rede Arrozeiras do Sul, identificou-se que as vendas não são realizadas por meio da Rede, pois cada associado tem seu próprio nicho de mercado, entretanto, as exportações são realizadas através de negociação da Rede. Seguem-se alguns comentários dos entrevistados:

*A gente não vendas através da rede. Aí que tá entrando a marca... que a gente tá fazendo uma pesquisa de marca própria... é que na verdade a nossa rede tá mais prá unir força... é mais representação porque como a gente tem cadeira na câmara na setorial em Brasília, tem cadeira em porto alegre, temos força juntos.. por exemplo, aquele leilão que embargo na Conab, quem embargo foi a rede..não se vê nenhuma entidade que teve coragem de fazer aquilo, a rede fez. É o que eu te disse lá atrás, eu tive a oportunidade de testar isso que todo mundo foi parceiro(a força da rede).*

A obtenção e troca de informações e conhecimentos entre as associadas da Rede Arrozearas do Sul se dá por meio de todos os meios de tecnologia disponíveis e principalmente nas reuniões mensais na sede da Associação. Neste sentido, seguem-se alguns comentários dos entrevistados:

*Telefone, emails e reuniões pra troca ideias. Nas reuniões tem a pauta da reunião e os assuntos extras.*

*Reuniões, email, telefonemas. Às vezes em telefonemas tu consegues mais informações de algumas pessoas que têm receios de algumas empresas, então algumas empresas lá não te dão informações, mas se tu ligar elas dão.*

*Nas reuniões, email, telefone e comunicados.*

*Nas reuniões e por email, telefone e boletim.*

*Nas reuniões, há trocas de email, telefonemas, a rede aproximou as empresas, qualquer associado da rede tem a liberdade ligar pro (sic) celular do proprietário e falar com o Hélio.*

Ciente da missão, visão, objetivos e metas da Rede, visto o planejamento da Rede como um todo e o inter-relacionamento e a interligação das áreas funcionais da Rede, também é importante verificar se há análise ambiental, análise industrial (setorial) e análise interna da Rede. Para tanto, indagou-se sobre a realização de análise ambiental na Rede em algum momento, apontando-se oportunidades e ameaças para o futuro da Rede e suas associadas, a resposta para a maioria (13) dos entrevistados é de que essa análise é realizada, enquanto que para três (3) associados ela não é realizada. Ainda tratando-se dessa análise, são apontados alguns comentários:

*Praticamente a cada reunião discute-se temas como ameaças, sempre tem uma ameaça prá ser discutida com relação tanto a ponto fraco como forte.*

*Eu acho que importante que se fizesse.*

*Em percentual acho que não, mas já foi comentando algumas coisas que temos que mudar, que as empresas têm que mudar, mas uma análise mais aprofundada não me lembro, acho que não. Muito vagamente.. nada específico.*

*Para garantir a vida da rede... por exemplo, num momento que eu participei que foi os problemas dos royalties da Monsanto que queria que o empresário cobrasse do setor e repassasse para ele que não tinha nada que vê (sic)... foi discutido muito e tal, e no fim não aceitaram. Depois teve um negócio dos leilões. É teve um leilão que a gente cancelou, porque achamos que era uma coisa totalmente dirigida. A gente entrou com um processo contra Conab e ganhou. A gente conseguiu adiar o leilão e depois ele foi refeito. Mas a gente conseguiu cancelar o leilão. E esse negócio dos royalty aí, a gente participou muito, mas junto com o Sindarroz não em nome da*



*rede na verdade... essa bronca (sic) terminou agora faz uns dois meses. A Basf né, ela queria comprar royalties... era a mesma coisa.. era do arroz transgênico, do 422 né, queria cobrar royalties.*

*É dos royalties, dos leilões sim, sim. Essa parte hoje ambiental também né. A parte de normas está muito forte, então rede tá sempre levantando isso. As normativas, manual de boas práticas. Toda essa parte de controle hoje né bem forte.*

*Sim. Projeção de cenários futuros para as empresas do setor do arroz.*

*De vez em quando assim (sic). Quando tem algumas palestras interessantes. Tem palestras de interessante (sic) nas câmaras setoriais, que falam sobre o futuro do arroz. O Ruben sempre traz essas palestras para nós e pega esses materiais e passa para o pessoal da rede. Sempre que ele encontra essas coisas interessantes ele passa, ele tá sempre procurando material sobre o futuro do mercado, do arroz.*

*Analisa. Inclusive traz palestrantes entendidos nesse ramo né.*

*Uma vez por ano.*

*Em cada reunião. A gente tem um último item da pauta que tem análise de mercado, assuntos diversos que é onde são levantadas essas questões.*

Na sequência, buscou-se identificar se houve alguma análise da indústria de beneficiamento de arroz pela Rede desde sua implantação. A resposta apontada é a mesma para a análise ambiental: treze (13) entrevistados acreditam que sim e três (3) dos entrevistados pensam que não. Comentários a respeito dessa análise são apontados a seguir:

*Eu acho que a rede tá muito empírica, não tem conhecimento. Não é aplicada a técnica junto à gestão da rede.*

*No nosso consumo... ele vem há uns quatro ou cinco anos se mantendo em doze milhões de toneladas... então o que se analisa muito é quando tem excesso de produção, daí tem que haver um incentivo do governo para exportação... a gente cobrou do governo até uns dois anos atrás que teve uma exportação, a Dilma mandou o Ministério da Agricultura tomar uma medida urgente. Isso aí é cobrado sim. A gente se junta com o Sindarroz, se junta com a Federarroz, porque o que acontece na rede nesse ponto, nesses aspectos: é mais um para cobrar. Quando tem que ir no governo vai o Sindarroz, vai a rede arroseira, vai a Federarroz. Se vai um sozinho, não leva nada, mas se está todo o conjunto, a gente briga junto (sic), impõe mais pressão.*

*Perspectivas de safras, dos mercados, consumidores e dos governos federal, estadual e municipal.*

*Assim, todas as reuniões é falado sobre o mercado do arroz e sobre o futuro. Sempre tem (sic). Na verdade, hoje a rede é um ponto de troca de informação. Digamos o ponto principal dela é esse.*

*Todas as reuniões da rede e tratando das perspectivas do setor.*

*Eu acredito que a gente faça isso anualmente, não semestralmente. a gente conversa, a respeito das vantagens e desvantagens.*

No que se refere à realização de alguma análise interna dos pontos fortes e pontos fracos da Rede Arrozearas do Sul, identificou-se resposta parecida às duas outras análises (ambiental e setorial): para doze (12) entrevistados, a resposta foi sim e para quatro (4) dos entrevistados, ela não é realizada. Seguem-se alguns comentários dos entrevistados a esse respeito:

*Sim... eu acho assim, a gente sempre se achou a parte política é uma parte forte né. Essa parte de relacionamento e participação com órgãos de governos, IRGA, Sindarroz também. Mas a parte fraca é os negócios em si. Venda por exemplo. Tentou, se fez exportação, mas ainda está muito aquém do que se imaginava no início lá.*

*Fortes: criação da marca própria da rede. Fracos: descumprimento de algumas decisões tomadas pela rede.*

*Geralmente quando vira o ano a gente faz um questionário sobre pontos fracos, pontos fortes o que gostaria que mudasse. Sobre a rede, o que gostaria que trabalhasse no próximo anos. Quando troca de diretoria a gente faz isso.*

*São, normalmente no final do ano.*

*Sempre que necessário.*

A sequência de um processo de gestão estratégica, após o planejamento, a organização e a direção e o controle, nesse sentido, buscou-se saber se há alguma forma de controle proposto pela Rede e suas associadas para avaliar e corrigir as ações tomadas ao longo da existência da Rede. A percepção da variável controle é parecida com as das análises (ambiental; setorial e interno): para onze (11) entrevistados, a resposta foi sim e para cinco (5) dos entrevistados, ela não é realizada. Alguns comentários a respeito da variável controle merecem destaque:

*Uma vez por ano, a gente faz uma avaliação do que foi feito no ano anterior e se programa para posterior.*

*Só do plástico e Ascar (aquele ali é uma taxa que a gente negocia em conjunto), mas é mais Ascar e a questão dos plásticos... é em torno de 20 centavos por tonelada.*

*Toda vez em que se identifica algo errado é tomado ações (sic) para sua correção.*

*Mais é nesse questionário que a gente comenta sobre ponto negativo e ponte forte o que gostaria de ser mudado e mesmo nessas reuniões é bastante discutido.*

*Eventualmente se discute alguma coisa.. com associado. É que é muito melindroso o assunto... o pessoal tem muito medo de dispor sobre o pensamento real.*

*A rede é versátil, ela tá se adequando ao mercado, o mercado muda todo o dia, como o mercado é muito ativo e dinâmico. A Rede tem que ser dinâmica com o mercado, de acordo com as políticas.*

Juntamente a variável controle, buscou-se investigar se o entrevistado, nesse caso, com uma pergunta muito simbólica, se sentia co-responsável pelas de ações estratégicas tomadas pela rede. Verificou-se que a maioria (13) assim se consideravam, enquanto três (3) não se sentem dessa forma. Houve um comentário que pode resumir a posição da maioria:

*Ajudo na elaboração, logo me sinto responsável no cumprimento do que foi definido.*

Por fim, para fechar o tópico da apresentação e análise das variáveis, achou-se por bem discutir as áreas funcionais. Para tanto, elegeram-se como áreas funcionais: Marketing; Recursos Humanos; Finanças; Produção; e Exportação. Para cada uma dessas áreas, foi verificada a opinião do entrevistado a respeito do comportamento de tarefas funcionais da Rede em relação às tarefas funcionais das associadas nos seguintes quesitos: (i) interligação; (ii) inter-relação; (iii) o controle proposto; (iv) as correções de ações tomadas ao longo da existência da rede provenientes do controle; (v) a análise dos pontos fortes; e (vi) a análise da indústria de beneficiamento de arroz. Esses itens foram respondidos e avaliados em uma escala *Lickert*, com a seguinte graduação: 1- NH - Não Há; 2- MF - Muito Fraco; 3- FC - Fraco; 4- M - Médio; 5- FT - Forte; 6- MFT - Muito Forte; e 7- PL - Plenamente.

A Tabela 9 apresenta a interligação entre as tarefas funcionais da Rede e suas Associadas em cada uma das áreas funcionais.

**Tabela 9 - A interligação entre as tarefas funcionais da rede e as tarefas funcionais de suas associadas**

Empresas	MARKETING							RECURSOS HUMANOS							FINANÇAS							PRODUÇÃO							EXPORTAÇÃO																											
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7																					
1					1			1							1													1												1																
2						1		1										1															1																							
3		1										1						1																				1																		
4			1					1									1														1																									
5					1							1									1																																			
6	1										1				1																																									
7	1							1							1																		1																							
8					1							1							1																																					
9						1							1										1																																	
10	1										1				1																																									
11	1											1			1																						1																			
12	1							1							1																																									
13					1							1							1																																					
14				1								1			1																																									
15	1							1							1																																									
16					1								1						1																																					
TOTAL	6	1	1	1	5	2	0	6	1	2	3	2	2	0	8	1	1	3	1	2	0	1	2	1	4	3	4	1	5	1	1	4	3	2	0																					
%	37,50%	6,25%	6,25%	6,25%	31,25%	12,50%	0,00%	37,50%	6,25%	12,50%	18,75%	12,50%	12,50%	0,00%	50,00%	6,25%	6,25%	18,75%	6,25%	12,50%	0,00%	6,25%	12,50%	6,25%	25,00%	18,75%	25,00%	6,25%	31,25%	6,25%	6,25%	25,00%	18,75%	12,50%	0,00%																					

Pelos dados da Tabela 9, pode-se verificar que no que se refere às tarefas relacionadas com o marketing, seis (6) entrevistados entendem que não há interligação; um (1) percebe o desempenho de tais tarefas como muito fraco; um (1) avalia como fraco, um (1) como médio, cinco (5) como forte, dois (2) como muito forte. Quanto à área de recursos humanos, seis (6) entendem que não há, um (1) que ela é muito fraca, dois (2) a classificaram como fraca, três (3) como média, dois (2) como forte e os últimos dois (2) como sendo muito forte. Uma situação que merece ser salientada provém das informações referentes à área de finanças, em que para oito (8) entrevistados, inexistente alguma interligação, para um (1) entrevistado ela é muito fraca e para outro (1) ela é fraca, enquanto para três (3) consideram haver uma média, um (1) a trata como forte e dois (2) como muito forte. Ainda com relação à interligação, no que tange à área de produção, para um (1) dos entrevistados ela não existe, para outros dois (2) ela é muito fraca, e um (1) a classificou como fraca, quatro (4) como média, três (3) como fortes, quatro (4) como muito forte e um (1) como plena. Por fim, quanto à área de exportação: cinco (5) entrevistados entendem que ela não existe, um (1) a classifica como muito fraco, um (1) que ela é fraca, quatro (4) que é média, para três (3) ela é forte e para outros dois (2) é muito forte.

A Tabela 10 apresenta a inter-relação entre as tarefas funcionais da Rede e suas Associadas em cada uma das áreas funcionais.

Tabela 10 - A inter-relação entre as tarefas funcionais da rede e as tarefas funcionais de suas associadas

Empresas	MARKETING							RECURSOS HUMANOS							FINANÇAS							PRODUÇÃO							EXPORTAÇÃO						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1					1								1		1							1						1							
2						1		1									1									1									
3			1							1							1							1				1							
4			1					1									1						1												
5				1							1						1						1												
6	1										1					1						1													
7					1							1				1								1				1							
8					1						1						1							1											
9						1							1						1					1			1								
10			1								1					1								1											
11	1										1					1								1											
12					1							1					1								1										
13					1							1					1							1											
14				1								1				1							1												
15	1							1								1							1												
16				1									1						1							1									
TOTAL	3	0	3	3	5	2	0	2	1	4	5	1	3	0	7	0	3	4	1	1	0	2	1	2	4	3	3	1	5	1	1	5	2	2	0
%	18,75%	0,00%	18,75%	18,75%	31,25%	12,50%	0,00%	12,50%	6,25%	25,00%	31,25%	6,25%	18,75%	0,00%	43,75%	0,00%	18,75%	25,00%	6,25%	6,25%	0,00%	12,50%	6,25%	12,50%	25,00%	18,75%	18,75%	6,25%	31,25%	6,25%	6,25%	31,25%	12,50%	12,50%	0,00%

Os dados da Tabela 10 revelam que no que tange à inter-relação entre as tarefas funcionais da rede e as tarefas funcionais de suas associadas na área de marketing, três (3) entrevistados declararam que não há, três (3) que ela é fraca, três (3) que é média, cinco (5) que é forte, e duas (2) que é muito forte. Quando questionado em relação à área de recursos humanos, para dois (2) entrevistados não há, um (1) a considera muito fraca, quatro (4) a classificaram como fraca, cinco (5) como média, um (1) como forte e outros três (3) como muito forte. Similarmente ao item interligação, a área de finança também é a que tem maior concentração aos que afirmam não existir esse requisito (sete entrevistados), somado a três (3) que a consideram como fraca; quatro (4) como média, um (1) como forte e um (1) como muito forte. Quanto à área de produção, dois (2) entrevistados entendem que não existe, um (1) que ela é muito fraca, dois (2) que é fraca, quatro (4) que é média, três (3) que é forte, três (3) que é muito forte e um (1) entende que ela acontece plenamente. E, para a área de exportação, cinco (5) entrevistados responderam que não há, um (1) que é muito fraca, um (1) que é fraca, cinco (5) que é média, dois (2) que é forte e dois (2) que é muito forte.

A Tabela 11 apresenta a classificação pelos associados do controle proposto pela Rede e suas associadas.

**Tabela 11 - O controle proposto pela rede e suas associadas**

Empresas	MARKETING							RECURSOS HUMANOS							FINANÇAS							PRODUÇÃO							EXPORTAÇÃO									
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7			
1	1							1							1																							1
2					1													1								1										1		
3		1															1							1					1									
4			1						1							1								1												1		
5				1														1						1												1		
6	1								1						1								1						1								1	
7	1								1						1								1						1								1	
8					1													1								1										1		
9					1															1							1											1
10	1											1											1														1	
11	1											1											1														1	
12					1							1													1												1	
13				1								1													1												1	
14				1								1													1												1	
15	1									1														1													1	
16		1															1									1											1	
<b>TOTAL</b>	6	2	1	3	4	0	0	3	2	3	7	1	0	0	7	1	3	4	0	0	1	3	0	4	3	4	2	0	7	0	0	5	2	2	0			
<b>%</b>	37,50%	12,50%	6,25%	18,75%	25,00%	0,00%	0,00%	18,75%	12,50%	18,75%	43,75%	6,25%	0,00%	0,00%	43,75%	6,25%	18,75%	25,00%	0,00%	0,00%	6,25%	18,75%	0,00%	25,00%	18,75%	25,00%	12,50%	0,00%	43,75%	0,00%	0,00%	31,25%	12,50%	12,50%	0,00%			



Os dados da Tabela 11 tratam da variável controle proposto pela Rede Arrozearias do Sul e suas associadas. O questionamento deste aspecto foi dirigido aos controles nas áreas de marketing, recursos humanos, finanças, produção e exportação. No que diz respeito ao controle na área de marketing, seis (6) entendem que não existe; dois (2) entendem que ele é muito fraco, um (1) que é fraco, três (3) que é médio e quatro (4) o consideram forte. Na área de recursos humanos, três (3) consideram-no inexistente, dois (2) que é muito fraco, três (3) que é fraco, sete (7) o classificam como médio e um (1) como forte. Uma vez mais, a área financeira apresenta número significativo (7) de entrevistados que consideram esse quesito inexistente, somado a um (1) que o avaliou como muito fraco e três (3) como fracos, enquanto quatro (4) o considera como médios e apenas um (1) como pleno. No que diz respeito aos controles na área de produção, três (3) entrevistados entendem que eles inexistem, quatro (4) que eles são fracos, três (3) o classificam como médio, quatro (4) como fortes e dois (2) como muito fortes. E sobre os controles para a área de exportação: sete (7) entrevistados entendem que eles não existem, cinco (5) os percebem como médios, dois (2) como fortes e dois (2) como muito fortes.

A Tabela 12 apresenta as correções de ações tomadas ao longo da existência da rede provenientes do controle.

Tabela 12 - As correções de ações tomadas ao longo da existência da rede provenientes do controle

Empresas	MARKETING							RECURSOS HUMANOS							FINANÇAS							PRODUÇÃO							EXPORTAÇÃO						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1	1							1							1													1							
2					1						1							1									1								
3		1										1						1									1								
4			1						1						1														1						
5				1							1							1									1								
6	1							1							1												1								
7	1							1							1												1								
8					1						1								1								1								
9					1							1							1								1								
10	1							1							1												1								
11	1										1				1												1								
12	1							1							1												1								
13			1								1							1								1									
14				1							1				1											1									
15	1							1							1											1									
16	1							1										1								1									
TOTAL	8	1	2	2	3	0	0	7	1	1	5	2	0	0	8	1	0	5	2	0	0	6	0	2	3	4	1	0	9	0	1	4	2	0	0
%	50,00%	6,25%	12,50%	12,50%	18,75%	0,00%	0,00%	43,75%	6,25%	6,25%	31,25%	12,50%	0,00%	0,00%	50,00%	6,25%	0,00%	31,25%	12,50%	0,00%	0,00%	37,50%	0,00%	12,50%	18,75%	25,00%	6,25%	0,00%	56,25%	0,00%	6,25%	25,00%	12,50%	0,00%	0,00%

Todo tipo de controle deve dispor de alguma forma de retroalimentação, um processo que permita confrontar o que se deseja ter com aquilo que foi efetivamente obtido ou que está sendo alcançado. A pesquisa investigou esses sistemas de retroalimentação, aplicados no monitoramento de ações corretivas, ao longo da existência da Rede Arrozeira do Sul.

Os dados da Tabela 12 apresentam as correções de ações tomadas ao longo da existência da rede provenientes do controle. Esse item apresenta uma situação um tanto preocupante: em todas as áreas, entre as avaliações classificadas, não existe e fraco é bastante significativa: no que se refere à área de marketing, oito (8) entrevistados responderam que não existe, um (1) que é muito fraco, dois (2) que é fraco, dois (2) classificaram-no como médio e três (3) como forte. Quando às correções de ações tomadas em relação aos recursos humanos, sete (7) responderam que elas não existem, um (1) classificou-as como muito fracas, um (1) outro como fracas, cinco (5) informaram que são médias e outros dois (2) que elas são fortes. Na área de finanças, oito (8) entrevistados entendem que as correções de ações não existem, um (1) classificou-as como muito fracas, cinco (5) como médias e 2 (dois) como fortes. Para a área de produção, a avaliação sobre correções de ações tomadas ao longo da existência da Rede Arrozerais do Sul é a seguinte; seis (6) afirmaram que não existem, dois (2) que são fracas, três que são médias, quatro (4) que são fortes e um (1) que é muito forte. No que se refere à área de exportação, nove (9) declararam que tais controles são inexistentes, um (1) que são fracos, quatro (4) que são médios e dois (2) que são fortes.

A Tabela 13 apresenta a avaliação da análise dos Pontos Fortes.

Tabela 13 - A análise dos pontos fortes

Empresas	MARKETING							RECURSOS HUMANOS							FINANÇAS							PRODUÇÃO							EXPORTAÇÃO													
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7							
1					1								1								1												1									
2					1								1								1												1									
3				1																	1																					
4		1								1													1																			
5				1								1																														
6	1																																									
7						1																																				
8				1																																						
9						1																																				
10				1																																						
11	1																																									
12	1																																									
13	1																																									
14				1																																						
15	1																																									
16		1																																								
TOTAL	5	2	0	5	2	2	0	3	1	1	7	1	3	0	7	1	0	6	0	2	0	3	1	0	4	5	2	1	7	0	1	4	4	4	0	0						
%	31,25%	12,50%	0,00%	31,25%	12,50%	12,50%	0,00%	18,75%	6,25%	6,25%	43,75%	6,25%	18,75%	0,00%	43,75%	6,25%	0,00%	37,50%	0,00%	12,50%	0,00%	18,75%	6,25%	0,00%	25,00%	31,25%	12,50%	6,25%	43,75%	0,00%	6,25%	25,00%	25,00%	0,00%	0,00%							

A Tabela 13 apresenta os dados referentes às entrevistas conduzidas junto aos empresários cujas empresas compõem a Rede Arrozeiras do Sul. Também se buscou identificar os Pontos Fortes nas áreas funcionais de marketing, recursos humanos, finanças, produção e exportação. A situação dos pontos fortes indicam uma configuração semelhante ao comportamento registrado nos dados referentes às correções de ações tomadas ao longo da existência da rede provenientes do controle. Com relação à área de marketing, cinco (5) julgaram que eles não existem, dois (2) que são muito fracos, cinco (5) que são médios, dois (2) que são fortes e outros dois (2) que são muito fortes. Para a área de recursos humanos, três (3) entrevistados entendem que eles não existem, um (1) que são muito fracos, um (1) afirma que é fraco, sete (7) que são médios, um (1) que é forte, e três (3) que são muito fortes. Na área de finanças, sete (7) entrevistados julgaram que não existem, um (1) que são muito fracos, seis (6) que são médios. E dois (2) que eles são muito fortes. Na área de produção, para três (3) entrevistados, eles não existem, para um (1) os pontos são muito fracos. Quatro (4) classificaram como médios, cinco (5) como fortes, dois (2) como muito fortes e um (1) como plenos. Na área da exportação, sete (7) entrevistadores consideraram que eles não existem, um (1) classificou-os como fracos, quatro (4) como médios e quatro (4) como fortes.

Por fim, a Tabela 14 apresenta a percepção dos entrevistados a respeito da análise da indústria de beneficiamento de arroz.

**Tabela 14 - A análise da indústria de beneficiamento de arroz**

Empresas	MARKETING							RECURSOS HUMANOS							FINANÇAS							PRODUÇÃO							EXPORTAÇÃO							
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
1					1		1										1							1										1		
2	1											1					1							1								1				
3				1								1					1						1													
4		1						1								1							1							1						
5				1							1						1						1													
6		1						1							1								1						1							
7				1								1											1					1								
8				1								1					1						1										1			
9						1							1						1						1	1										
10	1						1							1									1								1					
11	1								1						1									1										1		
12	1						1								1									1										1		
13				1								1						1						1											1	
14				1								1					1							1										1		
15	1						1								1								1												1	
16			1									1															1									1
<b>TOTAL</b>	5	2	1	3	3	1	1	4	2	1	5	1	3	0	7	1	0	5	1	2	0	1	2	1	2	6	2	2	5	1	1	4	4	1	0	
<b>%</b>	31,25%	12,50%	6,25%	18,75%	18,75%	6,25%	6,25%	25,00%	12,50%	6,25%	31,25%	6,25%	18,75%	0,00%	43,75%	6,25%	0,00%	31,25%	6,25%	12,50%	0,00%	6,25%	12,50%	6,25%	12,50%	37,50%	12,50%	12,50%	31,25%	6,25%	6,25%	25,00%	25,00%	6,25%	0,00%	

Na análise dos processos envolvidos na indústria de beneficiamento de arroz, os dezesseis (16) entrevistados foram questionados sobre procedimentos de marketing, recursos humanos, finanças, produção propriamente dita e exportação. Os dados da Tabela 14 apontam novamente expressivo posicionamento na faixa entre não existe e fraco.

De forma mais detalhada, tem-se que para o marketing, cinco (5) responderam que os processos são inexistentes, para dois (2) eles são muito fracos, para um (1) é fraco, outros três (3) os consideram médio, três (3) como sendo forte, um (1) muito forte, e um (1) como sendo plenamente analisada a indústria de beneficiamento do arroz. Quanto aos recursos humanos, quatro (4) entendem que ela não existe, dois (2) que é muito fraca, um (1) que é fraca, cinco (5) que é média, um (1) que é forte e, para outros três (3), ela é muito forte. Para a área de finanças, coletaram-se sete (7) opiniões de que ela não existe. Um (1) entrevistado a classificou como muito fraca, cinco (5) que ela é média, um (1) que ela é forte e outros dois (2) como muito forte. Quanto à área de produção, um (1) entrevistado a considerou inexistente, dois (2) que ela é muito fraca, um (1) que é fraca, dois (2) que é média, seis (6) que é forte, dois (2) que é muito forte e para dois (2) ela é plena. Quanto à exportação, cinco (5) entrevistados entendem que ela não existe, para um (1) outro ela é muito fraca, um (1) outro a percebe como fraca, quatro (4) a classificaram como média, outros quatro (4) como forte e um (1) como muito forte.

#### **4.3.5 Componente gestão estratégica de risco**

Em se tratando de gestão estratégica de risco, considerou-se analisar 12 variáveis por meio de levantamento: (i) dos principais riscos para uma Rede de Cooperação; (ii) dos principais riscos para a existência de uma rede; (iii) verificação dos riscos levantados na variável um e na variável dois que estão presentes no cotidiano da Rede Arrozearas do Sul; (iv) das responsabilidades dos associados e os limites de sua autoridade perante a Rede; (v) a respeito da consciência mantendo a competência e o cumprimento de realizar o que foi acertado nas reuniões gerais da Rede; (vi) da identificação de eventos em potencial, cuja ocorrência poderia afetar a Rede e suas associadas; (vii) da consideração de até que ponto os eventos futuros podem impactar a realização de seus objetivos e de como o risco é gerenciado; (viii) de como as informações a respeito de riscos são tratadas; (ix) de como os riscos apontados são analisados (grau de ocorrência x impacto); (x) da avaliação do nível de controle de risco nos contratos; (xi) do monitoramento quanto ao cumprimento das Normas da ABNT NBR ISO

22000 que auxiliam as organizações no gerenciamento de processos seguros e estimulam a comunicação interativa envolvendo desde o produtor até o consumidor final; (xii) da implantação das Boas Práticas (BP), quanto à segurança alimentar e da classificação nessa escala.

No questionário, foi incluída uma questão sobre os principais riscos para o sucesso de uma Rede de Cooperação, mais especificamente, a Rede Arrozadeiras do Sul, na qual se apresentava quatorze (14) variáveis de risco, acrescidas de um quesito, sobre outros riscos além dos listados, a especificar. Os entrevistados deveriam indicar o risco mais relevante por eles percebidos como número um (1) e os demais riscos percebidos seriam também ordenados, por ordem crescente de numeração. A ausência de resposta a algum dos itens apresentados ao pesquisado é considerada como ausência de tal tipo de risco para a Rede Arrozadeiras do Sul, que para efeito de tabulação e apuração dos resultados atribuiu-se o peso 16. Essa escolha dá-se pautada na opção de que são apresentados 15 tipos de riscos e, portanto os pesos variam de 1 a 15. No entanto, um risco não considerado não deve ter conceito zero, pois passaria a ter um valor maior que algum outro apontado. Deste modo, o peso 16 equilibra a "não escolha" do item como risco, e firma a ideia de quanto maior o peso atribuído ao risco, menor é o valor que o respondente atribui ao risco. A Tabela 15 apresenta essa configuração.



**Tabela 15 - Principais riscos apontados pelos gestores da Rede Arrozeiras do Sul para o sucesso de uma rede de cooperação**

Org.	RISCOS														
	Condições Climáticas	Quebra de Safra	Variação da cotação	Financit.º	Políticas Governamentais	Importação - Países Asiáticos	Políticas Aduaneiras	Logística - Perda no Transporte	Questões Tributárias	MDO qualificada	Padrões de Qualidade	Segurança dos alimentos	Negociação fora da Rede após decisões tomadas na Rede para compras /vendas	Diferenças de tecnologia entre as associadas da Rede	Outros
1	16	8	9	16	3	2	16	16	5	10	4	6	1	7	16
2	16	16	16	16	2	3	16	16	1	16	16	16	16	16	16
3	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	1	16	2
4	16	6	8	16	3	16	7	16	4	9	2	16	1	5	16
5	4	3	16	16	1	16	16	16	2	16	16	16	16	16	16
6	16	3	16	16	2	4	16	16	1	16	16	16	16	16	16
7	16	16	16	16	4	16	16	16	1	2	3	16	16	16	16
8	16	16	16	16	3	16	16	16	2	4	16	16	1	16	16
9	1	2	16	16	5	16	16	7	6	16	8	3	4	16	16
10	16	4	3	16	7	16	8	16	6	5	2	16	16	1	16
11	16	16	16	16	16	16	16	16	2	4	1	16	3	16	16
12	3	1	16	4	2	16	16	16	5	6	7	8	16	16	16
13	16	16	16	16	2	16	16	16	1	16	3	4	16	16	16
14	16	16	16	16	2	16	16	16	1	16	3	5	4	16	16
15	5	16	16	16	16	16	16	16	4	16	3	16	1	2	16
16	16	2	16	16	3	16	16	16	4	5	16	16	1	16	16
<b>TOTAL</b>	<b>205</b>	<b>157</b>	<b>228</b>	<b>244</b>	<b>87</b>	<b>217</b>	<b>239</b>	<b>247</b>	<b>61</b>	<b>173</b>	<b>132</b>	<b>202</b>	<b>129</b>	<b>207</b>	<b>242</b>

Os dados apresentados na Tabela 15 apontam que, no universo pesquisado, constituído pelos dezesseis entrevistados, sobressaíram-se, como maior risco, questões tributárias. O segundo risco mais indicado foi políticas governamentais e o terceiro foi negociação fora da rede após decisões tomadas na Rede para compras/vendas. Também significativo foi padrões de qualidade e o quinto, quebra de safra. O sexto risco, na visão dos entrevistados, é a falta de mão de obra qualificada. Na sétima posição, ficou segurança dos alimentos produzidos e, em oitavo, as condições climáticas. O nono risco, na apreciação dos entrevistados, é diferenças de tecnologia entre as indústrias associadas à Rede. O décimo risco, em escala de relevância contra o sucesso da Rede, é a importação pelo comércio nacional de arroz dos países asiáticos. O décimo primeiro é variação da cotação da moeda; as políticas aduaneiras foram cotadas como sendo o décimo segundo risco para a Rede Arrozeira do Sul. O décimo terceiro tipo de risco para a Rede coube a outros; é válido apontar que são quesitos os quais não constavam do questionário (Um entrevistado conceituou outros riscos como o comportamento entre as empresas associadas à Rede). A décima quarta colocação quanto à relevância dos tipos de riscos coube à ausência de financiamentos; e, em último lugar, vale definir o risco de menor grau de importância para a Rede, entre os apresentados, foi logística e perdas no transporte.

Em relação a esse apontamento dos principais riscos para uma Rede de Cooperação, seguem algumas comentários:

*Comprometimento entre os associados- porque se os caras não estão nem aí para o que outra tá fazendo, não pega bem.*

*Uma das coisas importante é não trabalhar conforme o combinado e a outra que pode quebrar uma rede é desonestidade. Eu acho que é o que ocorre, tem pessoa que não tem honestidade. Não tem um trabalho íntegro, aí acaba. Porque como que eu vou abrir alguma coisa (sic) a mais da minha empresa se essa pessoa não está sendo legal com a minha empresa lá na concorrência. E nós estamos com um problema seriíssimo na rede. Pois tem uma empresa que está entrando, tipo assim, com colegas, eu acho assim, o sol nasce pra todos. só que ele está atingindo diretamente os associados da rede, entrando como preço de dois, três reais mais barato, ele não está entrando em uma ou duas, ele está entrando nos melhores clientes de todos os associados e isso é ruim. Pior é que ninguém fala. Mas eu já vi um associado que estava irritado, até me ligou por causa disso. Não tem necessidade, pois se tu estás no mercado... tudo bem que tu queira colocar o preço mais baixo para entrar, mas sem necessidade de entrar com o preço três reais mais barato. É um desespero.*

Outra questão colocada no questionário solicitava a opinião dos entrevistados sobre quais são os principais riscos para a existência da Rede Arrozeiras do Sul; foram apresentadas cinco (5) variáveis de risco, sendo o quinto quesito uma questão aberta, que os entrevistados deveriam especificar. Da mesma forma que no levantamento anterior, os entrevistados deveriam indicar

o risco mais relevante por eles percebido como número um (1) e os demais riscos percebidos seriam também ordenados, por ordem crescente de numeração. A ausência de resposta a algum dos itens apresentados ao pesquisado é considerada como ausência de tal tipo de risco para a Rede Arrozeiras do Sul. O colunamento da Tabela 16 apresenta os cinco (5) principais tipos de risco para a existência de uma Rede de Cooperação e cada linha corresponde à opinião de um entrevistado. Quando os entrevistados declararam que não consideravam determinada colocação como risco, atribuiu-se ao quesito o número seis (6).

**Tabela 16 - Avaliação dos tipos de risco mais relevantes para a existência da Rede Arrozeiras do Sul**

Empresas	RISCOS				
	Falta de cumprimento com as políticas da rede pelas associadas	Falta de ética no cumprimento do código de ética da Rede	Não divisão de conhecimento de interesse de todas associadas	Não cumprimento das decisões assumidas nas reuniões da Rede	Outros
1	1	3	4	2	5
2	6	1	6	6	6
3	4	2	3	1	5
4	6	1	6	6	6
5	6	1	6	2	6
6	6	1	6	6	6
7	6	6	6	1	6
8	3	1	4	2	6
9	3	4	2	1	6
10	6	6	6	1	6
11	6	1	6	6	6
12	5	3	4	2	1
13	4	3	2	1	6
14	6	6	6	1	6
15	1	6	6	2	6
16	3	1	4	2	6
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>46</b>	<b>77</b>	<b>42</b>	<b>89</b>

Os dados a Tabela 16 mostram que o risco mais forte para a existência de uma Rede foi apontado como o não cumprimento das decisões assumidas nas reuniões da Rede. Consideraram como segundo risco, em ordem de importância, a falta de ética no cumprimento do Código de Ética da Rede. A terceira colocação, em ordem de importância, é a falta de cumprimento com as políticas da Rede pelas Associadas, e, em quarto grau de relevância, foi indicada a não divisão do conhecimento de interesse entre todas as associadas

da Rede. Na última colocação, quanto aos riscos para a existência de uma rede, foi indicado a falta de espírito de cooperação. Observa-se que essa colocação resultou de colocação espontânea do entrevistado.

Em relação a esse levantamento, um comentário chama a atenção:

*Eu vejo, eu vejo no nosso caso ali é a falta de.. digamos assim de interesse de participar mesmo, de se comprometer. A falta de interesse de se comprometer com os demais associados mesmo. É realmente só assistir e não fazer nada pela rede. Acho o maior problema da rede, só ir assistir e não fazer nada pela rede para que ela evolua como rede. Esse é o maior problema da rede hoje. Porque muitos vão.. isso que eu me desanimo muito na rede. muitos vão, sentam, assistem e não fazem nada pela rede. Só dois ou três que correm e fazem...*

Após verificar os principais riscos para uma Rede de Cooperação e os principais riscos para a existência de uma rede, buscou-se levantar quais desses riscos estão presentes no cotidiano da Rede Arrozeiras do Sul. Para tanto, observando-se nos dados das Tabelas 15 e 16, alguns entrevistados apontaram que há falta de ética: sete (7) não responderam quanto aos riscos presentes no cotidiano da Rede da qual participam; quatro (4) já tinham percebido falta de ética perante a Rede, em algum momento; dois (2) disseram que não houve o cumprimento das decisões assumidas nas reuniões da Rede; dois (2) que os riscos apresentados não estão presentes na Rede Arrozeira do Sul e um (1) apontou que, em alguns momentos, os associados da Rede não possuem espírito cooperativo. Em suma, a este respeito, pode-se observar a visão sobre ética e/ou falta de ética, nos comentários reproduzidos a seguir, como pode-se verificar nos seguintes segmentos:

*Eu vou te dizer que é mais a falta de ética, falta de cumprimento das políticas e ética. Porque até uma coisa que hoje eu até discuti com um outro o colega da rede porque nós estamos com um cliente vendendo coisas de três reais mais barato que não existe no supermercado. Está na minha região vendendo um produto, sou colega dele de rede. Ele vai no meu cliente ofertar um produto que ele não pode vender por aquele preço. Eu acho falta de ética. Se ele fosse pelo mesmo preço que o meu, tudo bem, pudemos brigar por 10 centavos, mas não briga por dois, três reais de diferença é covardia. Eu acho falta de ética. Quando a gente entra na rede, a gente abre bastante: as praças que a gente vende, o que a gente faz. Aí vai um parceiro nosso na nossa região.*

*Há falta de ética mesmo né. Porque tem pessoa ali que só vem buscar o interesse próprio e não leva em consideração o conjunto. Tipo: se para mim serve, depois o resto... alguma negociação que foi feita pela rede. Tipo a gente estava prospectando um negócio x. Quando o pessoal da rede viu, essa empresa se antecipou a isso e fez um negócio por fora para ganhar um pouco mais. E o pessoal levanto e converso (sic) com eles e tal. Mas uma coisa meio superficial. Eu acho que tinha que ser mais enfático. O pessoal ficou com o pé atrás (sic).*

*Falta de ética, porque fere os interesses. Nos temo (sic) numa reunião discutindo uma coisa e daqui a pouco o cara faz exatamente o contrário. Não se interessa por aquilo, porque para empresa dele foi mais vantajoso, ele não pensou como rede.. isso aí desistiu.. Apesar que uma vez*

*teve que vir o pessoal de porto alegre, São Pedro pra essa reunião e chega lá e acontece isso. Falta de ética com certeza é fatal.*

*Tu reunir um grupo de 14 engenheiros para discutir assuntos comuns. Tem coisas boas, questões políticas, informações. Tu resolve fazer (sic) uma estratégia, vamos tentar (sic) fazer tal medida.. todo mundo concorda na hora ..mas no outro dia ..bah tu viu.. tu acha que o fulano vai cumprir... É uma desconfiança generalizada. Não há um respeito ético. Tem mercado (sic) novos que tu abre. Um dia um cara me pediu uma cotação de preço..daí o cara me ligou assim:mas o teu preço está dois reais mais caros (sic) que o ciclano e um mais caro que o fulano, os dois são da rede. O cara falou que comprava deles. Tá, o que eu fiz... eu liguei para os dois, pois nós estamos numa rede.. tchê tu estás cotando assim assim.. porque o teu preço está tão baixo? Um me respondeu: ah, o meu produto eu o mandando pros inferiores (sic)... Mas tu sabe que isso não cobre os custos né? Tá mas eu não posso perder o cliente;.. daí eu liguei pro outro? Ele me disse: eu por mim eu fico fora, não tem problema. Mas ninguém me abriu (os dois companheiros da rede) o que eu exatamente queria ouvi. O que eu queria? Eu queria .. tchê, vendemos os mesmos produtos, o mesmo tipo de arroz, vamos botar uma diferença pequena. Se o cara quiser compra. Houveram (sic) três ou quatro negociações dessa aí,.. Daí eu parei de cota. Vou ficar (sic) brigando com os meus companheiros pra vender três ou quatro carretas de arroz, entende. E olha que eu liguei pra todos os envolvidos mais de uma vez, e não senti assim.. o pessoal é muito ganancioso, eles não se importam de passar por cima de outra empresa para atingir suas metas. Eu não sou assim, eu acho que ética em primeiro lugar. Se eu preciso vender e o meu produto é mais barato eu vendo, mas eu não vou (sic) ficar (sic) mentindo.. Existi (sic) muita mentira no nosso meio. A quanto tu tá vendendo? Tô vendendo por quarenta.. Daí o representante manda um pedido por trinta e seis. Justificando que o cara que está comprando é especial e tal... Entrevistado: até isso é um direito. mas de mentir não... eu percebo assim que todo mundo discute (sic) de todo mundo.. Então não tem rede né ..então é uma rede política pra te (sic) representatividade.*

Essa constatação é preocupante e talvez represente um dos principais problemas da Rede Arrozeiras do Sul, mesmo que exista um depoimento importante que mostre pelo menos um acontecimento forte nesta Rede: ocorreu uma falta de ética e o associado foi expulso..não é expulso..ele foi convidado a se retirar.ö

Alguns apontam o não cumprimento das decisões tomadas nas reuniões, como pode ser referenciado em alguns comentários:

*O não cumprimento das decisões assumidas nas reuniões, após aprovação dos representantes dos associados na rede arrozeira do sul.*

*Por exemplo, nas compras. Todo mundo vai comprar de um. Daí tu começa.. um cai fora (sic), outro cai fora. Das tratativas nem todos seguem as sequências que é (sic). As largadas são boas, mas depois....*

*Falta de comprometimento com a rede. Falta de participação. Mas de participação de mudanças.. não físico.*

Ainda se tratando desse assunto, têm-se algumas preocupações por parte de outros entrevistados:

*Eu acho que o espírito cooperativo. As pessoas não querem doar um pouco do delas. Nós vivemos um pouco disso aí. Tem uns membros.. Na verdade um membro ... tem uma empresa que pensa assim ó: vou lá só ouvir. Ela não quer doar nada, só quer buscar. Aconteceu um fato pitoresco*

*que eu consegui traze (sic) aquela usina de casca de arroz prá santa Maria e aí todo mundo e seus contatos: nós não, nós não e inviabilizou o negócio. Agora em São Sepé, faz uns trinta dias, mexeu o troço de novo e lá ele assinou (sic).*

*A gente está tratando de uma forma muito superficial. A gente tenta entre linhas deixa algum recado, mas está faltando ser mais direto... é isso mesmo.*

*Não. como eu poderia me explicar para o senhor... Como eu poderia me explicar para o senhor. Nas reuniões da rede se gente se tiver algum assunto (sic), a gente bota em votação e uma vez votado, tem que ser respeitado e é respeitado. Eu acho que no momento que perder isso aí, perdeu a razão de estar na rede.*

*Se não for cumprido o que foi acordado nas reuniões da rede, a existência da rede deixa de ter finalidades.*

Após um primeiro levantamento a respeito dos riscos e do posicionamento dos associados, buscou-se perceber as responsabilidades dos associados e os limites de sua autoridade perante a Rede Arrozearas do Sul e a consciência dos mesmos a respeito de se manter a competência e o cumprimento de realizar o que foi acertado nas reuniões gerais da Rede. Em um primeiro momento, os entrevistados em sua maioria (13) assumem que sabem suas responsabilidades e os limites de sua autoridade perante a rede, ao passo que dois (2) desconhecem, pois entendem que não existem tais definições e um (1) considera que conhece parte desses atributos. Ainda com relação às responsabilidades dos associados e aos limites de suas autoridades perante a Rede, os entrevistados, de certo modo, referendam o problema de ética supracitado:

*Não se todos os associados tivessem ciência de isso aí, eu acho que não teria nenhum desses problemas... sim todos recebem. Teve um que foi excluído... eu não cheguei a conhecer. Um que entrou, um tal de arroz Kin, ele é da região de Porto Alegre..., nunca apareceu nas reuniões. Mas ele não teve ética alguma porque foi numa feira e com a maior cara dura (sic) queria que colocassem o produto dele na rede. Não tinha nada de produto de ninguém. Daí deu prá a ... como se ela fosse uma moça de propaganda para ficar distribuindo arroz dele. Daí foi antiético mesmo. Aí todo mundo se embraveceu.*

*Em parte. Sabem, mas... saber sabem, mas às vezes não cumprem.*

*Sim, todos receberam o estatuto, regulamento interno e código de ética da rede arrozearas do sul.*

A ideia de conhecer a consciência dos mesmos a respeito de se manter a competência e o cumprimento de realizar o que foi acertado nas reuniões gerais da Rede, em outras palavras, tem a intenção de verificar se cada associado sabe agir de acordo com sua consciência, mantendo a competência e o cumprimento de realizar o que foi acertado nas reuniões gerais da Rede. Dez (10) responderam que sim, quatro (4) entendem que isso se verifica somente em

parte, um (1) entende que não e outro (1) preferiu não responder a esse questionamento. Essa pergunta centra-se na percepção de que há essa consciência, mas não em sua totalidade, como se pode verificar nos seguintes depoimentos:

*Em parte sim. Às vezes, o que tu combina numa questão conjunta, de alguma reunião, alguma coisa mais assim que vai sai para fora que não é interesse próprio de cada empresa, todos mantêm mais ou menos a mesma posição. Mas quando vai atingi os interesse, dim dim fala mais alto.*

*Em parte isso aí. Muitos buscam o seu objetivo em detrimento do conjunto.*

*Sim, embora cada pessoa tem sua ética e moral.*

*Sim eles sabem que tem que fazer assim. Todos eles conseguem... não. Consegui faze (sic) consegue , mas às vezes não quer né. Às vezes os interesses.ö*

*Todos sabem, mas nem todos agem né de acordo com que foi combinado.*

Retornado aos questionamentos diretos sobre o tema riscos para a Rede Arrozearas do Sul, buscou-se constar se em algum momento nas reuniões da rede são tratados/identificados eventos em potencial, cuja ocorrência poderia afetar a Rede e suas empresas associadas. A maioria das entrevistas, ou mais precisamente onze (11), indicam que sim, três (3) que não e dois (2) optaram por não responder a este questionamento. Abaixo se transcrevem alguns depoimentos:

*Sim. é discussão de preços, as intervenções do governo no mercado. Por exemplo, quando a rede entrou contra a Conab para suspender um leilão, pois aquilo tava (sic) prejudicando bastante. A rede foi a única que teve coragem de entra (sic) contra o governo.*

*Sim, pois após aprovado na reunião uma compra ou outra decisão, o não cumprimento do acordo.*

*Em todas as reuniões são estudadas todas as ameaças e oportunidades.*

*São.... quase que mensalmente são discutidos esse tipo de coisa (sic). O caso dos leilões da Conab foi discutido até por telefone depois de uma reunião política governamental no caso né.*

Nesse assunto, também, são apontados momentos em que há uma certa incerteza, bem como alguns exemplos, como se pode verificar a seguir:

*Em algum momento sim.*

*De acabar com a rede não, a gente mais defini e trabalha algum problema que estamos vivenciando e o que a gente pode fazer para nos ajudar. Não em termos de acaba a rede.*

*Teve o caso aquele, que se nós não tivesse tomado.. um tal de um leilão da Conab, nós que contratamos os advogados para trancar o leilão , eu não sei quantos milhões de toneladas eram. Uma carta marcada né, mas a gente conseguiu entrar com uma ação e tal. Ali a gente mostrou a nosso força. Outras empresas grandes nos apoiaram, acabo (sic) que nós fizemos o papel que quem tinha que ter feito era o Sindarroz. Mas eles estavam muitos políticos na história. Mas quando nós entramos no racha mesmo, eles entraram depois também... sim, sim.. que a gente tranco o pé (sic) também. A gente acabou trazendo eles para santa Maria, para aquela reunião. Eu bati de frente com eles direto. Mas nós ganhamos. Mas depois quem assumi a ação foi o Sindarroz . Mas claro que saiu do bolso das primeiras empresas que entraram com a ação.*

*É um troço meio complicado tu chegar e enxota (sic) alguém ou chama atenção por cada um. Não chega a ser um troço pesado. Se discute claro. Pode por um porcentagem aí, que a gente trabalha em cima disso aí. Se comenta , se discute, se fala. Mas chega e dizer: tua empresa não fez isso porque..isso pesa... é exatamente. Não chega a ser individualizado. Aquela coisa do chapéu serve. não se dá nome aos bois... sim ocorre. As empresas não muda. o planejamento estratégico delas.*

Nessa mesma trilha de investigação, perguntou-se aos entrevistados se os associados nas reuniões da Rede consideram até que ponto os eventos futuros podem impactar a realização de seus objetivos. Sete (7) responderam que sim, três (3) que não e os outros seis (6) entrevistados se abstiveram de responder ao questionamento. Algumas respostas conduzem à percepção de que o preço é o principal evento futuro discutido nas reuniões da Rede, como pode ser verificado nos seguintes depoimentos:

*Ah, dependendo afeta diretamente nas empresas. O dólar é uma das coisas. E agora mesmo essa intervenção, o governo fica intervindo no mercado, isso aí atingi (sic) diretamente as empresas, essa insegurança que nos dá.*

*Não temos uma ação forte assim. A diminuição de consumo de arroz fez com que a indústria reduzisse a produção, que o produtor reduzisse a área de plantio. Vai se ajustando, cada ano vai se ajustando, não adianta plantar muito arroz, fica incômodo, não tem mercado. Então diminui a área, mete mais soja... O preço é que manda, porque se está ruim porque plantar. Ele acaba enxugando a parte excessiva do produto. O excedente ... automático.*

Outras indicam haver essa discussão, mas de maneira genérica não expressam sobre qual assunto é tratado:

*No grupo, na cadeia. Tem uma conversa, uma discussão sobre isso e é feito ações (sic) para se defender.*

*Sim, principalmente em questões potenciais, ou de natureza política dos governos.*

*Sim . A gente fala bastante né. Dos problema que os associados estão passando e como resolve. Então a gente trabalha muito pela rede para não trabalhar sozinho né. A gente usa muita a rede prá resolver um problema geral dos associados.*

*Todas as possibilidades que possam impactar nas empresas associadas são avaliadas.*



*Realiza-se uma análise um pouco superficial né, em alguns casos um mais aprofundadas.. No caso a gente tenta se protege. Nas reuniões de classe, a gente discuti (sic) isso também. É uma análise bem criteriosa pelas pessoas que tão lá. Indiferentemente de quem ta lá né.*

Como as informações a respeito de riscos são tratadas, se há algum monitoramento contínuo e se há aquisições ou contrato de especialistas que tratem de possíveis riscos, a indústria e conseqüentemente a Rede e suas associadas configuram os próximos assuntos perguntados aos entrevistados. Onze (11) entrevistados responderam que sim, dois (2) que não e três (3) não responderam a este questionamento. Há contratação de serviços de terceiros para tratar dessas ações, como pode ser verificado nos seguintes relatos:

*A rede custeou profissionais com valores altos. E já custeamos no evento do leilão. A rede tem contratado empresas prá defende nossos interesses.*

*A gente tem um advogado que é o Mânica. Ele dá as orientações. Às vezes tem um assunto que a gente vai discutir de interesse, a gente chama ele para nos orientar.*

*É sim, sim, a gente tem um advogado.*

*Advogado e IRGA.*

*Sim sim. Advogado... Isso foi assim. Nem todos...alguns contrataram , mas cada um tomou o seu rumo. Não houve um consenso. Eu entendo que essa pergunta tu fala em consenso.*

*A gente sempre que tem alguma pendência assim. A gente contrata alguém especializado e vai atrás.*

*Sempre que surgir riscos para as empresas associadas da rede é contratado especialistas: ex. advogados, especialistas em meio ambiente e segurança de alimentos.*

*Já houve contrato de especialistas e há uma análise, há um acompanhamento dessas questões permanentemente.*

Alguns entrevistados apontam problemas de participação nesse aspecto:

*Quando tem necessidade e a gente vê que pode entrar, esse é um aspecto positivo. É uma pena que das 16 empresas, as que opinam são sempre as mesmas. Tem empresas que nunca sequer vão nas reuniões, e estava no código de ética tava (sic) que tem que ir nas reuniões. Um é o ... que nuca mais foi nas reuniões. Porque, ele era um participante. É que todo mundo fala.. e ele foi o presidente e depois que ele saiu da presidência. Ele nunca mais foi em nada. É que ele casou com a secretária. Daí eu não sei se ele montou um negócio dele. Como ele não tem muita voz ativa dentro da empresa ... eu não sei, só sei que os tios dele são duros na queda. Acho que ele foi batendo na mesma tecla e foi cansando. E eles não vão na reunião. Isso eu acho muito ruim. Agora faz um tempão que a Carina não tem ido. Eu até quero conversa com ela. Porque ela também já foi presidente e agora ela tem outros interesse .. ela montou uma loja. Eles até tiveram bem feio na foto (sic). Quase quebraram... isso isso. Mas o Nilo não tem ido, ele não vai . Quem ia era a Carina. Eu gosto muito dele e dela. Eles passaram uma dificuldade muito feia.*

*Pela necessidade do associado, ele traz para o grupo é discutido e tomamos a decisão da ação que vamos fazer ou não. Pela necessidade surgida dos associados. Muitas vezes um levanta.*

*Eu acho que isso é muito bem conduzido na rede. Teve o cancelamento de leilão também. Nessa área política a rede tá muito bem entrosada, tem voz. Tem representatividade.*

No que tange à maneira de como os riscos apontados são analisados, as perguntas indicam a preocupação de como realizar essa tarefa, as respostas conduziram à ideia de controle e busca de erros, o que leva a posicionamentos preocupantes. Treze (13) entrevistados não responderam ao quesito, um (1) outro declarou não saber como ele é tratado e dois (2) afirmaram que é feita uma análise dos valores envolvidos.

*Sim. Daí a gente faz uma reunião antes com todo mundo e se todo mundo está de acordo, bota os prós e os contras. Cada um coloca o que pensa a respeito. Daí não é só a diretoria que decide, (sic) são todos os associados.*

*Imagina nós cobrar tributo do nosso cliente para os outros. Arruma inimizade.*

*É que para nós, além da gente ter que trabalhar por outros, não cabe para nós ser fiscal. As empresas iam ficar muito antipatizadas em relação a isso aí. Então por isso nós estávamos protegendo, então quando a gente vê que a nossa empresa está em risco, a gente age. Não em risco à rede.*

*É Inmetro também, a rede tem trabalhado com o Inmetro... não, dava bastante, uns 35 por cento. Era 1,50, veio para 1 real. É um terço né.*

Os entrevistados também foram solicitados a informar suas opiniões quanto ao nível de controle sobre os contratos celebrados pela Rede Arrozadeiras do Sul. Foram apresentados cinco (5) quesitos, sobre os quais o respondente classifica a situação da Rede, utilizando a seguinte escala *Likert*; 1- NH - Não Há; 2- MF - Muito Fraco; 3- FC ó Fraco; 4- M ó Médio; 5- FT - Forte; 6- MFT - Muito Forte; e 7ó PL ó Plenamente. A Tabela 17 apresenta de forma resumida essa configuração.

Tabela 17 - Nível de controle sobre os contratos celebrados pela Rede Arrozearias do Sul

EMPRESAS	NÍVEL DE CONTROLE NOS CONTRATOS																T O T A L	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
Avaliação do nível de controle de riscos nos contratos	1 - NÃO HÁ			1				1		1					1		4	
	2 - MUITO FRACO																0	
	3 - FRACO	1															1	
	4 - MÉDIO													1			1	
	5 - FORTE									1							1	
	6 - MUITO FORTE		1	1		1	1	1						1			1	7
	7 - PLENAMENTE				1								1					2
Processo de revisão periódica, com participação de advogados, das minutas de contratos das transações celebradas	1 - NÃO HÁ	1		1	1	1		1		1	1	1			1		8	
	2 - MUITO FRACO																0	
	3 - FRACO																0	
	4 - MÉDIO								1					1			2	
	5 - FORTE															1	1	
	6 - MUITO FORTE		1	1			1	1									4	
	7 - PLENAMENTE												1				1	
Normas ou procedimentos que garantam que, na celebração de contratos, haja a revisão, por parte de advogados, da pertinência dos representantes legais quanto aos poderes necessários para celebrar o contrato e assumir as obrigações nele contidas	1 - NÃO HÁ			1	1	1		1		1					1		6	
	2 - MUITO FRACO																0	
	3 - FRACO															1	1	
	4 - MÉDIO							1	1					1			3	
	5 - FORTE	1															1	
	6 - MUITO FORTE		1	1			1						1				4	
	7 - PLENAMENTE											1					1	
Monitoramento das condições fiscais das pessoas físicas e jurídicas, nos casos de terceirização	1 - NÃO HÁ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	
	2 - MUITO FRACO																0	
	3 - FRACO																0	
	4 - MÉDIO																0	
	5 - FORTE																0	
	6 - MUITO FORTE																0	
	7 - PLENAMENTE																0	
Monitoramento para casos de terceirizações com possibilidade de perdas decorrentes de ações trabalhistas	1 - NÃO HÁ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	
	2 - MUITO FRACO																0	
	3 - FRACO																0	
	4 - MÉDIO																0	
	5 - FORTE																0	
	6 - MUITO FORTE																0	
	7 - PLENAMENTE																0	

O primeiro ãavaliação do nível de controle de riscos nos contratosõ mostra uma maioria de opiniões na faixa entre forte e avaliação plena (1 FT; 7 MFT; 2 PL), enquanto quatro

afirmam, o que representa uma situação preocupante, não haver nada a esse respeito e um coloca que o que existe é fraco. O segundo quesito o processo de revisão periódica, com participação de advogado, nas minutas de contrato das transações celebradas na Rede Arrozeiras do Sul aponta uma maioria de percepções na faixa entre não existe (8 ó NH); os demais têm a seguinte distribuição: 2 ó M; 1 ó FT; 4 ó MFT; 1- PL. Note que os resultados desse quesito mostram duas opiniões bastante inversas, que apontam uma dificuldade unidade de visão dos associados das rede. O terceiro quesito õnormas ou procedimentos que garantam que, na celebração de contratos haja a revisão, por parte de advogados, da pertinência dos representantes legais quanto aos poderes necessários para celebrar o contrato e assumir as obrigações nele contidasõ, similarmente ao quesito dois, reforça a falta de unidade na visão das associadas da Rede e mostra o seguinte posicionamento: 6- NH; 1- FC; 3 ó M; 1 ó FT; 4- MFT; 1- PL.

Os quesitos quarto e quinto, que tratam respectivamente õmonitoramento das condições fiscais das pessoas físicas e jurídicas nos casos de terceirizaçãoõ e õmonitoramento para casos de terceirização com possibilidade de perdas decorrentes de ações trabalhistasõ mostram respostas iguais quanto à opinião dos entrevistados: para ambas as perguntas, a resposta unânime foi de que não existem esses dois tipos de monitoramento.

Com relação a haver monitoramento quanto ao cumprimento das Normas da ABNT NBR ISO 22000 que versa sobre auxiliar as organizações no gerenciamento de processos seguros e estimular a comunicação interativa envolvendo desde o produtor até o consumidor final, o grupo, em sua maioria, tende a considerar que não há explicitamente esse tipo de ação: sete dos entrevistados responderam não existir e cinco que há esse monitoramento, embora, destes, haja dois que consideram haver monitoramento das matérias-primas que ingressam na indústria. Complementando esse posicionamento, registram-se alguns comentários como pode ser verificado:

*No caso da Rede não, mas é uma coisa que se comenta bastante dentro das Associações. Se comenta dentro dos comentários sabe.*

*Até certo ponto a gente tem como a gente tem como rastrear, rastrear o produtor, rastrear o padrão de qualidade visual do produto. Agora a questão de resíduo químico não tem como rastrear isso.*

*Na norma 22000, não há. É uma outra, que se eu vou contratar uma empresa terceirizada eu controlo os recolhimentos deles, eu pessoal sim, pela rede não. Quando eu contrato, eu cuido isso, às vezes corro alguns riscos, mas cuido.*

*Isso é responsabilidade nossa né. Isso até tem na ANVISA tem uma norma que a gente é obrigado a ter um rastreamento do produto. Porque se o arroz.. os venenos que são usados no arroz hoje tem que ser um ciclo pequeno de potência, do período de ação dele. Digamos .. dentro de um período curto, tem que ter um residual zero. Então se o produtor colocar um veneno lá na lavoura e chegar aqui amanhã e depois e eu boto no pacote e dá um problema na barriga do cara ali, eu tenho que ter um rastreamento. Com o tempo nós vamos ter que ter esse rastreamento. Já tem lei formada nisso aí. Inclusive o ministério da agricultura esteve coletando amostra aqui para ver se a qualidade estava fechando com o produto e mandou para laboratório fazer exame..não sei qual.. é .. é para ver se existia residual. Para ver se existia algum residual de veneno naquele produto. Mas não tinha. Mas se tem, se eu não tiver um rastreamento para dizer de onde saiu aquele arroz, a responsabilidade é minha. Então existi (sic) uma preocupação grande com isso aí.*

*Sim. Não tem como. Até pelo grande número de fornecedores que a gente tem aqui na região. Pequenos e médios produtores..tem quinhentos , seiscentos fornecedores.*

*Com o produtor não. A gente se preocupa com a parte de manual de boas práticas, essas coisas assim.*

*Eu não tenho esse conhecimento. No recebimento. Agora para trás daqui eu não tenho esse controle do que ele tá usando. sim, mas tá em processo. Em parte, não está ainda completo.*

Ainda referente a essa questão, quatro entrevistados preferiram não responder a este questionamento.

Por fim, pela Rede de Arrozais do Sul ser composta por empresas dedicadas à industrialização de produtos alimentícios, buscou-se conhecer se essas empresas associadas à Rede tinham implantado as Boas Práticas (BP), quanto à segurança alimentar. As respostas mostram que todas tinham implantado (10 sim e 6 em parte).

Ainda com relação à implantação das Boas Práticas (BP), procurou-se também determinar como os entrevistados percebiam a implantação de Boas Práticas nas empresas associadas à Rede Arrozais do Sul. Os oito quesitos, que deveriam registrar as opiniões individuais dos entrevistados, foram respondidos em uma escala *Likert*: 1- NH - Não Há; 2- MF - Muito Fraco; 3- FC - Fraco; 4- M - Médio; 5- FT - Forte; 6- MFT - Muito Forte; e 7- PL - Plenamente. A Tabela 18 apresenta de forma resumida essa configuração.

**Tabela 18 - Percepção da implantação das Boas Práticas ó BPö pelas associadas da Rede Arrozadeiras do Sul**

ESCALAS DE BOAS PRÁTICAS	EMPRESAS																TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Adequação e manutenção das instalações	1 - Não Há																0
	2 - Muito Fraco																0
	3 - Fraco																0
	4 - Médio								1		1		1			1	4
	5 - Forte		1	1	1	1	1	1		1						1	9
	6 - Muito Forte	1										1		1			3
	7 - Plenamente																0
Prevenção da contaminação por utensílios, equipamentos e ambientes	1 - Não Há																0
	2 - Muito Fraco																0
	3 - Fraco												1				1
	4 - Médio																0
	5 - Forte			1	1				1	1	1				1		6
	6 - Muito Forte	1	1			1	1	1	1			1				1	8
	7 - Plenamente															1	1
Prevenção da contaminação por colaboradores	1 - Não Há																0
	2 - Muito Fraco		1														1
	3 - Fraco																0
	4 - Médio						1		1				1				3
	5 - Forte			1											1	1	4
	6 - Muito Forte	1			1	1		1	1		1	1	1				8
	7 - Plenamente																0
Prevenção da contaminação pelo ar ambiente (ar condicionado, condensação etc.)	1 - Não Há	1	1	1		1		1			1	1	1	1	1	10	
	2 - Muito Fraco																0
	3 - Fraco																0
	4 - Médio									1	1						2
	5 - Forte							1								1	2
	6 - Muito Forte		1			1											2
	7 - Plenamente																0
Prevenção da contaminação por produtos químicos	1 - Não Há																0
	2 - Muito Fraco																0
	3 - Fraco																0
	4 - Médio																0
	5 - Forte	1															1
	6 - Muito Forte			1	1				1	1			1	1			6
	7 - Plenamente		1			1	1	1		1	1	1			1	1	9
Controle de pragas	1 - Não Há																0
	2 - Muito Fraco																0
	3 - Fraco																0
	4 - Médio																0
	5 - Forte																0
	6 - Muito Forte	1	1	1					1	1	1			1	1	1	9
	7 - Plenamente		1			1	1	1			1	1				1	7

*Continua*

												Conclusão	
Garantia da qualidade da água (ex: limpeza da caixa d'água)	1 - Não Há											0	
	2 - Muito Fraco											0	
	3 - Fraco											0	
	4 - Médio											0	
	5 - Forte											0	
	6 - Muito Forte	1		1	1	1	1			1	1	1	8
	7 - Plenamente	1	1	1			1	1	1	1		1	8
Cuidado com o lixo	1 - Não Há											0	
	2 - Muito Fraco											0	
	3 - Fraco											0	
	4 - Médio											1	
	5 - Forte	1	1			1			1		1	5	
	6 - Muito Forte	1			1		1			1	1	5	
	7 - Plenamente		1		1	1		1		1		5	

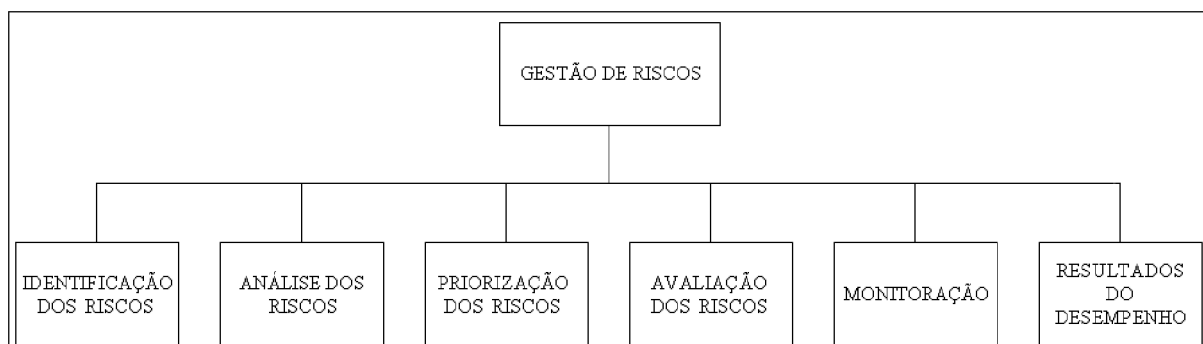
O primeiro quesito ãse há adequação e manutenção das instalações industriaisã tem uma interpretação de que ele existe e de que a tendência é de uma percepção forte a esse respeito: 4ó M; 9- FT; 3- MFT. O segundo quesito ãse há prevenção da contaminação por utensílios, equipamentos e ambientesã, igualmente ao quesito 1, tem uma boa percepção pelos entrevistados: 1ó FC; 6ó FT; 8ó MFT; 1- PL. O terceiro quesito ãse há prevenção da contaminação por colaboradoresã, também, tem uma interpretação positiva (3ó M; 4- FT; 8- MFT), apesar de apresentar uma resposta MFC. O quarto quesito ãse há contaminação pelo ar ambiente (ar condicionado, condensação, etc.)ã, mostra-se preocupante, pois quatro mencionam haver de forma forte ou muito forte (2 - FT; 2 - MFT) e dois de forma média, apesar da maioria acreditar não haver esse tipo de contaminação. No quinto quesito ãse há prevenção da contaminação por produtos químicosã, todos acreditam haver essa prevenção: 1- FT; 6ó MFT; 9- PL. O sexto quesito ãcontrole de pragasã, também, tem uma impressão forte a seu respeito: 9- MFT; 7- PL. O sétimo quesito ãse há garantia da qualidade da água (exemplo: água tratada, limpeza das caixas d'água)ã, também tem a mesma percepção que o quesito sétimo: 8- MFT; 8- PL. Por fim, o oitavo e último quesito relacionado com as Boas Práticas ãse há cuidados com o lixoã, todos acreditam haver essa prática: 1- M; 5ó FT; 5ó MFT; 5- PL.

Note-se que, de forma geral, a execução das Boas Práticas é seguida pelas empresas associadas à Rede Arrozeiras do Sul.

#### 4.4 Proposta de sistematização dos riscos corporativos para a rede de cooperação

A ideia de propor uma sistematização dos riscos corporativos para uma Rede de Cooperação passa pela concepção de que a identificação correta e eficaz de riscos não somente é proveitosa, como necessária, e, para tanto, deve-se usar uma taxonomia para classificá-los (Shi, 2004 apud AGUIAR, 2010). Tal taxonomia, para Shi (2004), pode revelar tendências-chave de ordem econômica, tecnológica e cultural, podendo ser obtida por meio de diversos instrumentos e procedimentos; a esse conjunto de ordem, agreguem-se pela natureza das Redes de Cooperação as ordens ética e política.

A busca por modelos de gestão de risco passa a ser importante, e esse trabalho, até o presente momento, pautou-se nas propostas da Norma ISO 31000, do IBGC (GRCorp) e do COSO, somadas às premissas das Normas da ABNT NBR ISO 22000 e da Resolução-RDC N° 216/2004 da ANVISA, que apresenta a Cartilha sobre Boas Práticas para serviço de alimentação. Deste modo, como um prólogo dessa proposta, considerou-se interessante apresentar um modelo para toda sistemática da gestão de riscos. Para tanto, utiliza-se da proposta de Aguiar (2010) para se ter uma noção completa da gestão de riscos. Essa proposta, apresentada na Figura 6, baseia-se em um conjunto de seis fases: (i) identificação; (ii) análise; (iii) priorização; (iv) avaliação; (v) monitoração; e (vi) resultados do desempenho.



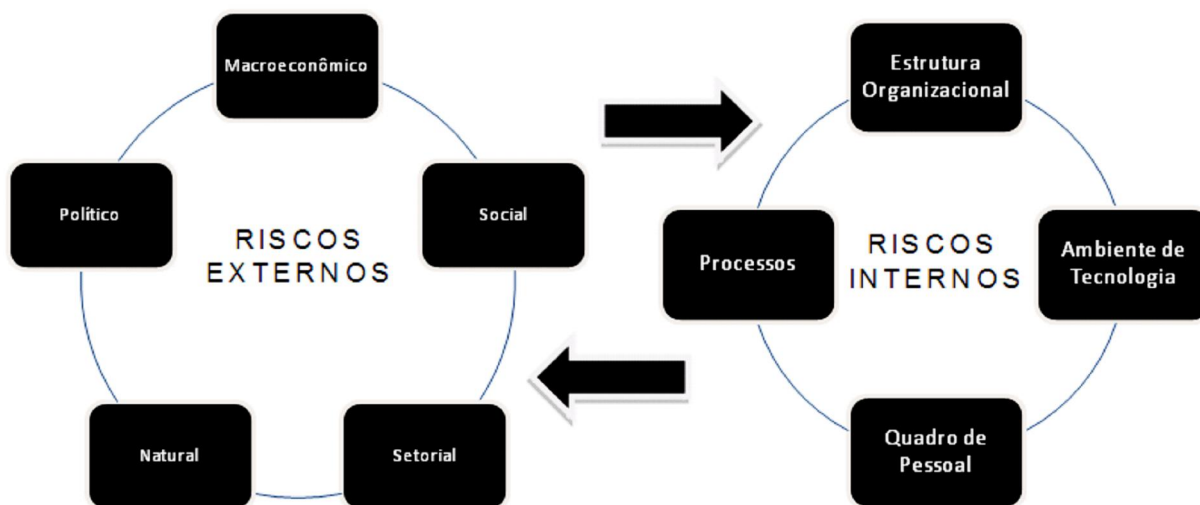
**Figura 6 - Fases da gerência de riscos**

Fonte: Aguiar et al., 2012, p. 6 adaptado de AGUIAR, 2010, p.59

Reforça-se que o interesse desse estudo restringe-se à sistematização dos riscos em uma Rede de Cooperação, o que corresponderia à primeira fase do modelo proposto por Aguiar (2010): Identificação dos riscos. Aguiar et al. (2012) consideram ser importante para essa fase a



identificação da origem dos riscos, que pode tanto ser de âmbito externo, quanto interno. A Figura 7 ilustra essa situação.




**Figura 7 - Origem dos riscos**  
Fonte: Aguiar et al., 2012, p. 6.

Feitas essas considerações, propõe-se o seguinte arquétipo, referendando-se nos conceitos propostos pelo COSO (2007), para a sistematização dos riscos em uma Rede de Cooperação:

- 1º Avaliação do espírito de participação e cooperação na Rede;
- 2º Mapeamento e análise do Setor a que pertence a Rede;
- 3º Mapeamento e análise externa do macroambiente da Rede (Fatores Políticos, Econômicos, Sociais e Tecnológicos);
- 4º Mapeamento e análise do ambiente de tarefa da Rede;
- 5º Distinção entre Riscos Externos e Riscos Internos;
- 6º Priorização dos riscos a serem gerenciados pela Rede; e
- 7º Proposta de Gestão de Riscos para Rede de Cooperação.

### **1º Avaliação do espírito de participação e cooperação na Rede;**

Para a primeira fase e talvez a mais crítica para a sobrevivência da Rede, propõe-se uma métrica com variação de seis pontos, com avaliação entre muito insatisfeito a muito satisfeito, conforme figura 8.

1	2	3	4	5	6
1 - Discorda Totalmente  6 - Concorda Plenamente					

**Figura 8 - Métrica com variação de seis pontos**

Pensa-se em uma ferramenta que possa ser de uso para qualquer tipo de Rede de Cooperação; é nesse sentido que se propõe o instrumento representado no Quadro 8.

**Quadro 8 - Instrumento de coleta de dados para a avaliação de qualquer tipo de rede de cooperação**

Questões	Avaliação					
a) Você participa das reuniões da Rede?	1	2	3	4	5	6
b) Você cumpre o código de ética em vigor na Rede?	1	2	3	4	5	6
c) Você considera que os outros associados cumprem o código de ética em vigor na Rede?	1	2	3	4	5	6
d) Você cumpre as decisões assumidas nas reuniões da Rede?	1	2	3	4	5	6
e) Você considera que os outros associados cumprem as decisões assumidas nas reuniões da Rede?	1	2	3	4	5	6
f) Você acata as decisões da diretoria da Rede?	1	2	3	4	5	6
g) Você considera que os outros associados acatam as decisões da diretoria da Rede?	1	2	3	4	5	6
h) Você divide todo conhecimento relevante à Rede que possui com os demais associados?	1	2	3	4	5	6
i) Você considera que os demais associados dividem todo conhecimento relevante à Rede que possuem com a Rede?	1	2	3	4	5	6
j) Você mostra disponibilidade (tempo e recursos) para as necessidades da Rede?	1	2	3	4	5	6
k) Você considera que os demais associados mostram disponibilidade (tempo e recursos) para as necessidades da Rede?	1	2	3	4	5	6
l) Há representatividade da diretoria da Rede?	1	2	3	4	5	6
m) Há ações conjuntas das associadas na Rede?	1	2	3	4	5	6
n) As vantagens proporcionadas pela Rede a seus associados são perceptíveis a todos?	1	2	3	4	5	6
o) São apresentadas novas alternativas para os associados da Rede: Mercado Fornecedor; Tecnologia; Finanças; Processos; Marketing; Recursos Humanos/Treinamento	1	2	3	4	5	6

A proposta é que esse instrumento seja aplicado no mínimo duas vezes ao ano. Com base nas informações colhidas, calculam-se as médias ponderadas, de acordo com o grau de importância dado a cada um desses fatores pela Rede respectiva, para cada fator referente ao indicador que se quer analisar, como exemplo de indicador: representatividade da Rede - item l. Após o cálculo numérico da média de cada fator de acordo com o número de associados respondentes, será feita a média geral desses indicadores da Rede. Posteriormente, a média final poderá ser visualizada em um modelo de indicadores que se parece com um velocímetro, no qual serão atribuídas cores referentes a cada faixa de valor e a flecha indicaria em qual situação se encontra o espírito de participação e cooperação do associado para com a Rede.

O quadro 9 apresenta uma proposta de média para esse indicador.

**Quadro 9 - Média do indicador para verificar o espírito de participação e cooperação do associado.**

Nota	Cor	Status
1 a 2	Vermelho	Ruim
3 a 4	Amarelo	Bom
5 a 6	Verde	Ótimo

A Figura 9 representa uma classificação exemplificativa da situação de indicador preocupante e que a direção da rede deve apresentar propostas de melhorias. Ainda cabe verificar como essa figura foi concebida, ou seja, cada um dos quinze fatores contribui para essa configuração final. Em outras palavras, cada um desses fatores pode ter um desenho semelhante de sua situação.



**Figura 9 - Possível maneira de ilustrar o indicador de satisfação do cliente**

## **2º Mapeamento e análise do setor a que pertence a rede**

O posicionamento de uma Rede de Cooperação, dentro do setor econômico formado pelas redes de cooperação, passa, necessariamente, por um estudo analítico do todo maior, o segmento das redes de cooperação. Dentro deste espírito, propõe-se a seguir um apontamento dos principais aspectos a serem identificados sobre as áreas de atuação de uma rede de cooperação.

Neste sentido e dentro de um enfoque sistêmico, o primeiro ponto a ser investigado diz respeito às condições do mercado e dos consumidores, Isso implica:

1º.- Em que momento encontra-se o setor Redes de Cooperação em relação ao mercado, ou seja, crescimento, retração ou normalidade;

- 2º.- Em que momento encontram-se outros setores que estão inter-relacionados com a Rede avaliada, por exemplo, o setor alimentício no caso da Rede Arrozearas do Sul;
- 3º.- Verificar quais as barreiras de entrada e saída existentes para o pleno desenvolvimento da rede e de seus associados; e
- 4º.- Listar e verificar o posicionamento dos principais concorrentes da Rede em questão, tanto os nacionais, como aqueles outros que atuam em mercados internacionais e assim prospectar sobre as oportunidades que, futuramente, a rede terá diante dela;
- 5º.- Verificar o volume (monetário e físico) de movimentação de produtos, matérias-primas na Rede;
- 6º. - Levantar os fornecedores atuais e potenciais de todo setor, bem como a sua distribuição entre as empresas que compõem a rede, verificando seu poder de negociação;
- 7º. - Os processos que orientam as decisões relacionados com as compras dos consumidores finais (atuais e potenciais), bem como o comportamento dos consumidores intermediários (distribuidores); e
- 8º. ó Apontar os principais agentes reguladores (atuais e potenciais).

### **3º Mapeamento e análise externa do macroambiente da rede (fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos);**

O mapeamento do macroambiente de uma Rede de Cooperação consiste no ambiente geral das empresas e onde estão todos os fatores externos a uma entidade, onde se destacam: os fatores políticos, legais, demográficos, econômico, sócio-culturais, tecnológicos e ecológicos. No que se refere ao macroambiente externo, merecem ser listados e analisados:

- 1º . Levantar as forças atuais e potenciais nos ambientes político/legal, econômico e natural, sociocultural e tecnológico, quer nos mercados interno e nacional, como no mercado internacional.

Nesse caso específico, sugere-se a contratação de estudos específicos ou analistas.

### **4º Mapeamento e análise do ambiente de tarefa da rede**

#### **Cabe listar, destacar e analisar:**

A capacidade de cooperação de uma sociedade cada vez mais se configura como um diferencial competitivo. O desenvolvimento econômico está condicionado ao capital social, à

capacidade das pessoas de trabalharem colaborativamente, visando a objetivos comuns. A cooperação entre empresas proporciona estratégias conjuntas geradoras de importantes vantagens competitivas, dessa maneira, o mapeamento e análise do ambiente de tarefa da Rede se faz necessário, para tanto se sugere que:

- 1º.- As decisões sejam obrigatoriamente tomadas com relação à construção de marcas conjuntas para os associados à rede e aos selos de uso do sistema.
- 2º.- Haja a implementação dos processos de certificação, quando tal procedimento for exigido, como é o caso de sistemas relacionados com processos agrícolas e/ou de zootecnia.
- 3º.- A adequação dos produtos às normas e ao ambiente institucional.
- 4º.- A sustentabilidade ambiental.
- 5º.- A oportunidade e coerência das decisões relacionadas com as embalagens (rótulos, materiais, *design*).
- 6º.ó Negociação conjunta com fornecedores e clientes ó poder de barganha.

#### **5º Distinção entre riscos externos e riscos internos;**

A distinção entre origem e classificação de riscos internos e externos dá-se pelo ambiente gerador, i.e., os que surgem ou podem surgir dentro do ambiente organizacional (própria rede, associados, relacionamentos intraorganizacionais) são vistos como riscos internos, enquanto os que tiverem sua ocorrência vinculada ao ambiente externo (fornecedores, clientes, governo, economia, política, agências regulamentadoras, entre outros) são percebidos como riscos externos. Há alguns tipos de riscos que podem transitar nos dois ambientes; é o caso do risco tecnológico, que, ao mesmo tempo que pode surgir dentro da organização, pode também ser proveniente do ambiente externo (tecnologia incorporada e mercado). Mais importante que a distinção, é a noção de que esses riscos podem afetar desde a estrutura da rede até sua própria sobrevivência. Ou seja, se um ou mais associados da Rede não perceberem ou não aceitarem que a existência do risco mapeado é real, pode-se tanto desconsiderar a importância de precaução, quanto de mecanismos corretivos, chegando-se ao estado de não saber como crescer/ganhar com a situação de risco apresentada.

Uma vez feito esse esclarecimento, apresenta-se uma proposta para um futuro estudo de classificação entre riscos internos e externos de uma Rede de Cooperação:

- 1º.- Com base nas informações elencadas, nos mapeamentos realizados, nas etapas 2, 3 e 4, desse arquétipo proposto, realizar-se-á uma análise SWOT, como forma de determinação da posição atual ocupada pela rede e seus associados e as fraquezas existentes, bem como projetar as oportunidades futuras existentes, as quais estão abertas para fortalecer a posição atual por meio da redução, eliminação ou neutralização das ameaças detectadas;
- 2º.- Criar, tornar funcional e manter, ao longo do tempo, um Sistema de Monitoramento que detecte antecipadamente o surgimento de riscos internos e alimente os instrumentos de controle interno que permitirão sua redução, eliminação ou neutralização, de forma ordenada, racional e permanente; e
- 3º.- Operar, em conjunto e simultaneamente com o Sistema de Monitoramento, um processo de geração de relatórios explicativos que, além de informar, encaminham para medidas corretivas, para todos os envolvidos na gestão de riscos.

#### 6º Priorização dos riscos a serem gerenciados pela rede.

Uma das maneiras de ranquear os riscos, buscando a classificação de relevância pelo seu grau de impacto e sua probabilidade de ocorrência, consiste em estruturar uma matriz que aponte a origem dos eventos, a natureza dos riscos e uma tipificação dos mesmos, conforme proposto pelo IBGC e adaptado para uma Rede de Cooperação, como demonstra a Quadro 10.

**Quadro 10 - Proposta de priorização de risco para uma rede de cooperação**

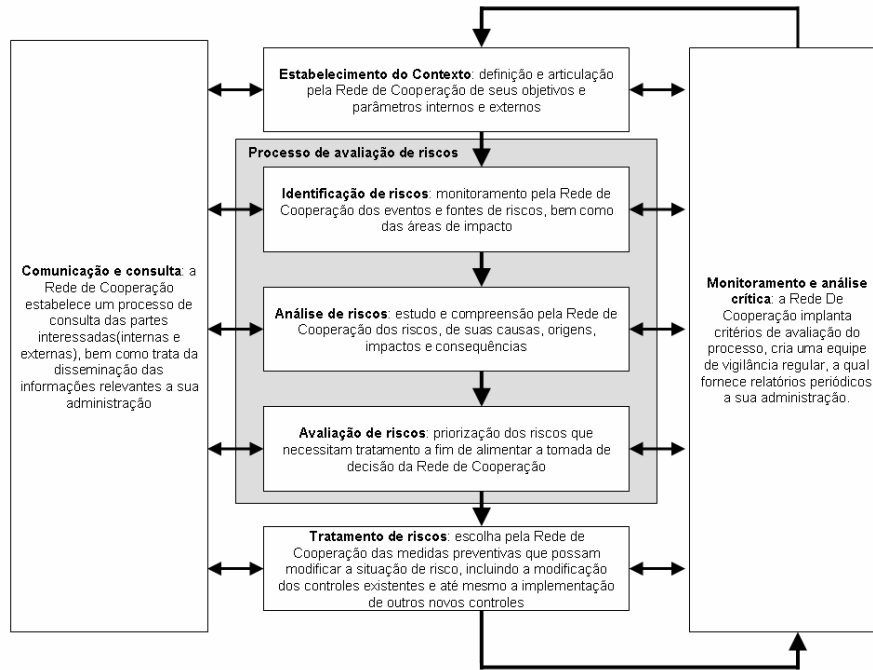
Tipos		Probabilidade de Ocorrência	Natureza dos Riscos (exemplos)								
			Estratégico (1 ... N)			Operacional (1 ... N)			Financeiro (1 ... N)		
			Baixo Impacto	Médio Impacto	Alto Impacto	Baixo Impacto	Médio Impacto	Alto Impacto	Baixo Impacto	Médio Impacto	Alto Impacto
Origem dos eventos	Externo (exemplos)	Macroeconômico (1 ... N)	Alta Probabilidade								
			Média Probabilidade								
			Baixa Probabilidade								
		Ambiental (1 ... N)	Alta Probabilidade								
			Média Probabilidade								
			Baixa Probabilidade								
		Social (1 ... N)	Alta Probabilidade								
		Média Probabilidade									
		Baixa Probabilidade									
		Tecnológico (1 ... N)	Alta Probabilidade								
		Média Probabilidade									
		Baixa Probabilidade									
	Legal/Tributário (1 ... N)	Alta Probabilidade									
	Média Probabilidade										
	Baixa Probabilidade										
	Interno (exemplos)	Financeiro (1 ... N)	Alta Probabilidade								
		Média Probabilidade									
		Baixa Probabilidade									
		Ambiental (1 ... N)	Alta Probabilidade								
		Média Probabilidade									
		Baixa Probabilidade									
	Social (1 ... N)	Alta Probabilidade									
	Média Probabilidade										
	Baixa Probabilidade										
	Tecnológico (1 ... N)	Alta Probabilidade									
	Média Probabilidade										
	Baixa Probabilidade										
	Conformidade (1 ... N)	Alta Probabilidade									
	Média Probabilidade										
	Baixa Probabilidade										

A ordem de prioridade dos riscos a serem gerenciados pela Rede deve ser identificada claramente, para que um risco significativo não leve a um fracasso ou ineficácia das medidas de tratamento desses riscos. Verifique-se que, na proposta de priorização, pode-se mapear e ranquear "n" riscos, ou seja, não há limite para o mapeamento; no entanto, sugere-se que se estude um limite para tratamento desses riscos que irão alimentar o item 7º, referente à Proposta de Gestão de Riscos, uma vez que o tempo e os recursos (humanos e financeiros) são de natureza limitada.

### **7º Proposta de gestão de riscos para uma rede de cooperação**

Por fim, antes de se apresentar qualquer proposta a uma organização, mais especificamente a uma Rede de Cooperação, faz-se necessário que seja percebida que a sensibilização, para adoção de uma proposta de gestão de riscos por uma Rede de Cooperação, é vital. A falta de percepção e de entendimento de cada empresa associada da Rede de Cooperação prejudica o comprometimento para com os princípios, objetivos e metas da Rede. Essa situação impede que o processo funcione adequada e eficientemente, prejudicando a tomada de decisão pela administração da Rede.

Após essa ressalva, pautando-se na proposta da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), que apresenta, na Norma ISO 31000, um esquema explicativo do inter-relacionamento dos componentes estruturais, quanto ao gerenciamento dos riscos, conforme descrito na Revisão de Literatura deste trabalho, propõe-se uma adequação desse gerenciamento para Redes de Cooperação, cuja configuração está representada na Figura 10.



**Figura 10 - Proposta de processo de gestão de riscos para uma rede de cooperação**  
 Fonte: Baseado na NBR ISO 31000:2009 p.14.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1 Conclusões

A proposta central desta pesquisa foi a de buscar uma sustentabilidade teórica-empírica que apontasse os riscos corporativos para as redes de cooperação, a fim de poder-se propor uma sistematização dos riscos corporativos para as redes de cooperação. Nesta configuração, desde as primeiras estruturações deste trabalho, percebeu-se que as iniciativas da formação das redes dependem, em grande parte, da interpretação dos atores envolvidos sobre as ameaças ambientais presentes, que felizmente, nesse estudo, conseguiu-se fazer com que estivessem fortemente representadas pelos proprietários das indústrias de beneficiamento de arroz.

Para colocar em evidência o problema de pesquisa focado neste trabalho, fez-se necessária uma compreensão do ambiente onde estavam inseridos os objetos de estudo. A Rede Arrozeiras do Sul foi criada em um ambiente caracterizado pelo crescente aumento da concorrência, aliado a um incremento nas complexidades operativa e de mercado. A Rede Arrozeiras do Sul é a primeira entidade de seu tipo a ter sido estruturada para se dedicar às atividades relacionadas com o beneficiamento do arroz e representa uma postura inovadora na Região Central do Estado do Rio Grande do Sul.

Para atingir o objetivo geral e com anterioridade às entrevistas com gestores e/ou aplicação de questionários, buscou-se, por meio de pesquisa bibliográfica, identificar e mapear diversos tipos de riscos gerenciais a que estão vulneráveis organizações semelhantes às que compõem o universo pesquisado. Nesta fase, elegeu-se como referências aplicáveis à pesquisa a Norma ISO 31000, o IBGC e o COSO. Fundamentado em tal referencial, elaborou-se um questionário, contendo questões fechadas e dissertativas, que sofreram um pré-teste para calibragem de entendimento entre perguntas feitas e as respostas esperadas.

Uma vez que o questionário foi considerado apto para a coleta de dados, no segundo semestre de 2013, foi submetido e respondido por todos sócios proprietários das empresas integrantes da Rede Arrozeiras do Sul. A posterior tabulação e tratamento das informações fornecidas nos questionários e depoimentos gravados, contendo a opinião dos respondentes entrevistados

sobre as questões em aberto, permitiu um mapeamento dos principais riscos gerenciais existentes no universo pesquisado, a Rede Arrozadeiras do Sul.

A fim de alcançar o objetivo geral, propuseram-se quatro objetivos. Para se alcançar o objetivo específico ão, perceber e traçar o perfil de cada uma das organizações que compõem a Rede Arrozadeiras do Sul, foi necessário perceber e traçar primeiramente o perfil dos entrevistados e de que forma suas maneiras de agir e gerir as empresas por eles dirigidas se refletiam na organização de cada uma das organizações componentes da Rede Arrozadeira do Sul. Neste sentido, para definir as características da população pesquisada, o que corresponde a dezesseis entrevistados, elegeram-se cinco variáveis: (i) faixa etária; (ii) grau de escolaridade; (iii) tempo de serviço na empresa; (iv) cargo ocupado; e (v) tempo de exercício no cargo.

A faixa etária da maioria (75%) dos entrevistados encontra-se entre 45 a 62 anos. A escolaridade dos entrevistados é de 62,5% com curso superior completo. Todos os entrevistados contam com mais de doze anos de serviço na empresa associada à Rede Arrozadeiras do Sul, e alguns já alcançaram ou se aproximam de trinta anos. O tempo de serviço inclui a prestação de serviços por entrevistados que são também sócios do empreendimento e que constituem 81,25% dos entrevistados. No que tange ao tempo de serviço no cargo que ocupavam, quando foram entrevistados, 93,75 % estavam por mais de 12 anos na função. Constata-se, portanto, que os entrevistados são experientes, tanto em tempo de serviço na empresa, como em tempo de exercício no cargo, o que lhes dá credibilidade e coerência nas respostas sobre os questionamentos feitos. Além disso, a esse considerável grau de vivência e experiência, deve ser acrescentado que todos eles podem ser considerados (direta e indiretamente) como sócios-proprietários.

Com relação ao perfil das empresas pesquisadas e pelo fato de o pesquisador ter tido acesso a todo universo que pretendia analisar, conseguiu-se o perfil dessas organizações. Elegeram-se as seguintes variáveis como formadoras desse perfil: (i) ano de fundação; (ii) data de entrada da empresa associada na rede; (iii) porte-faturamento no exercício de 2012; (iv) número atual de empregados; e (v) mercados em que a empresa atua.

Quanto ao ano de fundação, o que leva a determinar o tempo em funcionamento, constatou-se uma empresa constituída em 1938, o que equivale a mais de três quartos de século em funcionamento contínuo. Todas as empresas restantes já estavam em funcionamento quando da criação da Rede Arrozearias do Sul, criada em 2005, embora seis delas tenham se incorporado apenas posteriormente à fundação da Rede. Cabe ainda destacar que dez das empresas ligadas à rede submeteram-se à metodologia do Programa Redes de Cooperação do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Tomando-se como base o faturamento das empresas associadas à Rede Arrozearias do Sul, no ano de 2012, constatou-se que esse variou entre R\$ 3.000.000,00 e mais de R\$ 40.000.000,00. Por sinal, duas empresas estão colocadas na faixa inferior e três na faixa superior de faturamento. Esta distribuição de valores díspares, em termos de faturamento, traz como consequência que as empresas com maior faturamento ó e também de maior porte ó consigam menores ganhos que as pequenas; sendo grandes, já obtinham vantagens, mesmo antes de ingressarem na rede.

As empresas foram visitadas durante o período de agosto a outubro de 2013. No total, as empresas associadas à Rede Arrozearias do Sul empregavam 392 funcionários. Na maior parte dos casos, o número de empregados, em cada empresa, variava entre 5 e 60, havendo entretanto uma empresa com 130 empregados. Esta situação é destacada pelo fato de ter como diferencial, em relação às outras ter, além de seu negócio de indústria de beneficiamento de arroz, também um comércio varejista. Esses dados específicos se devem a características singulares dessa indústria, onde o grau de automatização é alto, presente e constante em todas os processos e etapas da produção, concorrendo fortemente para uma baixa utilização de mão-de-obra.

Ainda com relação ao perfil das empresas, com referência aos mercados compradores (em sua ampla maioria uma relação *business to business* - B2B) onde as empresas associadas colocam seus produtos, eles foram segmentados em quatro setores: (i) local, assim entendido pelas vendas efetuadas dentro do próprio município onde a associada está instalada, compreendendo 9,06% das empresas pesquisadas; (ii) regional, abrangendo as vendas efetuadas dentro do estado da federação onde a associada tem sua sede, subtraindo-se o setor local e compreendendo 18,42 % das empresas pesquisadas; (iii) nacional, compreendendo as vendas realizadas em todos os Estados da União, o que equivale a 71,0% das empresas

pesquisadas, excluídos, naturalmente, o setor (i) e (ii); e (iv) internacional, que compreende as vendas destinadas à exportação, comportando 1,52% das empresas pesquisadas.

No que se refere ao objetivo òbò, descrever a relação das organizações que compõem a Rede Arrozeiras do Sul entre si e como um todo, tem-se que, tecnicamente, uma rede de cooperação é definida como um arranjo complexo estabelecido entre diversas empresas que possuem vários objetivos e características em comum para permanecer por um longo prazo. Para sua operacionalização, considerou-se que a verificação da relação das organizações entre si e como um todo deveria iniciar pela avaliação do estágio em que se encontrava a Rede quando da coleta de dados. Após, busca-se entender como as associadas avaliam seus interesses na Rede, assim como a forma que são compartilhados pelas outras associadas e como se dão os inter-relacionamentos inter-organizacionais. Por fim, verificar os indicadores de gestão estratégica percebidos pelas empresas que compõem a Rede: (i) Missão, visão, objetivos e metas; (ii) Mapeamento do Ambiente; (iii) Elaboração das Estratégias; (iv) Coordenação e comprometimento de lideranças; (v) Percepção da Competitividade; e (vi) Adoção de itens de Segurança.

Na avaliação do estágio em que se encontra atualmente a Rede Arrozeiras do Sul, boa parte dos respondentes (56,25%) considera que a rede está plenamente implantada; para os demais, a sua implantação encontra-se em desenvolvimento. De certo modo, mostrando amadurecimento dos associados, apesar da Rede estar implantada e de as suas reuniões serem mensais, é unânime a percepção de que ainda se tem muito a melhorar, especialmente, em termos de negociação; chama-se atenção para o fato que muitas ações já estão bem definidas, outras já estão consolidadas, mas ainda há muitas que terão que ser desenvolvidas em futuro próximo.

Por exemplo, a Rede Arrozeiras do Sul tem como principal propósito unir seus associados para comprar, embora tenha tentado unir os associados também para vender, mas isso ainda não vingou. Uma das explicações pode ser a de que todas as empresas associadas possuam e comercializem marcas e denominações próprias, e algumas dessas marcas são quase centenárias. Outra razão pode ser a de que a Rede consolidou-se em torno de interesses e influências políticas junto ao governo e entidades representativas da classe, entretanto, os verdadeiros interesses comunitários ficaram em segundo plano.

No entanto, neste aspecto, a Rede Arrozadeiras do Sul apresenta uma singularidade; várias de suas associadas adquirem a matéria-prima básica o arroz em casca o diretamente dos produtores rurais estabelecidos no entorno geográfico próximo ao estabelecimento industrial o o engenho de arroz, e tal procedimento é tradição mantida ao longo de décadas, verificando-se, em alguns casos, em sucessivas gerações de comprador e fornecedores. Ações conjuntas são dedicadas para eventuais compras de arroz em leilões da CONAB, aquisição de materiais de embalagem e outros insumos.

Outro fator importante são as peculiaridades do setor arrozeiro que levam os integrantes da Rede Arrozadeiras do Sul a não aprofundar procedimentos para centralizar as compras de arroz via rede, pois entendem que, a médio e longo prazo, barganhar com produtores rurais que operam em segmento com baixa lucratividade e altos riscos, quanto ao sucesso das safras, constituirá em desestímulo aos orizicultores e, mais que um encolhimento, poderá conduzir à estagnação e inviabilidade. Ou, observando apenas o entorno em volta de pequenos engenhos, fará surgir a necessidade de procurar matérias-primas em fontes cada vez mais afastadas da industrialização, com os consequentes aumentos nos custos.

No caso da Rede Arrozadeiras do Sul, as compras efetuadas o via rede o devem receber dois tipos de análise; (a) avaliação dos entrevistados, quanto às compras efetuadas em benefício da associada à qual estão ligados; e (b) avaliação das compras realizadas pela rede, por seu valor total e volume. Isso decorre da diferença de porte e poder de barganha constatado entre as diversas associadas. A maioria (81,25%) dos associados adquire as matérias-primas, insumos e serviços das associadas realizados por meio da Rede Arrozadeiras do Sul, oscilando as compras entre 2% e 20% do volume total das matérias-primas, insumos e serviço. Na segunda avaliação do volume e valor total das compras realizadas pela rede, existe associada de porte e estrutura totalmente diferenciada das demais, com mais de cem empregados. Com exceção a vendas para o exterior, com anterioridade à realização dessa pesquisa e durante o intervalo de tempo nela empregado, nenhuma empresa associada efetuou vendas por intermédio da Rede Arrozadeiras do Sul. No momento, cada associada conserva seu próprio nicho de mercado, embora pense em utilizar a Rede como suporte nas vendas para exportação. Entretanto, a Rede Arrozadeiras do Sul já desenvolveu e registrou uma denominação comercial para os produtos fabricados por seus associados e que serão negociados por meio dela. O produto, identificado por essa nova marca, deverá ser colocado em breve no mercado nacional.

Boa parte dos entrevistados (75%) considera que os interesses da rede são compartilhados por todos os associados (avaliações: 4 forte; 3 muito forte; e 5 pleno), que os relacionamentos na Rede são fortes (93,75%) e consistentes (75%), que esses relacionamentos interorganizacionais são incipientes (62,5%). Isso causa uma certa contradição na posição dos entrevistados ao afirmarem que as ações coletivas são incipientes, uma vez que a grande maioria as consideraram como médias ou fortes.

Relativamente à elaboração, definição e clarificação da missão da Rede Arrozeiras do Sul, a maioria (75%) entende que essas ações são de competência e responsabilidade das empresas que compõem a rede e de aprovação pelo Conselho Deliberativo da Rede, os demais apontam que é de competência e responsabilidade do Conselho Deliberativo da Rede e de aprovação na reunião dos associados (18,75%), ou de competência e responsabilidade das empresas que compõem a Rede (6,25%). Para a maior parte dos entrevistados (87,5%), essa missão é convenientemente divulgada, de forma clara, aos seus colaboradores, embora se considere que a missão da entidade não está clara, uma vez que falta um grande projeto para a Rede Arrozeiras do Sul. Somada a essa situação, foi apontado que um entrave para o cumprimento dessa missão é a diferença que existe entre as micros e as grandes empresas, mais especificamente; pode-se considerar que tais diferenças residem nos objetivos básicos perseguidos em cada tipo, influência política, poder de barganha.

Com relação aos objetivos estratégicos da Rede Arrozeiras do Sul (*Share*; grau de expansão; nível de faturamento e produção; e grau de inovação), a maioria dos entrevistados (75%) os conhecia. Em se tratando de sua clareza, boa definição e coerência com os objetivos de suas associadas, um percentual considerável (31,25%) acredita não existir essas características, o que é um ponto a ser pensado pelos gestores da Rede. Especificamente, parte considerável dos entrevistados (37,5%) não divulga de forma clara aos seus colaboradores os objetivos de sua empresa associada; como justificativa é apontada a baixa escolaridade de seus colaboradores: compreendem que a divulgação não seria entendida por eles. Essa situação é preocupante enquanto legitimidade das ações diretivas da Rede, a qual, de certo modo, explica que parte significativa (43,75%) dos entrevistados considera não existir uma inter-relação entre a missão, objetivos, valores, políticas e diretrizes da sua empresa com a da Rede Arrozeira do Sul.

Tendo plena ciência de que, pensados e fixados a missão, visão, objetivos e metas da Rede, enfocando o planejamento da Rede como um todo, sem perder de vista o inter-relacionamento e a interligação das áreas funcionais da Rede, também é importante verificar se há análise ambiental, análise industrial (setorial) e análise interna da Rede. No que se refere à análise ambiental no planejamento da Rede, registra-se que, de alguma forma, a análise ambiental é tema de pauta em todas as reuniões de associados realizadas pela rede. Representativa parte dos entrevistados (87,5%) também considera haver apontamento pela Rede de seus pontos fracos e pontos fortes. Portanto, fica evidente que a grande maioria dos entrevistados entende que, em seus processos de planejamento, a Rede dedica especial atenção ao estudo de suas fraquezas, como forma de preparar-se para as futuras oportunidades e, ao mesmo tempo, tenta neutralizar as prováveis ameaças. Em contrapartida, outro fator preocupante é a consideração de fraca ou inexistente análise da indústria de beneficiamento de arroz, por parte das associadas, especificamente sobre procedimentos de marketing, recursos humanos, finanças, produção propriamente dita, e exportação.

A materialização e implantação das estratégias definidas no Plano da Rede Arrozeira do Sul são indicadas para várias áreas de gestão: *budget*; estrutura organizacional; processo; material e equipamento; e pessoas. Destes, apenas a indicação de pessoas diretamente responsáveis pela implantação das estratégias apresenta quase unanimidade (93,75%) como ocorrendo de fato. A indicação da estrutura organizacional também apresenta um percentual elevado de percepção de sua existência (68,75%). As demais indicações merecem reflexão dos gestores da Rede, uma vez que todas apresentam situações consideráveis de serem parcialmente cumpridas ou mesmo de não existência das mesmas. No entanto, cabe reforçar que para a maioria (75%), a implantação das estratégias definidas no plano segue a determinação da Rede Arrozeira do Sul. Esse é um ponto nevrálgico, uma vez que os associados que não seguem ou que seguem apenas parcialmente as determinações da Rede estão fragilizando a entidade e, a longo prazo, podem colocar em risco sua existência.

A ideia de ganho de uma rede de cooperação passa pelo fortalecimento de cada associado e o correspondente aumento sinérgico de toda a rede. Em outras palavras, a interligação e inter-relação entre áreas funcionais (marketing; recursos humanos; controladoria financeira; processos de produção; e pesquisa e desenvolvimento) de cada associada na Rede Arrozeiras do Sul passa a ser muito importante ao seu fortalecimento e sua longevidade. Esse é um ponto

preocupante apontado nesta pesquisa, pois a grande maioria dos entrevistados considera que essas interligações e inter-relações ocorrem somente em parte e, na visão desses associados, elas são definidas nas reuniões da Rede. Apenas dois associados pensam que há tanto a interligação como inter-relação, mas algumas atividades funcionais são de exclusividade da Rede Arrozeiras do Sul e, por conseguinte, as associadas devem seguir tais determinações. Para outros dois, não há esse tipo de ação.

Similarmente aos relacionamentos inter-organizacionais anteriormente tratados, as ações coletivas, foram consideradas por boa parte (62,5%) como fortes e plenas, sendo percebidas igualmente de modo forte e plena (62,5%) sua consistência. O posicionamento (68,75%) sobre sua incipiência corrobora ambas as percepções sobre as ações coletivas, a se considerar que as mesmas não são incipientes, pois registraram como resposta a negação de incipiência, ou que existe apenas uma fraca incipiência, ou uma incipiência média.

O processo de gestão estratégica resulta e dá seqüência ao planejamento, à organização, à direção e ao controle. Assim, buscou-se saber se há alguma forma de controle proposto pela Rede e suas associadas para avaliar e corrigir as ações tomadas ao longo da existência da Rede. A percepção da variável controle é parecida com as das análises (ambiental; setorial e interno): para 68,75% dos entrevistados, a resposta foi sim e para os 31,75% restantes, ela não é realizada. Juntamente com o estudo da variável controle, buscou-se investigar, por meio de uma pergunta muito simbólica, se o entrevistado, parte integrante e ativa dos processos de controle, sentia-se co-responsável pela ações estratégicas tomadas pela rede, e considerava os controles relacionados uma força representativa muito forte. Verificou-se que a maioria, 81,25%, assim se considerava, enquanto 18,75% não se sentem dessa forma.

No que se refere ao item controle estratégico, partindo-se da ideia de se acompanhar, mensurar e ajustar os efeitos e impactos das decisões gerenciais, a pesquisa indagou aos entrevistados sobre os indicadores empregados para mensurar os impactos do controle estratégico, ao que foi respondido por unanimidade que o controle estratégico é discutido pelo Conselho Deliberativo da Rede, em conjunto com as empresas que compõem a Rede.

As respostas dos entrevistados, com respeito às correções de ações tomadas ao longo da existência da rede, trouxeram à luz algumas situações preocupantes, pois, em todas as áreas,



as avaliações classificadas entre não existe e fraco são bastante significativas. Assim, no que se refere à área de marketing, a metade dos entrevistados, representando 50% do universo pesquisado, respondeu que não existe, para outros 31,25%, ele se situa entre muito fraco a médio e somente para os 18,75% restantes, ela é forte. Quanto às correções de ações tomadas em relação aos recursos humanos, 43,75% responderam que elas não existem, para outros 43,75% ele foi classificado entre muito fraco a médio e somente 12,5%, vale dizer, apenas dois entrevistados, classificaram-na como forte. Na área de finanças, 50% dos entrevistados responderam que não existe; para outros 37,5% dos entrevistados, ela é muito fraca ou média, e os 12,5% restantes a classificaram como forte. Para a área de produção, a avaliação sobre correções de ações tomadas ao longo da existência da Rede Arrozzeiras do Sul, 37,5% entendem que não existe, 31,25% consideraram-na como fraca ou média e 31,25% a classificaram como forte ou muito forte. Quanto à área de exportação, 56,25% declararam que tais controles são inexistentes, 31,25% consideraram-os fracos ou médios e somente 12,5% entendem que eles são fortes.

A disponibilização e posterior utilização de recursos materiais e financeiros, compreendendo informações que poderão ser utilizadas nos processos de controle interno, planejamento de produção, bem como análise e avaliação de oportunidades mercadológicas pela Rede Arrozzeiras do Sul, recebeu ampla gama de respostas, muitas delas antagônicas, o que seria de se esperar. Mas isso não invalida a visão clara e meridiana de um dos entrevistados, e que se coaduna com as observações pessoais do autor; a rede conta com um secretário executivo, que capta todas as informações de mercado, das políticas setoriais propostas pelos governos, informações tributárias e as disponibiliza por comunicação pessoal ou por meios eletrônicos para todos os associados da rede, e, de maneira igualitária, a todos os destinatários, integrantes da Rede Arrozzeiras do Sul.

Com relação ao objetivo C, identificar os riscos corporativos na Rede Arrozzeiras do Sul, a pesquisa selecionou doze variáveis para o estudo da estratégia de risco e procedeu à análise por meio de levantamento: (i) dos principais riscos para uma Rede de Cooperação; (ii) dos principais riscos para a existência de uma rede; (iii) verificação dos riscos levantados na variável um e na variável dois que estão presentes no cotidiano da Rede Arrozzeiras do Sul; (iv) das responsabilidades dos associados e os limites de sua autoridade perante a Rede; (v) a respeito da consciência mantendo a competência e o compromisso de realizar o que foi

acertado nas reuniões gerais da Rede; (vi) da identificação de eventos em potencial, cuja ocorrência poderia afetar a Rede e suas associadas; (vii) da consideração de até que ponto os eventos futuros podem impactar a realização de seus objetivos e de como o risco é gerenciado; (viii) de como as informações a respeito de riscos são tratados; (ix) de como os riscos apontados são analisados (grau de ocorrência x impacto); (x) da avaliação do nível de controle de risco nos contratos; (xi) do monitoramento quanto ao cumprimento das Normas da ABNT NBR ISO 22000 que auxiliam as organizações no gerenciamento de processos seguros, estimulando a comunicação interativa envolvendo desde o produtor até o consumidor final; (xii) da implantação das Boas Práticas (BP), quanto à segurança alimentar e da classificação nessa escala.

Quanto ao primeiro dos itens supracitados, foi indicado como o risco mais relevante para as redes cooperadas as questões tributárias, seguido pelas políticas governamentais, pela negociação fora da rede após decisões tomadas na Rede para compras/vendas, e pelos padrões de qualidade respectivamente, entre outros. Deste modo, percebe-se que, na opinião dos entrevistados, que os dois maiores riscos com possibilidade de ocorrência e capazes de prejudicar a existência de uma rede de cooperação - e mais especificamente a Rede Arrozeiras do Sul - são de natureza externa à entidade: questões tributárias e políticas governamentais. A minimização da probabilidade de vir a ocorrer esses dois tipos de riscos somente pode ser alcançada com uma representatividade forte, capaz de desenvolver uma forma de *lobby* forte e atuante. Registre-se que, sobre tal representatividade empresarial, os entrevistados consideraram a atuação da Rede Arrozeiras do Sul eficiente.

O terceiro risco apontado quanto ao grau de importância, negociação fora da rede após decisões tomadas na Rede para compras/vendas, diferencia-se profundamente dos anteriores, pois é de natureza interna à entidade e estará sempre ligado à quebra de um item do código de ética firmado pelos integrantes da rede. Em qualquer rede de cooperação, um desrespeito a decisões acordadas sobre compras e/ou vendas, por um ou mais associados, em um primeiro momento, enfraquecerá a rede; se não eliminado, representará, em médio prazo, o fim da organização. O quarto risco apontado, padrões de qualidade, poderá surgir internamente em uma ou mais associadas de uma rede, mas a ocorrência de tal evento refletir-se-á negativamente na imagem externa não apenas de uma empresa associada, mas também na rede como um todo. No caso da Rede Arrozeiras do Sul, a preocupação é que algum

associado embale e comercialize seus produtos com indicação de qualidade não existente no produto.

Entre os demais riscos apontados para Rede Arrozearias do Sul, o quinto risco apontado, a quebra de safra, está fortemente ligado à probabilidade de redução da oferta da matéria prima básica (arroz) em consequência da redução das áreas cultivadas, particularmente por desestímulo dos rizicultores, esgotamento ou inadequação das áreas de plantio e condições ambientais desfavoráveis. Esses e outros fatores semelhantes conduzem a uma matéria-prima mais cara e paradoxalmente de qualidade inferior, o que pode se refletir, natural e negativamente, na qualidade e custo final dos produtos consumidos pelas empresas associadas à Rede. O problema da mão de obra qualificada, outro risco considerado por boa parte dos entrevistados, não é singularidade do setor arrozeiro, mas, no caso das empresas associadas à Rede Arrozearias do Sul, ele se agrava pela localização de várias empresas associadas, sediadas em cidade pequenas e próximas ou interioranas às zonas rurais. As indústrias de beneficiamento do arroz, utilizando equipamentos e processos cada vez mais automatizados e sofisticados, necessitam de pessoal qualificado para a operação e manutenção, nem sempre disponível dentro da área de recrutamento e seleção.

A segurança dos alimentos produzidos também é apontada como um risco. A eleição desse provável gerador de riscos está altamente relacionada com o risco de mão de obra qualificada. As empresas arrozearias industrializam e comercializam produto destinado preponderantemente ao consumo humano e que deve cumprir a legislação vigente. A conservação das matérias-primas e dos produtos, durante o armazenamento, a industrialização e o transporte até o consumidor final *insure* agentes químicos e toxicológicos que devem ser tratados com extremo cuidado, e isso remete ao problema de dispor de pessoal habilitado e responsável para operar tais processos.

Quanto às condições climáticas serem apontadas como risco, ele se assemelha à quebra de safra, ou seja, sabe-se da deterioração do ambiente natural e das condições climáticas, mas, em nível de Rede Arrozearias do Sul, nada se pode fazer para evitar sua ocorrência. Atualmente, o processo de beneficiamento inclui silagem refrigerada, como forma de evitar a proliferação de fungos e outras pragas; quanto maior a diferença da temperatura ambiente,

externa ao silo, e a temperatura desejada, maior será o consumo e energia para refrigeração, e por consequência direta, também o custo da refrigeração.

Ao serem questionados sobre a opinião sobre quais os principais riscos para a existência da Rede Arrozadeiras do Sul, os entrevistados apontaram principalmente o não cumprimento das decisões assumidas nas reuniões da Rede, seguido pela falta de ética no cumprimento do Código de Ética da Rede, pela falta de cumprimento com as políticas da Rede pelas Associadas, pela não divisão do conhecimento de interesse entre todas as associadas da Rede e pela falta de espírito de cooperação respectivamente. Observe-se que essa colocação resultou de colocação espontânea dos entrevistados.

Após verificar os principais riscos para uma Rede de Cooperação e os principais riscos para a existência de uma rede, buscou-se levantar quais desses riscos estão presentes no cotidiano da Rede Arrozadeiras do Sul. Sete entrevistados preferiram não responder a essa questão, apesar de existir uma cláusula garantindo que a entrevista verbal gravada não seria divulgada e nem tão pouco incluída no todo ou em parte, de forma que o respondente pudesse ser identificado. Para quatro outros entrevistados, em algum momento, percebe-se falta de ética perante a Rede; dois (2) informaram que não houve o cumprimento das decisões assumidas nas reuniões da Rede, e outros dois (2) que os riscos apresentados não estão presentes na Rede Arrozadeira do Sul; um (1) observou que em alguns momentos os associados da Rede não possuem espírito cooperativo. Sumarizando: pode-se observar que, na opinião dos entrevistados, a Rede Arrozadeiras do Sul apresenta problemas com relação à ética e/ou falta de ética. Essa constatação é preocupante e talvez represente um dos principais problemas da Rede Arrozadeiras do Sul.

Com relação à percepção dos Associados quanto aos riscos em relação ao posicionamento que devem ter quanto às responsabilidades e os limites de sua autoridade perante a rede, um primeiro levantamento buscou perceber a consciência dos mesmos a respeito de se manter a competência e o cumprimento de realizar o que é acertado nas reuniões gerais da Rede. A tabulação das respostas obtidas demonstra que 81,25% dos entrevistados assumem que sabem suas responsabilidades e os limites de sua autoridade perante a rede; 12,5% desconhecem e entendem que não existem tais definições e 6,25% considera que conhecem parte desses

atributos. Ainda com relação às responsabilidades dos associados e aos limites de suas autoridades perante a Rede, os entrevistados, de certo modo, referendam o problema de ética.

A ideia de conhecer a consciência dos associados a respeito de se manter a competência e o compromisso de realizar o que foi acertado nas reuniões gerais da Rede, teve a intenção de verificar se cada associado sabia agir de acordo com sua consciência perante a entidade. Para 62,5% dos entrevistados, isso ocorre; 25% entendem que isso se verifica somente em parte, 6,25% entendem que não e 6,25% optaram por não responder a esse questionamento. Retornado aos questionamentos diretos sobre o tema riscos para a Rede Arrozeiras do Sul, constatou-se que a maioria (68,75%) considera que em algum momento nas reuniões da rede são identificados/tratados eventos em potencial, cuja ocorrência poderia afetar a Rede e as empresas nela associadas; frise-se que novamente alguns optaram por não responder a este assunto. Aprofundando a investigação nessa mesma trilha, perguntou-se aos entrevistados até que ponto eles levam em consideração, nas reuniões da Rede, os eventos futuros que poderiam impactar a realização de seus objetivos enquanto associados. O posicionamento é muito preocupante, pois 37,5% se abstiveram de responder ao questionamento, somado a 18,75% que consideram não serem considerados esses assuntos.

Os dados na sua maioria (68,75%) apontam que o monitoramento contínuo de informações relacionadas aos riscos que venham a ocorrer na indústria arrozeira se dá tanto pela solicitação de consultores, como pela contratação de especialistas. No que tange à maneira de como os riscos apontados são analisados, as perguntas indicam preocupação quanto ao modo de realizar essa tarefa, e a análise das respostas conduzem à ideia de controle e busca de erros, o que leva a posicionamentos preocupantes, pois 81,25% dos entrevistados preferiram não responder ao quesito, 6,25% declararam não saber como ele é tratado, e 12,5% afirmaram que é feita uma análise dos valores envolvidos.

Os entrevistados também foram solicitados a informar suas opiniões quanto ao nível de controle sobre os contratos celebrados pela Rede Arrozeiras do Sul, respondendo para tanto a cinco (5) quesitos específicos, sobre os quais o respondente classificou a situação da Rede. As respostas ao primeiro quesito mostraram que significativa parte dos entrevistados (62,5%) efetuou a avaliação do nível de controle de riscos nos contratos entre forte e avaliação plena, enquanto 25% afirmaram existir uma situação preocupante e que nada se faz a esse

respeito, 6,25% disseram que o que existe é fraco. O segundo quesito o processo de revisão periódica, com participação de advogado, nas minutas de contrato das transações celebradas na Rede Arrozearias do Sul, apontou que a metade dos entrevistados, 50%, entende que ela não existe, 12,5% a consideraram como média e os restantes 37,5% a classificaram entre forte a plena. Observa-se, nos resultados desse quesito, duas opiniões muito dissonantes, que apontam para sérias dificuldades quanto a obter-se uma visão unificada e bem enfocada dos associados da rede sobre o assunto.

Similarmente ao quesito anterior, o terceiro, que trata sobre normas ou procedimentos que garantam que, na celebração de contratos haja a revisão, por parte de advogados, da pertinência dos representantes legais quanto aos poderes necessários para celebrar o contrato e assumir as obrigações nele contidas, reforça a falta de unidade na visão das associadas da Rede, pois mostrou o seguinte posicionamento: para 37,5% dos entrevistados, não existe; 25% o classificaram como fraco ou médio e os restantes 37,5% o consideraram entre forte e pleno. Os quesitos quarto e quinto, que tratam respectivamente o monitoramento das condições fiscais das pessoas físicas e jurídicas nos casos de terceirização e o monitoramento para casos de terceirização com possibilidade de perdas decorrentes de ações trabalhistas, mostram respostas iguais quanto à opinião dos entrevistados: para ambas as perguntas, a resposta unânime foi de que não existem esses dois tipos de monitoramento.

Com relação a haver monitoramento quanto ao cumprimento das Normas da ABNT NBR ISO 22000 que versam sobre auxiliar as organizações no gerenciamento de processos seguros e estimular a comunicação interativa envolvendo desde o produtor até o consumidor final, o grupo, em sua maioria, tende a considerar que não há explicitamente esse tipo de ação: sete dos entrevistados responderam não existir e cinco que há esse monitoramento, embora, desses, dois consideraram haver monitoramento das matérias-primas que ingressam na indústria. Ainda referente a essa questão, quatro entrevistados preferiram não responder a este questionamento.

Por fim, pelo fato de a Rede de Arrozearias do Sul ser composta por empresas voltadas à industrialização de produtos alimentícios, buscou-se conhecer se essas empresas associadas à Rede tinham implantado as Boas Práticas (BP), quanto à segurança alimentar. As respostas mostram que todas tinham implantado. Ainda com relação à implantação das Boas Práticas ó

BPö, procurou-se também determinar como os entrevistados percebiam a implantação de õBoas Práticasö nas empresas associadas à Rede Arrozadeiras do Sul.

As respostas obedeceram aos oito quesitos do Manual das Boas Práticas; o primeiro quesito, õse há adequação e manutenção das instalações industriaisö, mostrou que na interpretação dos entrevistados ela existe e de que a tendência é de uma percepção forte a esse respeito. De forma semelhante, o segundo quesito õse há prevenção da contaminação por utensílios, equipamentos e ambientesö, apresentou uma boa percepção na opinião dos entrevistados. O terceiro quesito õse há prevenção da contaminação por colaboradoresö também recebeu uma interpretação positiva. Entretanto, o quarto quesito õse há prevenção para evitar a contaminação pelo ar ambiente (ar condicionado, condensação, etc.)ö, mostra-se preocupante, pois parte considerável (72,5%) dos entrevistados respondeu que não há, pois acredita não ocorrer esse tipo de contaminação. Com relação ao quinto quesito, õse há prevenção da contaminação por produtos químicosö, todos os entrevistados declararam existir essa prevenção. Os entrevistados também demonstraram uma impressão positiva a respeito do sexto quesito õcontrole de pragasö. Quanto ao sétimo quesito, õse há garantia da qualidade da águaö, os entrevistados demonstraram ter uma percepção semelhante à desenvolvida para o quesito anterior. Por fim, para o oitavo e último quesito relacionado com as Boas Práticas, õse há cuidados com o lixoö, todos acreditam haver essa prática. Com essas constatações, pode-se concluir que, de um modo geral, as Boas Práticas são adequadamente seguidas pelas empresas associadas a Rede Arrozadeiras do Sul.

Com relação ao objetivo "d", propor uma sistematização de riscos corporativos para a Rede de Cooperação, crê-se que o capítulo 6 cumpre com essa proposição, frisando-se que se trata de um arquétipo, portanto, não testado, nem validado.

## **5.2 Ganhos da tese**

Após a verificação de alcance de todos objetivos, tem-se ainda algumas contribuições extras a uma tese acadêmica. Acredita-se que primeira contribuição real desta tese está em uma apresentação uma releitura científica sobre os riscos gerenciais para as redes de cooperação, baseada em um primeiro plano na realidade nacional e, mais especificamente regional, centrada na atual realidade sul-rio-grandense - do entorno em que operam os

Empreendimentos Interorganizacionais ligados à Redes de Cooperação. Outra contribuição é a de mapear, detalhar, ilustrar e demonstrar vários dos novos problemas que estão surgindo e afetando os Empreendimentos Interorganizacionais que operam em Redes de Cooperação. Além disso, a pesquisa apresenta as bases estruturais para um novo modelo de avaliação de riscos, centrado especificamente em Empreendimentos Interorganizacionais.

Empiricamente, a tese oferece uma contribuição para o desvendamento do real ambiente gestivo dos Empreendimentos Interorganizacionais que operam em redes de cooperação, traz uma identificação dos riscos envolvidos nos Empreendimentos Interorganizacionais que operam em redes de cooperação, indicando a forma de minimizá-los e assim garantir a sobrevivência do empreendimento; utilizando os objetivos acima referidos, essa se constitui como uma maneira de garantir e manter a continuidade das empresas, desta forma, gerando emprego e renda para a sociedade, vista como um todo.

### **5.3 Limitações da tese**

Existe, naturalmente, uma limitação estrutural neste trabalho, que é inerente a toda pesquisa desenvolvida por meio de questionários e entrevistas. Não se pode verificar a fundo a exatidão das respostas, que irão depender sempre, entre outros fatores, do estado de espírito do entrevistado, da sua visão pessoal do ambiente existente na sua empresa e na sede da rede, mas raramente tem conhecimento do que realmente ocorre nas outras associadas.

Como seria de se esperar e já estava previsto, não houve condições de organizar uma ou mais entrevistas coletivas na Sede da Rede, e elas ocorreram apenas nas sedes das empresas integrantes. Pode-se questionar se estas entrevistas nas associadas não conduziram a respostas mais francas e desinibidas que aquelas que seriam obtidas em uma õmesa redonda causadora de inibiçõesö.

O questionário e as entrevistas solicitaram sobretudo dados qualitativos, os quais dificultam tratamento estatístico e permitem um leque de interpretações, que deixam amplo espaço para se questionar a verdadeira posição do entrevistado sobre o assunto.



Por último, a pesquisa ressentiu-se da falta de um parâmetro de avaliação de risco consistente, vale dizer, um construto para empresas/Redes de Cooperação e da escassez de estudos específicos sobre os riscos corporativos para empresas que operam em Redes de Cooperação.

#### **5.4 Pesquisas futuras**

Essa pesquisa investigou a problemática da redes de cooperação e, de modo especial, seus riscos gerenciais, utilizando como laboratório de pesquisa a Rede Arrozadeiras do Sul e seus relacionamentos operacionais com os associados. Na compreensão de Fröhlich (1970), é necessário que os pesquisadores divulguem o resultado de seus estudos e indiquem as alternativas existentes para sua continuação e aprofundamento por outros acadêmicos. A proposição continua totalmente válida.

Neste sentido, o tema desenvolvido, nesta pesquisa, riscos gerenciais nas redes de cooperação, é assunto emergente, pois tantos riscos gerenciais como redes de cooperação só recentemente começaram a ser estudados no país, e, portanto, as técnicas empregadas no seu desenvolvimento podem ser consideradas parcialmente inovadoras e de alta relevância. Todavia a pesquisa está longe de ser completa e conclusiva, pelo que se recomenda outros pesquisadores retornarem ao tema, explorando-o e aprofundando-o. A principal sugestão que se faz a outros pesquisadores é que busquem o desenvolvimento de um modelo tecnológico capaz de conduzir à Sistematização dos Riscos Corporativos para Redes de Cooperação.

Mesmo reconhecendo que os associados não aportam capital à rede, não se deve ignorar ou acreditar que a associação de uma empresa a uma rede não traga riscos para a primeira. O primeiro risco corporativo, que deve ser lembrado, é que ambas as entidades serão forçadas a fazer adaptações e transformações em suas estruturas gerenciais - particularmente nas áreas de compra, estocagem, vendas e administração de pessoal - que, se tiverem que ser desfeitas, deixarão resquícios por tempo mais ou menos longo. Da mesma forma, quando os associados e a rede decidirem praticar a comercialização de produtos com marca própria da rede, cada associada fica co-responsável por danos a terceiros que tal produto venha trazer. Da mesma forma, comercializar produtos sob uma marca comum, sacrificando a própria, em um primeiro momento, costuma trazer redução nos custos de comercialização, mas a médio e longo prazo,

contribuem para o olvido de marcas e do *good will*, bem como na reversão do processo de comercialização: a regra é desvantagem para o associado.

## REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.

AGUIAR, Edson C. **Contribuição ao estudo do fator risco no desempenho de organizações e cadeias de suprimentos**. São Paulo, 2010. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

AGUIAR, Edson C.; GONÇALVES, Marilson A.; TORTATO, Ubiratã; MOURA, Gilnei L. Riscos preponderantes nas cadeias de suprimentos: um estudo introdutório. **VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Rio de Janeiro e em Niterói, 08 e 09 de junho de 2012.

ALTER, Catherine; HAGE, Jerald. **Organizations working together**. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1993.

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 1993.

ANVISA. **Cartilha sobre boas práticas para serviços de alimentação** - Resolução-RDC nº 216/2004. 3ª ed. Brasília-DF: ANVISA. Acesso em 05/02/2014. Disponível em: <http://www.anvisa.gov.br/alimentos/bps.htm>.

ARQUILLA, John. International relations in the informations age: conversation with John Arquilla, 2003. In: ANSELMO, Jefferson L. A.; MAXIMIANO, Antonio C. A. M. Gerenciamento de projetos em redes policêntricas. **Anais**. XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Gramado-RS, 17 a 20 de outubro, 2006, pp. 1-14.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT. **NBR ISO 31000: Gestão de Riscos - Princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS ABNT. **NBR ISO 22000: Sistemas de Gestão da Segurança Alimentos ó Requisitos para qualquer organização na cadeia produtiva de alimentos**. Rio de Janeiro, 2006.

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

AUSTER, Ellen R. Macro and strategic perspectives on interorganizational linkages: a comparative analysis and review with suggestions for reorientation. **Advances in Strategic Management**, 10B: 3-40, JAI Press Inc, 1994.

BACELAR, Tânia. Desenvolvimento regional: a descentralização valorizaria a diversidade. In: FLEURY, Sônia (Org.). **Democracia, descentralização e desenvolvimento: Brasil & Espanha**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge R.; REYES JUNIOR, Edgar. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, v. 14, n. 3, art. 4, pp. 458-477, Mai./Jun. 2010.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia M.; FAYARD, Pierre. Ampliação interorganizacional do conhecimento: o caso das redes de cooperação. **REAd ó Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 1, p. 1-25, 2005.

BANDEIRA, Pedro. Participação, articulação de atores sociais e desenvolvimento regional. **Ipea ó Instituto de Pesquisa Aplicada**, (Texto para discussão, n. 630). Brasília. ISSN 1415-4765. Fevereiro 1999.

BARALDI, Paulo. **Gerenciamento de riscos: a gestão da oportunidade, a criação de controles internos e a avaliação de riscos nas decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BARBOSA, Gustavo Tardin. Cuidando de uma trajetória segura. In: DUARTE JR., Antonio M.; VARGA, Gyorgy (Orgs.). **Gestão de riscos no Brasil**. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003, p. 811-827.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

BASTIAS, Hernán H. **Introducción a la ingeniería de prevención de pérdidas**. São Paulo: Conselho Regional do Estado de São Paulo da Associação Brasileira para a Prevenção de Acidentes (ABPA), 1977.

BECK, Ulrich; GIDDENS, Anthony; LASH, Scott. **Modernização reflexiva: política, tradição e estética na ordem social moderna**. São Paulo: UNESP, 1997.

BERNSTEIN, Peter L. **Desafio aos deuses: a fascinante história do risco**. 14<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 1997.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL, Decreto n. 6.047, de 22/02/2007, **Diário Oficial ó República Federativa do Brasil: Poder Executivo** Brasília, DF, 2007.

BROWN, John S.; DURCHSLAG, Scott; HAGEL III, John. Loosening up: how to process networks unlock the power of specialization. **McKinsey Quarterly**, May 31, 2002, pp. 59-69.

BURT, Ronald S. Social contagion and innovation: cohesion versus structural equivalence. **American Journal of Sociology**, 1987, 92(6), p. 1287-1335.

CLEGG, Stewart R; HARDY, Cynthia; NORD, Walter. R. **Handbook de estudos organizacionais**. Volume 2: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 1999.

COIMBRA, Fábio C. Gestão estratégica de riscos: instrumento de criação de valor. In: **Anais do VII SEMEAD ó Seminários em Administração**, USP. São Paulo, 2004.

COOPER, Donald. R.; SCHINDLER, Pamela. S. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 7ª. Ed. 2003.

COSO. Committee of Sponsoring Organisation of Treadway Commission. **Enterprise Risk management. Integrated framework**. Executive Summary. September, 2004. Disponível em: <[http://www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummary.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf)>. Acesso em 15/02/2014.

COSO. Committee of Sponsoring Organisation of Treadway Commission. **Gerenciamento de riscos corporativos - estrutura integrada**: sumário executivo. 2007. Disponível em: <[http://www.coso.org/publications/erm/coso\\_erm\\_executivesummary.pdf](http://www.coso.org/publications/erm/coso_erm_executivesummary.pdf)>. Acesso em 18/03/2014.

COSO. Committee of Sponsoring Organisation of Treadway Commission. **Controle interno - estrutura integrada**: sumário executivo (Tradução livre do original em inglês), maio de 2013. Acesso em 18/03/2014. Disponível em: < [http://www.pwc.com.br/pt\\_BR/br/auditoria-interna/assets/coso-13.pdf](http://www.pwc.com.br/pt_BR/br/auditoria-interna/assets/coso-13.pdf)>.

COSTA, Camila. F.; GOULART, Sueli. O jogo social e a produção de acontecimentos no território: o caso da Rede Arrozearias do Sul. **Cad. EBAPE.BR**, v. 9, nº 4, artigo 3, Rio de Janeiro, Dez. 2011, p. 998-1014.

CROUHY, Michel; GALAY, Dan; MARK, Robert. **Gerenciamento de risco**: abordagem conceitual e prática. Uma visão integrada dos riscos de crédito, operacional e de mercado. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

DABHOLKAR, Pratibha A.; NEELEY, Sabrina M. Managing interdependency: a taxonomy for businessto- business relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 13 Iss: 6, pp.439 - 460.

DAFT, Richard L.; LEWIN, Arie Y. Where are the theories of the "new" organizational forms? **Organization Science**, Vol. 4, No. 4 (Nov., 1993), pp. i-vi.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE GIORGI, Raffaele. **Direito, democracia e risco: vínculos com o futuro**. Porto Alegre: S. A. Fabris, 1991.

DE GIORGI, Raffaele. O risco na sociedade contemporânea. **Seqüência: estudos jurídicos e políticos**. Florianópolis, v. 15, n. 28, p. 45-54, jun. 1994.

DIEHL, Astor. A.; TATIM, Denise. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DYER, Jeffrey H; SINGH, Harbir. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, 1998. Vol. 23. No. 4. 660 ó 679.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**. Briarcliff Manor: 1989, Vol.14. No 4. 532-550.

EVANS, Philip B.: WURSTER, Thomas S. Strategy and the new economics of information. **Harvard Business Review**, v.75, n.5, p.70-82, Sep./Oct. 1997.

FAIRHOLM, Matthew R. Leadership and organizational strategy. **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, Volume 14(1), 2009, article 3. P. 1-16.

FARIAS FILHO, José. R.; CASTANHA, Anderson L. B.; PORTO, Clarice B. Arquiteturas em redes: um novo paradigma competitivo para as micros, pequenas e médias empresas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu, PR, **Anais**. Foz do Iguaçu, PR: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

FERNANDES, Aguinaldo A.; ALVES, Murilo M. **Gerência estratégica da tecnologia da informação: obtendo vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: LTC, 1992.

FERNANDES, Almir. **Administração inteligente**. São Paulo: Futura, 2001.

FERRAZ, Marcelo. Utilização de derivativos exóticos no gerenciamento de risco em empresas. In: DUARTE JR., Antonio. M.; VARGA, Gyorgy. (org.). **Gestão de riscos no Brasil**. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003, p. 783-809.

FERREIRA, Luis F. F.; OLIVA, Fábio L.; SANTOS, Sílvio A.; GRISI, Celso C. H.; LIMA, Afonso C. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Gest. Prod.** (on line), São Carlos, v. 19, n. 4, 2012, pp. 811-823.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRÖHLICH, Egon R. **Análise do conteúdo dos assuntos agrícolas e sua relevância situacional nos jornais do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Estudos e Pesquisas Econômicas. Dissertação de Mestrado em Economia Rural. 1970.

GALPIN, Timothy; WHITTINGTON, J. Lee. Sustainability leadership: from strategy to results. **Journal of Business Strategy**. Vol. 33 Iss: 4 pp. 40-48, 2012.

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

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: a theory of embeddedness. **American Journal of Sociology**, Vol. 91, No. 3, 1985, p 481-510.

HÄCKI, Remo; LIGHTON, Julian. The future of the networked company. **The McKinsey Quarterly**, 2001, no. 3, p.26-39.

HAIR Jr, Joseph F.; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, Gary. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances, **Strategic Management Journal**, 12, p. 83-103, 1991.

IACOB, Maria-Eugenia.; FIELT, Erwin; SMIT, Alko; JANSSEN Wil. **Analysis of networked enterprises**. Telematica Instituut. 2001.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos** / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Eduarda La Rocque (coord). São Paulo, IBGC, 2007 (Série de Cadernos de Governança Corporativa, 3). Acesso em 23/01/2014. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/3.pd>>.

IRGA - Instituto Rio-Grandense do Arroz. Acesso em 24/10/2012. Disponível em: <http://www.irga.rs.gov.br/>.

JACKSON, Norma; CARTER, Pippa. The perception of risk. In.: ANSELL, Jake, WHARTON, Frank. **Risk: analysis assessment and management**. England: John Wiley & Sons Ltda., 1992.

JÄGERS, Hans; JANSEN, Wendy; STEENBAKKERS, Wilchard. Characteristics of virtual organizations. In: JOHANSON Jan; MATTSSON, Lars-Gunnar. Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost approach. **International Studies of Management & Organization**; Spring87, Vol. 17 Issue 1, p34.

JOHNSON, Gerry; SCHOLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a estratégia corporativa**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

JORION, Philippe. **Value at risk: the new benchmark for controlling market risk**. New York: McGraw Hill, 1997.

JORION, Philippe. **Value at risk: the new benchmark for managing financial**. New York: McGraw Hill, 2000.

JÜTTNER, Uta; PECK, Helen; CHRISTOPHER, Martin. Supply chain risk management outlining an agenda for future research. **International Journal of Logistics: Research & Applications**, Vol. 6, No. 4, 2003, pp. 197-210.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, jan/feb, 1996, pp. 75-85.

KATZY, Bernhard R. Design and implementation of virtual organizations. **HICSS**. Hawaii, 2, 242-331, 1998.

KICH, Juliane I. F.; PEREIRA, Maurício F.; ALMEIDA, Martinho. I. R.; MORITZ, Gilberto O. Planejamento Estratégico: uma abordagem sistêmica. **Reuna** (Belo Horizonte), v. 15, p. 27-40, 2010.

KNIGHT, Frank H. **Risk, uncertainty and profit**. Boston, MA: Hart, Schaffner & Marx, 1921.

KOSIOL, Erich. Zur problematik der planung in der unternehmung. In: **Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)**, 37, Jg. 1967, S. 77-96.

KRÓLAS, Pawel; KRÓLAS, L. Risk in Management Systems according to ISO standart. Published quarterly as the organ of the Foundry Commission of the Polish Academy of Sciences. **Archives of Foundry Engineering**. Volume 10, Special Issue 3/2010, pp. 149-152.

LAUBACHER, Robert J.; MALONE, Thomas W. MIT Scenario Working Group. **Two scenarios for 21st Century Organizations ó shifting networks of small firms or all-**



**encompassing virtual countries?** Working Paper no. 001, MIT Initiative on Inventing Organizations of the 21st Century, 1997.

LEITE, José R. M.; AYALA, Patryck A. **Direito ambiental na sociedade de risco.** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004.

LEITNER, Karl-Heinz; GÜLDENBERG, Stefan. Generic strategies and firm performance in SMEs: a longitudinal study of austrian SMEs. **Small Business Economics**, Dordrecht, v. 33, n.2, p. 169-189, Sept. 2010.

LEVINTHAL, Daniel A.; FICHMAN, Mark. Dynamics of interorganizational attachments: Auditor-client relationships. **Administrative Science Quarterly**, vol. 33 (3), p. 345-369, 1988.

LORANGE, Peter; ROSS, Johan. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução.** São Paulo: Atlas, 1996.

LUHMANN, Niklas. **Complejidad y modernidad: de la unidad a la diferencia.** Madrid: Trotta, 1992.

LUND, Mass S.; SOLHAUG, Bjørnar; STOLEN, Ketil. Evolution in relation to risk and trust management, Oslo, **IEEE Computer**, vol. 43, no. 5, May, 2010, pp. 49-55

MACKE, Janaina; DILLY, Eliete K. Social capital dimensions in collaborative networks: the role of linking social capital. **International Journal of Social Inquiry**, Volume 3 Number 2/2010, pp. 121-136.

MAINZER, Klaus. Challenge of complexity in the 21st century: an interdisciplinary introduction. **European Review**, v. 17, n. 2, p. 219-236, 2009.

MARCH, James G.; SHAPIRA, Zur. Managerial perspectives on risk and risk taking. **Management Science**. Vol. 33, No. 11 (Nov., 1987), pp. 1404-1418.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAZZALI, Leonel; COSTA, Vera M. H. M. As formas de organização ãem redeõ: configuração e instrumento de análise da dinâmica industrial recente. **Revista de Economia Política**, vol. 17, n. 4 (68), out-dez, 1997.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure and process.** New York : McGraw-Hill, 1978.

MINHOTO, Laurindo D., MARTINS, Carlos E. As redes e o desenvolvimento social. São Paulo: **Cadernos FUNDAP**, vol. 22, p. 81-101, 2001.

MINTZBERG, Henry. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, v. 65, p. 66-75; 1987.

MINTZBERG, Henry; WESTLEY, Frances. Decision making: it's not what you think. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, v. 42, n. 3, p. 85-93, Spring 2001.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O Processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIZRUCHI, Mark S., STEARNS, Linda B. A longitudinal study of the formation of interlocking directorates. **Administrative Science Quarterly**, vol. 33, p. 194-210, 1988.

NASCIMENTO, Valber P.; ALVES, Carlos A. M. Avaliação de modelo de gerenciamento de riscos corporativos segundo recomendações do IBGC ó caso Brasil Telecom. **Revista Eletrônica de Ciências Administrativas (RECADM)** v.6, n.2, Nov/2007.

NUTINI, Marco A. **A importância de controlar os riscos empresariais para o alcance dos objetivos ó Embraer**. Excelência ó Resenha da Fundação Nacional de Qualidade, ano 5, n. 38, abr. 2005.

OLIVA, Fábio L.; SOBRAL, Maria C.; TEIXEIRA, Hélio J.; GRISI, Celso C. H.; ALMEIDA, Martinho I. R. Desenvolvimento sustentável: análise das relações interorganizacionais na indústria de celulose e papel. **Ambiente & Sociedade**, São Paulo, v.XV, n. 1, jan.-abr, 2012.

OLIVA, Fabio L.; SOBRAL, Maria C.; SANTOS, Sílvio A.; ALMEIDA, Martinho I. R.; GRISI, Celso C. H. Measuring the probability of innovation in technology-based companies. **Journal of Manufacturing Management**, Vol. 22, No. 3. 2011.

OLIVA, Fábio L.; SOBRAL, Maria C.; TEIXEIRA, Hélio J. Sistematização do Processo de Análise das Relações Interorganizacionais para o Desenvolvimento Sustentado. **Anais**. 30º Encontro da ANPAD: Salvador/BA ó Brasil ó 2006.

OLIVEIRA, Francisco. **Aproximações ao enigma: o que quer dizer desenvolvimento local?** São Paulo; Pólis: Programa Gestão Pública e Cidadania/EAESP/FGV, 2001.

OSBORN, Richard N.; HAGEDOORN, John. The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. **Academy of Management Journal**, New York, USA, v. 40, n. 2, p. 261-278, Apr. 1997.

PATTON, Michael Q. **Qualitative evaluation and research methods**. Newbury Park, CA.: Sage Publications, 1990.

PEREIRA, Breno A. D. **Estruturação de relacionamentos horizontais em rede**. Tese de doutoramento (Universidade Federal do Rio Grande do Sul). Porto Alegre, Programa de Pós Graduação da UFRGS, 2005.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R.. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978.

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

POWELL, Walter W.; KOPUT, Kenneth W.; SMITH-DOERR, Laurel. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology, **Administrative Science Quarterly**, vol. 41, p. 116-145, 1996.

QUANDT, Carlos O. Redes de cooperação e inovação localizada: estudo de caso de um arranjo produtivo local. **RAI ó Revista de Administração e Inovação**, 9(1), 2012, pp. 141-166.

QUINN, Robert E. **Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance**. San Francisco ó C.A.: Jossey-Bass, 1988.

REIS, Maria Stella et al. 1998 **Documento de referência para fortalecimento institucional da Reigap - Rede de Escolas e Institutos Governamentais em Assuntos Públicos**: versão preliminar. São Paulo : Fundap, p. 1-13. Mimeo.

REZENDE, Denis A. **Engenharia de software e sistemas de informação**. Rio de Janeiro: Brasport, 1999.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RING, Peter S.; VAN DE VEN, Andrew H. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationship. **Academy of Management Review**, vol. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

RIO GRANDE DO SUL, **Constituição do estado**: 1989. Disponível em: <http://www.al.rs.gov.br/prop/legislacao/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em:01/10/2012.

RIO GRANDE DO SUL, **Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais**. Disponível em: <http://www.sedai.rs.gov.br>. Acesso em:30/03/2010.

ROCHA, Leonel S. **Epistemologia jurídica e democracia**. São Leopoldo: Unisinos, 1998.

SANCHEZ, Ron; MAHONEY, Joseph T. Modularity, flexibility and knowledge management in product and organization design. **Strategic Management Journal**, Vol. 17, Special Issue: Knowledge and the Firm. (Winter, 1996), pp. 63-76.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. 13. ed. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SDPI. Secretaria de Desenvolvimento e Promoção do Investimento. Disponível em: <<http://www.sdpi.rs.gov.br/?model=conteudo&menu=108>. Acesso em 04/02/2014.

SEDAI. Secretaria do desenvolvimento e dos assuntos internacionais. 2001. **Redes de cooperação**. Disponível em: <<http://www.sedai.rs.gov.br>. Acesso em 21 setembro 2005.

SHI, Dailun. A review of enterprise supply chain risk management. **Journal of Systems Science and Systems Engineering**. Vol. 13, no. 2, June 2004, pp. 219-244.

SIEDENBERG, Dieter R. Participação social. In: SIEDENBERG, Dieter R. (Org.). **Dicionário do desenvolvimento regional**. 1 ed. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006, v. 1, p. 134-135.

STERN, Robert N. The development of aim interorganizational control network: The case of intercollegiate athletics. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 24, n. 2, p. 242-266, 1979.

SWEDBERG, Richard. Markets as social structures. In: SMELSER, Neil, SWEDBERG, Richard (eds.) **The Handbook of Economic Sociology Princeton**, NJ: Princeton University Press, 1994.

SYDOW, Jörg. Inter-organizational relations. In: SORGE, Arndt; WARNER, Malcolm (eds.): **The handbook of organizational**. London: Thomson, 1997, pp. 211-225.

TEECE, David J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, 43 (2010), pp. 172-194.

TENÓRIO, Fernando G. Aliança e parceria: uma estratégia em Alves & Cia. **Revista de Administração Pública**, vol. 34, n. 3, maio-jun, 2000.

VAN DER ZEE, J. T. M.; JONG, Berend. Alignment is not enough: integrating business and information technology management with the balanced scorecard. **Journal of Management Information Systems**. Special section: Strategic and competitive information systems. Volume 16, Issue 2, September 1999, pp. 137-156.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VERSCHOORE FILHO, Jorge R. S. **Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão**. 2006. Tese (Doutorado) ó Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil, 2006.

VERSCHOORE FILHO, Jorge R. S. O programa redes de cooperação: uma análise dos instrumentos de administração pública para o desenvolvimento sócio-econômico. **Anais**. VIII Congresso Internacional del CLADEA sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003.

VERSCHOORE, Jorge R. S.; BALESTRIN Alsones. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **RAC - Revista Administração Contemporânea**, vol.12, no.4, 2008, pp. 1043-1069.

VESELY, William E. Engineering risk analysis. In: RICCI, Paolo F.; SAGAN, Leonard A.; WHIPPLE, Chris G. (Eds). **Technological risk assessment**. Hingham: MartinusNijhoff Pub., 1984. (NATO ASI Series: 81).

WAGNER, Stephan M.; BODE, Christoph. An empirical investigation of supply chain performance along several dimensions of risk. **Journal of Business Logistics**. [S.l.], v. 29, n. 1, 2008, pp. 307-325,

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Thompson, 2002.

WOLTERS, Matthijs J. J. Empirical validation of Modular Network Design. **PhD research proposal**. Rotterdam, Netherlands: Erasmus University, 1999.

WOLTERS, Matthijs J. J.; HOOGEWEEGEN, Martijn R. Management support for globally operating virtual organizations: the case of KLM Distribution. Systems Sciences, 1999. HICSS-32. Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on (Volume:Track7 )

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZACCARELLI, Sérgio B.; FISCHMANN, Adalberto A. Estratégias genéricas: classificação e usos. **Revista de Administração de Empresas/EAESP/FGV** ó São Paulo, v. 34 ó n.4, p.13-22 ó Jul./Ago, 1994.

ZANCAN, Claudio; SANTOS, Paulo C. F.; COSTA, Antônio C. S.; CRUZ, Nicholas J. T. Condicionantes de consolidação de redes de cooperação interorganizacionais: um estudo de caso sobre o Rio Grande do Sul. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, 47(3): 647-669, maio/jun. 2013.



**APÊNDICE**

## APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO

• A: Perfil do Entrevistado		
• Idade:		
<input type="checkbox"/> menos de 26	<input type="checkbox"/> 27 ó 35	<input type="checkbox"/> 36 ó 44
<input type="checkbox"/> 45 ó 53	<input type="checkbox"/> 54 ó 62	<input type="checkbox"/> mais de 62
• Escolaridade:		
<input type="checkbox"/> 2º Grau Incompleto	<input type="checkbox"/> 2º Grau Completo	<input type="checkbox"/> 3º Grau Incompleto
<input type="checkbox"/> 3º Grau Completo	<input type="checkbox"/> Pós-Graduação	
Qual Curso e/ou Pós? _____		
• Tempo de serviço na Empresa:		
<input type="checkbox"/> - de 2 anos	<input type="checkbox"/> + de 2 anos - de 4 anos	<input type="checkbox"/> + de 4 anos - de 6 anos
<input type="checkbox"/> + de 6 anos - de 8 anos	<input type="checkbox"/> + de 8 anos - de 12 anos	<input type="checkbox"/> + de 12 anos
• Cargo na empresa:		
<input type="checkbox"/> Proprietário/sócio	<input type="checkbox"/> diretor	<input type="checkbox"/> gerente
<input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____		
• Tempo de serviço no Cargo Atual:		
<input type="checkbox"/> - de 1 ano	<input type="checkbox"/> + de 1 ano - de 3 anos	<input type="checkbox"/> + de 3 anos - de 5 anos
<input type="checkbox"/> + de 5 anos - de 8 anos	<input type="checkbox"/> + de 8 anos - de 12 anos	<input type="checkbox"/> + de 12 anos

▪ B. Perfil da Empresa	
▪ Data de fundação da empresa: / / _____	
▪ Data de entrada da empresa na Rede: / / _____	
▪ <b>Porte - Faturamento no ano de 2012:</b>	
<input type="checkbox"/> Até R\$ 3.000.000,00	<input type="checkbox"/> De R\$ 3.000.001,00 até R\$ 5.000.000,00
<input type="checkbox"/> De R\$ 5.000.001,00 até R\$ 10.000.000,00	<input type="checkbox"/> De R\$ 10.000.001,00 até R\$ 20.000.000,00
<input type="checkbox"/> De R\$ 20.000.001,00 até R\$ 40.000.000,00	<input type="checkbox"/> Mais de R\$ 40.000.000,00.
▪ <b>Número atual de funcionários:</b> _____	
▪ <b>Em que mercados a empresa atua:</b>	
<input type="checkbox"/> Local - ___% <input type="checkbox"/> Regional - ___% <input type="checkbox"/> Nacional ó ___% <input type="checkbox"/> Internacional - ___%	
• Há participação da Cadeia Produtiva (Fornecedores / Clientes) na gestão de riscos da rede?	
<input type="checkbox"/> Sim, por meio de Alianças	<input type="checkbox"/> Sim, por meio de Redes
<input type="checkbox"/> Sim, por meio de terceirização / <i>offshore</i>	<input type="checkbox"/> Sim, por meio de terceirização / <i>outsourcing</i>
<input type="checkbox"/> Sim, de outra forma. Qual?	<input type="checkbox"/> Não, as atividade de gestão de risco são de responsabilidade exclusiva da rede.
• Havendo participação da Cadeia Produtiva (Fornecedores / Clientes), na gestão de riscos da rede, essas empresas são:	
<input type="checkbox"/> Maior parte de empresas locais	<input type="checkbox"/> Maior parte de empresas regionais
<input type="checkbox"/> Maior parte de empresas internacionais	<input type="checkbox"/> Maior parte de empresas nacionais
<input type="checkbox"/> Há um equilíbrio entre a origem das empresas?	

### C. Componente Relacionamento na Rede Arrozeiras do Sul como um todo

1) Em sua opinião, em que estágio se encontra a Rede Arrozeiras do Sul?

Plenamente implantada     Implantação em desenvolvimento     Em fase inicial de implantação

Explique:.....



2) De quanto em quanto tempo há reuniões para tratar/deliberar de assuntos da Rede?

de 15 em 15 dias       1 vez por mês       a cada 2 meses       1 vez por semestre

**OBS: Para a resposta da questão 2.1, considere a escala de valores de 1 a 7: (7 ó PL - Plenamente; 6 - MFT - Muito Forte; 5 - FT - Forte; 4 - M ó Médio; 3 - FC ó Fraco; 2 - MF - Muito Fraco; 1 - NH - Não Há)**

2.1 Nessas reuniões há definição e/ou redefinições de:

Fatores	Valores						
1. De papéis e responsabilidade das empresas da Rede	1	2	3	4	5	6	7
2. Dos limites de decisões da Rede	1	2	3	4	5	6	7
3. Das políticas da Rede	1	2	3	4	5	6	7
4. Tomada de decisões das diversas áreas da Rede	1	2	3	4	5	6	7

3) O Senhor(a) acha que as pessoas que estão na liderança/gestão da rede estão desempenhando adequadamente suas atribuições.

Sim       Não      Explique:.....

4) O Senhor(a) acha que as pessoas que estão na liderança/gestão da rede estão representando todas as empresas da rede:

Sim       Não       Em parte      Explique:.....

5) A elaboração, definição e clarificação da missão da Rede Arrozeiras do Sul é:

- De competência e responsabilidade do Conselho Diretivo da Rede e de aprovação na reunião dos associados  
 De competência e responsabilidade das Empresas que compõem a Rede  
 De competência e responsabilidade das Empresas que compõem a Rede e de aprovação pelo Conselho Diretivo da Rede

6) A missão (declaração da proposta da organização) da Rede Arrozeiras do Sul é divulgada de forma clara a seus colaboradores?

sim       Não      Comentário: \_\_\_\_\_

7) O Senhor conhece os grandes objetivos estratégicos (*share*; grau de expansão; nível de faturamento e produção; grau de inovação) da Rede Arrozeiras do Sul?

Sim       Não      Comentário: \_\_\_\_\_

8) Se conhece, na sua opinião, a Rede Arrozeiras do Sul, tem objetivos claros e bem definidos coerentes com os objetivos da empresas que compõem a Rede?

Sim       Não      Comentário: \_\_\_\_\_

9) Os objetivos da sua Empresa são divulgados de forma clara a seus colaboradores?

sim       Não      Comentário: \_\_\_\_\_

10) Na sua opinião, há uma inter-relação entre a missão, objetivos, valores e políticas e diretrizes da sua empresa com a da Rede Arrozeiras do Sul?

Sim       Não      Comentário: \_\_\_\_\_

11) O Planejamento da Rede Arrozeiras do Sul considera uma análise ambiental da indústria local, regional, nacional e internacional, bem como de suas barreiras e *stakeholders*, observando as ameaças e oportunidades externas à organização em termos das realidades local, regional, nacional e internacional?

Sim       Não      Comentário: \_\_\_\_\_

12) O Planejamento na Rede Arrozeiras do Sul considera os pontos fracos e pontos fortes internos à organização?

sim       Não      Comentário: \_\_\_\_\_

13) Com relação à implantação das estratégias definidas no plano:

- a) Há indicação do *budget*       Sim       Não       Em parte  
b) Há indicação da estrutura organizacional       Sim       Não       Em parte  
c) Há indicação do processo       Sim       Não       Em parte  
d) Há indicação do material e equipamento       Sim       Não       Em parte  
e) Há indicação das pessoas responsáveis       Sim       Não       Em parte  
f) Segue determinação da Rede Arrozeiras do Sul       Sim       Não       Em parte

14) Há interligação e inter-relação entre as áreas funcionais - marketing, RH, finanças, produção e P&D - das empresas que compõe a Rede Arrozadeiras do Sul?

- ( ) Sim.  
 ( ) Sim. Mas algumas atividades funcionais são de exclusividade (e.g. decisão de investimento) apenas da Rede Arrozadeiras do Sul e as empresas devem seguir as suas determinações.  
 ( ) Em parte. As interligações e inter-relações são definidas nas reuniões da Rede Arrozadeiras do Sul.  
 ( ) Não Explique \_\_\_\_\_

15) O controle estratégico - indicadores para mensurar os efeitos e impactos das decisões e ações tomadas e desencadeadas no processo de gestão - são:

- ( ) Definidos pelo Conselho Diretivo da Rede  
 ( ) De competência de cada empresa da Rede  
 ( ) Discutidos pelo Conselho Diretivo da Rede com cada empresa em particular  
 ( ) Discutidos pelo Conselho Diretivo da Rede em conjunto com as empresas que compõem a rede

**OBS: Para resposta da questão 16, considere a escala de valores de 1 a 7: (7 ó PL - Plenamente; 6 - MFT - Muito Forte; 5 - FT - Forte; 4 - M ó Médio; 3 - FC ó Fraco; 2 - MF - Muito Fraco; 1 - NH - Não Há)**

16) Com relação à Rede de Cooperação

Fatores	valores						
(a) Os interesses da rede são compartilhados por todas as associadas	1	2	3	4	5	6	7
(b) Os relacionamentos interorganizacionais são Fortes	1	2	3	4	5	6	7
(c) Os relacionamentos interorganizacionais são Consistentes	1	2	3	4	5	6	7
(d) Os relacionamentos interorganizacionais são Incipientes	1	2	3	4	5	6	7
(e) As ações coletivas são Fortes	1	2	3	4	5	6	7
(f) As ações coletivas são Consistentes	1	2	3	4	5	6	7
(g) As ações coletivas são Incipientes	1	2	3	4	5	6	7

16.1 Como se deu a configuração da Rede?

16.2 Como são disponibilizados os recursos de uso comum às associadas da Rede?

16.3 Em que percentual as aquisições de matérias-primas, insumos e serviços das associadas são realizadas por meio da Rede? Explique.

16.4 Em que percentual as vendas das associadas são realizadas por meio da Rede? Explique.

16.5 Como ocorre a troca de informações e conhecimento entre as associadas da Rede?

16.6 A Rede, em algum momento, realiza uma análise ambiental, apontando oportunidades e ameaças para o futuro da Rede e suas associadas?

( ) Não ( ) Sim (Qual) .....

16.7 Houve alguma análise da indústria de beneficiamento de arroz na Rede desde sua implantação?

( ) Não ( ) Sim (Qual).....

16.8 Há alguma análise dos pontos fortes e pontos fracos da Rede?

( ) Não ( ) Sim (Qual).....

16.9 Há alguma forma de controle proposto pela Rede e suas associadas para avaliar e corrigir as ações tomadas ao longo da existência da Rede?

( ) Não ( ) Sim (Qual).....

16.10 O Senhor (a) se considera co-responsável pelas ações estratégicas da Rede?

( ) Não ( ) Sim (Como).....

**OBS: Para a resposta da questão 17, considere a escala de valores de 1 a 7: (7 ó PL - Plenamente; 6 - MFT - Muito Forte; 5 - FT - Forte; 4 - M ó Médio; 3 - FC ó Fraco; 2 - MF - Muito Fraco; 1 - NH - Não Há)**

17. Com relação às áreas funcionais:

COMO O SENHOR(A) CLASSIFICA	MARKETING						
1. A interligação entre as tarefas funcionais da Rede e suas Associadas	1	2	3	4	5	6	7
2. A inter-relação entre as tarefas funcionais da rede e suas associadas	1	2	3	4	5	6	7
3. O controle proposto pela Rede e suas associadas	1	2	3	4	5	6	7
4. As correções de ações tomadas ao longo da existência da rede provenientes do controle	1	2	3	4	5	6	7
5. Análise dos Pontos Fortes	1	2	3	4	5	6	7
6. Análise da indústria de beneficiamento de arroz	1	2	3	4	5	6	7
COMO O SENHOR(A) CLASSIFICA	RECURSOS HUMANOS						
1. A interligação entre as tarefas funcionais da Rede e suas Associadas	1	2	3	4	5	6	7
2. A inter-relação entre as tarefas funcionais da rede e suas associadas	1	2	3	4	5	6	7
3. O controle proposto pela Rede e suas associadas	1	2	3	4	5	6	7
4. As correções de ações tomadas ao longo da existência da rede provenientes do controle	1	2	3	4	5	6	7
5. Análise dos Pontos Fortes	1	2	3	4	5	6	7
6. Análise da indústria de beneficiamento de arroz	1	2	3	4	5	6	7
COMO O SENHOR(A) CLASSIFICA	FINANÇAS						
1. A interligação entre as tarefas funcionais da Rede e suas Associadas	1	2	3	4	5	6	7
2. A inter-relação entre as tarefas funcionais da rede e suas associadas	1	2	3	4	5	6	7
3. O controle proposto pela Rede e suas associadas	1	2	3	4	5	6	7
4. As correções de ações tomadas ao longo da existência da rede provenientes do controle	1	2	3	4	5	6	7
5. Análise dos Pontos Fortes	1	2	3	4	5	6	7
6. Análise da indústria de beneficiamento de arroz	1	2	3	4	5	6	7
COMO O SENHOR(A) CLASSIFICA	PRODUÇÃO						
1. A interligação entre as tarefas funcionais da Rede e suas Associadas	1	2	3	4	5	6	7
2. A inter-relação entre as tarefas funcionais da rede e suas associadas	1	2	3	4	5	6	7
3. O controle proposto pela Rede e suas associadas	1	2	3	4	5	6	7
4. As correções de ações tomadas ao longo da existência da rede provenientes do controle	1	2	3	4	5	6	7
5. Análise dos Pontos Fortes	1	2	3	4	5	6	7
6. Análise da indústria de beneficiamento de arroz	1	2	3	4	5	6	7
COMO O SENHOR(A) CLASSIFICA	EXPORTAÇÃO						
1. A interligação entre as tarefas funcionais da Rede e suas Associadas	1	2	3	4	5	6	7
2. A inter-relação entre as tarefas funcionais da rede e suas associadas	1	2	3	4	5	6	7
3. O controle proposto pela Rede e suas associadas	1	2	3	4	5	6	7
4. As correções de ações tomadas ao longo da existência da rede provenientes do controle	1	2	3	4	5	6	7
5. Análise dos Pontos Fortes	1	2	3	4	5	6	7
6. Análise da indústria de beneficiamento de arroz	1	2	3	4	5	6	7

#### D. Componente Gestão Estratégica de Risco

18. Em sua opinião, quais são os principais riscos para uma Rede de Cooperação de Arrozeiras?

- Condições climáticas
- Quebra de safra
- Variação da cotação
- Financiamento
- Políticas governamentais
- Importação dos países asiáticos
- Políticas aduaneiras
- Logística/perda no transporte
- Questão tributária
- MDO qualificada
- Padrões de qualidade
- Segurança dos alimentos
- Negociação fora da Rede após decisões tomadas na rede para compras/vendas
- Diferenças de tecnologia entre as associadas da rede
- Outros Quais \_\_\_\_\_

19. Em sua opinião, quais são os principais riscos para a existência de uma rede?

- ( ) Falta de cumprimento com as políticas da rede pelas associadas  
 ( ) Falta de ética no cumprimento do código de ética da Rede  
 ( ) Não divisão de conhecimento de interesse de todas associadas  
 ( ) Não cumprimento das decisões assumidas nas reuniões da Rede  
 ( ) Outros. Quais \_\_\_\_\_

20. Das alternativas anteriores, aponte e explique quais estão presentes no cotidiano da Rede Arrozeiras do Sul. Como a Rede vem tratando dessas alternativas?

21. Os associados sabem quais são as suas responsabilidades e os limites de sua autoridade perante a Rede?

22. O senhor (a) considera que cada associado sabe agir de acordo com sua consciência mantendo a competência e o compromisso de realizar o que foi acertado nas reuniões gerais da Rede?

23. Em algum momento, nas reuniões da rede, são tratados/identificados eventos em potencial, cuja ocorrência poderia afetar a Rede e suas associadas?

24. Os associados em reunião da rede consideram até que ponto os eventos futuros podem impactar a realização de seus objetivos?

25. Em caso de respostas alternativas nas questões 19 e 20, em linhas gerais, como o risco é gerenciado?

26. Como as informações a respeito de riscos são tratadas? Há algum monitoramento contínuo? Há aquisições ou contrato de especialistas que tratem de possíveis riscos à indústria e conseqüentemente à Rede e suas associadas?

27. Como os riscos apontados são analisados (grau de ocorrência x impacto)?

**OBS: Para a resposta da questão 28, considere a escala de valores de 1 a 7: (7 ó PL - Plenamente; 6 - MFT - Muito Forte; 5 - FT - Forte; 4 - M ó Médio; 3 - FC ó Fraco; 2 - MF - Muito Fraco; 1 - NH - Não Há)**

28. Avaliação do nível de controle de risco nos contratos.

AINDA COM RELAÇÃO AOS RISCOS, O SENHOR(A) CLASSIFICA	Valores						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Há avaliação do nível de controle de riscos nos contratos							
2. Há um processo de revisão periódica, com participação de advogados, das minutas de contratos das transações celebradas							
3. Há normas ou procedimentos que garantam que na celebração de contratos haja a revisão, por parte de advogados, da pertinência dos representantes legais quanto aos poderes necessários para celebrar o contrato e assumir as obrigações nele contidas							
4. Há monitoramento das condições fiscais das pessoas físicas e jurídicas, nos casos de terceirização							
5. Há monitoramento para casos de terceirizações com possibilidade de perdas decorrentes de ações trabalhistas							

29. Há monitoramento quanto ao cumprimento das Normas da ABNT NBR ISO 22000 que auxiliam as organizações no gerenciamento de processos seguros, estimulando a comunicação interativa envolvendo desde o produtor até o consumidor final.

30. As empresas associadas à Rede Arrozeiras do Sul implantaram as Boas Prática (BP) quanto à segurança alimentar?

- ( ) Sim                      ( ) Não                      ( ) Em parte

**OBS: Para a resposta da questão 31, considere a escala de valores de 1 a 7: (7 ó PL - Plenamente; 6 - MFT - Muito Forte; 5 - FT - Forte; 4 - M ó Médio; 3 - FC ó Fraco; 2 - MF - Muito Fraco; 1 - NH - Não Há)**

31. Se implantaram ou em parte, classifique na escala as Boas Práticas:

Fatores	valores						
	1	2	3	4	5	6	7
(a) adequação e manutenção das instalações;							
(b) prevenção da contaminação por utensílios, equipamentos e ambientes;							
(c) prevenção da contaminação por colaboradores;							
(d) prevenção da contaminação pelo ar ambiente (ar condicionado, condensação etc.);							
(e) prevenção da contaminação por produtos químicos;							
(f) controle de pragas;							
(g) garantia da qualidade da água (ex: limpeza da caixa d'água);							
(h) cuidado com o lixo							