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

DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS CONJUNTAS NA PRODUÇÃO DE
OVINOS, NA REGIÃO DE SANTA MARIA – RS.

Luiz Antonio Rossi de Freitas

Orientador: Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

SÃO PAULO - SP

2014

Prof. Dr. Marco Antônio 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

LUIZ ANTONIO ROSSI DE FREITAS

**DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS CONJUNTAS NA PRODUÇÃO DE
OVINOS, NA REGIÃO DE SANTA MARIA – RS.**

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. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

Versão Corrigida

(versão original disponível na Unidade que aloja o Programa)

SÃO PAULO

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

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

Freitas, Luiz Antonio Rossi de
Desenvolvimento de estratégias conjuntas na produção de ovinos na,
região de Santa Maria - RS / Luiz Antonio Rossi de Freitas. -- São Paulo,
2014.
133 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2014.
Orientador: Martinho Isnard Ribeiro de Almeida.

1. Estratégia organizacional 2. Administração estratégica 3. Administra-
ção agrícola 4. Estratégias conjuntas 5. Produção de ovinos I. Universidade
de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

II. Título.

CDD – 658.401

**À Margareth, minha esposa, à minha
filha, Francine; e a meus filhos Cassio e Rafael.**

**Nenhum projeto como este poderia
ser desenvolvido sem a contribuição de vocês.**

AGRADECIMENTOS

Para percorrer um caminho, é necessário dar o primeiro passo; os obstáculos podem ser contornados e transformados em base para novos caminhos e novas descobertas, desde que se tenha o apoio, a compreensão e o comprometimento de familiares, colegas, amigos, sendo difícil mensurar a importância que eles possuem, mas sabendo-se que são fonte de muito aprendizado: a todos quero agradecer por terem se tornado parte desta etapa de minha vida.

À Margareth, à Francine, ao Cassio e ao Rafael, grandes incentivadores e luzes dos caminhos que percorro motivo de muito orgulho, reconhecimento e orientação de vida.

Ao Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, meu orientador, sem o qual este objetivo não seria atingido e nem seria criado um novo laço de amizade e admiração.

Aos colegas Prof. Dr. Ivan Henrique Vey e ao Prof. Msc. Ney Izaguirry de Freitas Junior e a todos os demais colegas do Departamento de Ciências Contábeis da UFSM, especialmente ao colega e amigo prof. Dr. Sergio Rossi Madruga que juntamente com a Prof^{ra}. Dr^a. Clandia Mafini Gomes e a doutoranda Jordana Marques Kneipp que compreenderam minhas aflições e não mediram esforços para este trabalho atingir o fim esperado.

Aos acadêmicos componentes do grupo de pesquisa em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria, especialmente a Jaqueline Carla Guse e Flavia Zancan, que não mediram esforços para colaborar com o bom desenvolvimento dos trabalhos.

Aos produtores de ovinos da Região de Santa Maria- RS, que dedicaram parte de seu tempo por acreditar que podemos fazer algo para facilitar a vida rural.

Aos gestores da Universidade Federal de Santa Maria e aos Professores Martinho Isnard Ribeiro de Almeida e Lindolfo Galvão de Albuquerque, do PPGA-USP, que viabilizaram o convênio para realização deste doutorado.

Por fim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a realização desta pesquisa.

**“Quando se atinge o caminho da
estratégia, não haverá mais nada que
não se possa compreender, e se verá o
caminho em tudo.”**

**Miyamoto Musashi, espadachim e
poeta japonês (1584?-1645)**

RESUMO

As ações conjuntas vêm sendo adotadas por vários segmentos produtivos visando desempenho e competitividade dos empreendimentos para garantir a presença em mercados mundiais. O agronegócio tem importância no processo de desenvolvimento econômico do Brasil como um todo e do Estado do Rio Grande do Sul pela sua capacidade de geração de riquezas, criação de empregos, transferência e circulação de renda, desenvolvimento de novas tecnologias, pesquisas e desenvolvimento da ciência em geral. Estudos também avaliam o potencial das parcerias rurais, enfocando cinco capitais como categorias de ativos que interferem na formação de parcerias, pois é de grande importância a compreensão dos produtores rurais sobre a estreita relação entre a expansão dos bens de capital e a capacitação organizacional. O problema verificado na presente pesquisa refere-se ao processo de formação de estratégias conjuntas no processo de criação de ovinos em escala local, originando a questão-problema que conduziu a pesquisa: Quais os principais fatores de produção (capitais) que contribuem e que limitam o processo de formação de estratégias conjuntas visando à ampliação da capacidade de produção e a competitividade? O estudo teve por objetivo analisar estes fatores. Para isso, foi utilizado o método de investigação de natureza qualitativa e descritiva, a fim de apreender as características do fenômeno e projetar possíveis melhorias no processo proporcionando uma nova visão do problema. A investigação teve início a partir da literatura originária dos diversos autores com estudos relacionados à formação de estratégias conjuntas. Foram definidas categorias de análise baseadas na avaliação de fatores de produção, denominados de capitais humano, financeiro, natural, social e físico. A região selecionada para o desenvolvimento do estudo abrange as cidades de Santa Maria, São Pedro do Sul, Dilermando de Aguiar e São Martinho da Serra, no Estado do Rio Grande do Sul, com uma população-alvo constituída de produtores de pequeno porte na produção de ovinos de lã e de corte. Foram aplicadas entrevistas semi-estruturadas como instrumento de coleta de dados. Os resultados encontrados evidenciaram que os produtores apresentam potencial capacidade de desenvolver estratégias conjuntas, com estrutura suficiente para obter eficiência, sendo os fatores de convivência, os quais estão relacionados ao capital social, considerados como os indutores do processo. O estudo evidenciou ainda falta de entendimento e compreensão dos pesquisados com as questões relativas às preocupações ambientais.

Palavras-Chave: Estratégias conjuntas. Capital. Vulnerabilidade. Cooperação. Parcerias. Produtor rural ou produtor de ovinos.

ABSTRACT

Joint actions are being taken by many productive segments targeting performance and competitiveness of projects to ensure its presence in world markets. Agribusiness has importance economic development process in Brazil's as a whole and the State of Rio Grande do Sul for its ability to generate wealth, create jobs, transference and circulation of income, development of new technologies, research and development of science in general. Studies also evaluate the potential of rural partners, focusing on five capitals as asset categories that interfere in the formation of partners, it is very important to understand the rural farmers about the close relationship between the expansion of capital assets and organizational skills. The problem encountered in this study refers to the formation of joint strategies in the process of sheep farming on a local scale causing the problem-question who led the research : What are the main factors of production (capital) which contribute and which limit the process of formation of joint strategies aimed at expanding of production capacity and competitiveness? The study aimed to analyze these factors. For this, we used the method of investigation of qualitative and descriptive in nature, a view to apprehend the characteristics of the phenomenon and projecting possible improvements in the process by providing a new view of the problem. The investigation began from the literature of the different authors with studies associated to the formation of joint strategies . were defined categories of analysis based on the evaluation of factors of production, called human capital, financial, natural, social and physical . The region selected for the development of the study includes the cities of Santa Maria, São Pedro do Sul, Dilermando de Aguiar and São Martinho da Serra in the state of Rio Grande do Sul, with a target population consists of small producers in the production of sheep wool and cutting. Semi-structured interviews were applied as a tool for data collection. The findings results indicated that producers have the potential capacity to develop joint strategies, with structure large enough to achieve efficiency, and the cohabitation factors, which are related to the social capital, considered as inducers of process. The study also revealed a lack of understanding and comprehension of respondents with issues related to environmental concerns.

Keywords: Joint strategies. Capital. Vulnerability. Cooperation. Partners. Rural producer or sheep farmer.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
1.1	Definição do problema	7
1.2	Objetivos	9
1.2.1	Objetivo Geral	9
1.2.2	Objetivos Específicos	10
1.3	Justificativa	10
1.4	Estrutura do trabalho	13
2	REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1	A formulação da estratégia	15
2.2	A formação de redes empresariais	19
2.2.1	Clusters	22
2.2.2	Arranjos Produtivos Locais (APLs)	23
2.2.3	Consórcio de empresas	25
2.2.4	Cooperativas	26
2.3	Fatores que interferem na formação de estratégias conjuntas	27
2.3.1	Capital humano	33
2.3.2	Capital financeiro	36
2.3.3	Capital natural	38
2.3.4	Capital social	40
2.3.5	Capital físico	43
2.4	A importância do desenvolvimento de estratégias conjuntas	51
2.4	A cooperação na gestão dos negócios rurais	58
3	MÉTODO DO ESTUDO	63
3.1	Tipo de pesquisa	63
3.2	Seleção dos participantes da pesquisa	65
3.3	Procedimento para a coleta de dados	67
3.4	Procedimentos para a análise e a interpretação dos dados	68
3.5	Limitações da pesquisa	69
4	CARACTERÍSTICAS DA PRODUÇÃO DE OVINOS	71
3.1	O trabalho rural e a produção de ovinos	71
3.2	A importância da produção de ovinos no Brasil e no Rio Grande do Sul	74
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	83
5.1	Análise do perfil dos gestores das unidades agropecuárias	83
5.2	Caracterização das unidades agropecuárias	84
5.3	Análise dos fatores de produção que contribuem para a formação de estratégias conjuntas	87
5.3.1	Evidências relacionadas ao capital humano	87
5.3.2	Evidências relacionadas ao capital financeiro	89
5.3.3	Evidências relacionadas ao capital natural	91
5.3.4	Evidências relacionadas ao capital social	92
5.3.5	Evidências relacionadas ao capital físico	96
5.4	Análise de resultados	99
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	109
	REFERÊNCIAS	111
	APÊNDICES	119
	ANEXOS	125

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceito de <i>stakeholders</i>	34
Quadro 2 - Ações para políticas sustentáveis.....	40
Quadro 3 - Estilos de solução de conflito e suas características segundo McIntire	49
Quadro 4 - Os cinco capitais, seus efeitos e limitações na avaliação de estratégias conjuntas.	50
Quadro 5 - Resumo das observações e evidências com relação a ações conjuntas	55
Quadro 6 - Aspectos básicos na formação de alianças colaborativas e fatores limitadores	61
Quadro 7 - Produção média anual de ovinos por produtor em 2013.....	66
Quadro 8 - Estrutura do instrumento de coleta de dados.....	68
Quadro 9 - Síntese dos principais fatores de produção (capitais) que contribuem para o processo de adoção de estratégias conjuntas	100

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Produção de ovinos no mundo, no Brasil e no Rio Grande do Sul em quantidade de cabeças.....	76
Tabela 2 - Produção de ovinos e de lã no Brasil no período 2000 A 2012	76
Tabela 3 - Produção de carnes ovina e bovina em toneladas no período 2005 a 2011 no Brasil	77
Tabela 4 - Produção de ovinos no Rio Grande do Sul no período de 2000 a 2012.....	78
Tabela 5 - Preço médio da lã praticado no Estado do Rio Grande do Sul.....	79
Tabela 6 - População de Santa Maria em relação ao Brasil e o Rio Grande do Sul no período 1991 a 2012.....	79
Tabela 7 - Perfil dos produtores rurais.....	83
Tabela 8 - Caracterização das unidades agropecuárias.....	84
Tabela 9 - Evidências do Capital Humano.....	88
Tabela 10 - Evidências do capital financeiro	90
Tabela 11 - Evidências do capital natural	91
Tabela 12 - Evidências do capital social.....	93
Tabela 13 - Evidências do capital físico	97

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Potencial dos <i>stakeholders</i>	35
Figura 2 – Fatores que interferem no capital social	42
Figura 3 – Níveis de conflito na organização	48
Figura 4 - Modelo conceitual da pesquisa	65
Figura 5 – Cadeia de ovinos local	80

1 INTRODUÇÃO

A globalização dos mercados levou os países do Mercosul a consolidar sua abertura econômica, o que provocou mudanças no agronegócio brasileiro que, de acordo com as observações de Jank *et al.* (1999), produziram reflexos nos níveis de produtividade, qualidade, custos, além de outros. A formação de parcerias e alianças estratégicas passou a se constituir em fator de elevada importância na competitividade dos diversos tipos de empreendimentos, especialmente no agronegócio.

Estas mudanças afetaram, sobretudo, os empreendimentos rurais de pequeno porte, passando a exigir esforços adicionais no que se refere a melhorias na formação, busca de auxílios governamentais, conhecimento especializado e estruturação produtiva e financeira. O conhecimento de novas técnicas, em todas as áreas do processo, conduz à melhoria na rentabilidade e na eficiência na utilização dos recursos da propriedade. A compreensão das políticas públicas, das formas de associações, das alternativas de estruturação produtiva, da gestão econômica e do posicionamento no mercado de modo, a ser mais competitivo, auxilia no crescimento consciente e na permanência dos produtores no campo.

As oportunidades e as ameaças, também presentes na atividade rural, podem ser enfrentadas, segundo Zuin e Queiroz (2006), com maior segurança à medida que os produtores passam a estabelecer estratégias orientadas para o aprimoramento da gestão nos negócios rurais, procurando reduzir a vulnerabilidade e buscar alternativas para agregar valor aos produtos e aos processos. Esse posicionamento facilita a obtenção de vantagem competitiva, conduzindo a uma maior produtividade, ao aperfeiçoamento na tomada de decisões e ao incremento na renda dos produtores.

Mudanças exigem reflexão e questionamentos com relação às condições presentes. Os conflitos surgem naturalmente e precisam ser considerados e bem conduzidos para não comprometerem o desenvolvimento das atividades. A clareza para identificar a direção e o grau da mudança a ser realizada é um argumento para convencer e inspirar os componentes das organizações para afastar obstáculos e resolver os conflitos especialmente sobre os benefícios proporcionados por ações conjuntas.

Para Zuin e Queiroz (2006), é de grande valia um posicionamento adequado em defesa dos interesses comuns, o equilíbrio de forças conjuntas e a capacidade de antecipar as mudanças que afetarão o conjunto, na expectativa de explorá-las da forma mais conveniente ao interesse da entidade. Do mesmo modo, Astley (1984) sugere ações conjuntas como uma das alternativas para melhorar o desempenho e a competitividade nos empreendimentos.

Nesse sentido, o estabelecimento de estratégias conjuntas no setor produtivo de agronegócios pode oportunizar a obtenção de maior valor aos produtos, novas alternativas de exercer as atividades e a continuidade no aprimoramento das práticas agropecuárias. No setor agropecuário, destaca-se a ovinocultura como uma atividade que proporciona a maior fonte de alternativas para subsistência. Segundo Viana *et al.* (2013), a carne ovina despontou como principal produto da ovinocultura, explorado como atividade econômica por meio da introdução de novas raças com melhoramentos genéticos e técnicas de manejo que alavancaram a produtividade.

De acordo com o Cpea – USP/ CNA (2014), a atividade agropecuária tem expressividade na economia brasileira, tendo representado 22,54 % do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro no ano de 2013, sendo 15,67 deste percentual representados pela atividade agrícola e 6,87%, pela pecuária. O Rio Grande do Sul encontra-se em quarto lugar, participando com 6,4% na formação do PIB brasileiro, sendo que aproximadamente uma décima parte desta participação refere-se à produção pecuária.

Muitas questões ainda dificultam o desenvolvimento das atividades agropecuárias no Brasil. De acordo com Neves e Castro (2010), dentre os principais aspectos que limitam a atividade, destacam-se a falta de padronização da produção, a informalidade, os entraves na comercialização, a pouca profissionalização dos produtores, a estrutura financeira e creditícia, bem como as tecnologias de gestão, administrativas e de produção, estando estas somadas ao ambiente em que as formas de organização social, econômica e de infraestrutura não estão ainda bem definidas.

As limitações que entravam o processo de desenvolvimento das atividades agropecuárias têm sido objeto de muitos estudos e, dentre eles, muitos têm dado atenção para a inserção do

produtor rural no mercado. A formação de ações conjuntas, além de outras, vem ganhando espaço nas proposições de melhorias onde se procuram identificar fatores que intervêm nos processos de desenvolvimento dos empreendimentos rurais. Neste espaço, encontra-se a atividade de criação de ovinos com potencial de geração de renda, já identificado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura (FAO) e outros órgãos de pesquisa, carente de estudos que possam trazer contribuições no sentido de facilitar as ações e proporcionar o exercício da atividade de forma sustentada.

1.1 Definição do problema

As ações conjuntas vêm sendo adotadas por vários segmentos produtivos visando ao desempenho e à competitividade compatível com os anseios dos *stakeholders* com seus empreendimentos e capazes de garantir a presença em mercados mundiais. Dentre outros estudos, Bitzer, Glasbergen e Arts (2012) avaliam o potencial das parcerias rurais, enfocando cinco capitais como categorias de ativos que interferem na formação de parcerias na área rural.

Ao mesmo tempo, observa-se que, na região de Santa Maria, no Estado do Rio Grande do Sul – Brasil, a criação de ovinos começa a ganhar espaço e a identificar as necessidades comuns aos produtores rurais em geral, especialmente locais, com relação a ações que viabilizem esta como uma atividade passível de alavancar a renda dos produtores.

Pesquisas do IBGE (2014) evidenciam que a produção mundial de ovinos, nos últimos anos, vem apresentando quedas significativas (5,2% de 2005 a 2011), enquanto a produção brasileira cresceu no mesmo período acima da média mundial (13,3%) e, no Brasil, a produção de carne ovina apresentou um crescimento de 5,93% no mesmo período, enquanto que o crescimento da carne bovina foi de 1,39 para a carne resfriada e de 1,21 para a carne congelada. A produção de ovinos, no Rio Grande do Sul, representa aproximadamente 22% de toda a produção brasileira, segundo a FAO (2010), sendo esta participação significativa em relação aos demais estados.

As instituições públicas detêm conhecimentos que podem auxiliar no processo de desenvolvimento da produção de ovinos orientando os produtores na discussão e implantação de métodos que sejam capazes de reduzir a vulnerabilidade do produtor; facilitar o posicionamento dos produtos no mercado; identificar as vantagens competitivas e alavancar a produtividade; implantar técnicas de gestão que possam aperfeiçoar a tomada de decisões e criar oportunidades de outras rendas ao produtor; buscar novas alternativas de exercer as atividade e continuidade das práticas agropecuárias, bem como identificar e propor estratégias que possam impulsionar o processo de gestão das propriedades rurais produtoras de ovinos no Brasil, em geral, e no Estado do Rio Grande do Sul, em particular.

O agronegócio tem importância no processo de desenvolvimento econômico do Brasil como um todo e do Estado do Rio Grande do Sul pela sua capacidade geração de riquezas, criação de empregos, transferência e circulação de renda, desenvolvimento de novas tecnologias, pesquisas e desenvolvimento da ciência em geral.

Neves e Castro (2010) expõem vários casos de agronegócios e agricultura familiar na proposta de um novo modelo de projetos orientados para o mercado Projeto Integrado de Negócios Sustentáveis – (PINS). Nesse contexto, estudam os conflitos entre agronegócios e agricultura familiar, visando à sustentabilidade econômica e aos benefícios sociais.

Existem muitos desafios para os pequenos produtores, e não é por falta de demanda e de produto adequado que o produtor deixará de crescer, e, sim, segundo Neves e Castro (2010), é por falta de “capacitação em gestão administrativa e de marketing para fazer vendas de forma estruturada e para que relacionamentos sejam desenvolvidos nos mercados internacionais e nacionais” (NEVES e CASTRO, 2010 p. 72).

A distinção entre as diferentes categorias de ativos, segundo Bitzer, Glasbergen e Arts (2012), é de grande importância na compreensão dos produtores rurais sobre a estreita relação entre a expansão dos bens de capital e a capacitação organizacional, pois, uma vez desalinhados, estes conceitos podem se tornar fatores limitantes para a competitividade.

O problema refere-se à busca de alternativas que facilitem os serviços na produção de ovinos e decorre do fato de ser uma região que tem uma produção significativa em relação à

produção no Estado do Rio Grande do Sul e estar dependente de outras regiões na comercialização e formação de preços.

Pela importância da produção no Estado do Rio Grande do Sul e pelo potencial de geração de alternativas de renda, especialmente para a pequena propriedade rural, é de grande valia buscar novas formas de impulsionar a atividade através de estruturação de ações conjuntas.

Devido à importância percebida neste tema, a pesquisa elaborada propõe-se a contribuir para o entendimento e a ampliação do nível de conhecimento e de desempenho das atividades rurais da região, orientando também para o aperfeiçoamento no processo de fixação das comunidades rurais.

O problema verificado refere-se à formação de estratégias conjuntas no processo de criação de ovinos em escala local, originando a seguinte questão-problema que conduziu à execução da pesquisa:

Quais os principais fatores de produção (capitais) que contribuem e que limitam o processo de formação de estratégias conjuntas visando à ampliação da capacidade de produção e à competitividade do setor de ovinos?

1.2 Objetivos

Para responder à pergunta de pesquisa, procuraram-se atingir os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os principais fatores de produção (capitais) que contribuem e que limitam o processo de formação de estratégias conjuntas visando à ampliação da capacidade de produção das propriedades rurais criadoras ovinos.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo proposto e responder ao problema de pesquisa, procurou-se seguir os seguintes passos:

- a) Caracterizar o trabalho rural na produção de ovinos;
- b) identificar a importância da produção de ovinos no Brasil e no Rio Grande do Sul;
- c) descrever os principais aspectos que definem o perfil dos gestores das unidades agropecuárias participantes da pesquisa;
- d) identificar as principais características das unidades agropecuárias quanto à capacidade de produção, aspectos econômicos e de desenvolvimento de mercado;
- e) analisar os principais fatores de produção (capitais) que contribuem e que limitam o processo de formação de estratégias conjuntas.

1.3 Justificativa

O agronegócio do Rio Grande do Sul, segundo o Cpea-USP/CNA(2014), tem importância na economia do País, pois participa com 6,4% na formação do Produto Interno Bruto nacional, gerando riquezas, desenvolvendo regiões por meio da geração de empregos, transferência e circulação de renda.

Neste processo, a agricultura familiar tem uma considerável contribuição na produção de alimentos, geração de renda e no desenvolvimento do Brasil como um todo, sendo um setor de destaque no agronegócio brasileiro. Segundo Buainain *et al.* (2005), estas propriedades rurais se caracterizam pelo fato de os trabalhos serem executados, em sua maioria, utilizando mão de obra familiar.

A competitividade exige também dos pequenos empreendimentos rurais esforços em melhorias na formação, busca de auxílios governamentais, conhecimentos, estruturação produtiva e financeira. Novos conhecimentos, em todas as áreas do processo, conduzem para melhorias na rentabilidade e facilitam a eficiência na utilização de todos os recursos da propriedade. A compreensão adequada das políticas públicas, as formas de associação, as alternativas de estruturação produtiva, a gestão econômica e o posicionamento no mercado de

modo mais competitivo facilitam o crescimento consciente e a permanência dos pequenos produtores no campo.

A produção, na pequena e média propriedade rural, além de fator redutor do êxodo rural e fonte de recursos para as famílias com menor renda, também contribui para a geração de riqueza, considerando a economia não só do setor agropecuário, mas do próprio país. Estes empreendimentos, em sua maioria, contam com a mão de obra exclusivamente familiar, sendo responsáveis por grande parte da produção de alimentos que, para atender a consumidores mais exigentes, vêm crescendo a taxas consideráveis e com expressiva necessidade de organização para produzir de acordo com as exigências e com mais qualidade.

Os consumidores tornam-se mais críticos, exigindo produtos diferenciados e com melhores padrões de qualidade, acirrando a competição em todos os segmentos produtivos. Isso proporciona a abertura de novos nichos de mercado à agricultura e às agroindústrias familiares e, ao mesmo tempo, gera grandes desafios para os produtores rurais, seja em aspectos produtivos, tecnológicos, como também na eficiência gerencial de suas propriedades.

Neste aspecto, a gestão rural, como um conjunto de atividades (planejamento e controle da produção, *marketing*, custos, logística, comercialização, entre outros), exige dos profissionais uma melhor orientação com relação às características específicas de cada atividade. Utilizam-se, assim, novas metodologias e instrumentos adequados para a gestão eficiente, orientados para o desenvolvimento econômico e ambientalmente sustentável de cada propriedade.

Destaca-se, a partir disso, a necessidade de capacitação gerencial dos empreendedores rurais de forma a melhor promover a inserção destes no agronegócio nacional. Segundo Batalha *et al.* (2002), vários trabalhos têm demonstrado deficiências gerenciais nos agronegócios familiares, o que reduz os ganhos e o desenvolvimento sustentável. Investigar as condições econômicas da produção agrícola é imprescindível para a geração de renda e agregação de valor aos produtos oriundos da agricultura.

Zuin e Queiroz (2006) referem-se à agregação de valor aos produtos rurais como um fator de competitividade dos empreendimentos. Agregar valor aos produtos e aos processos, hoje, é

uma questão de sustentabilidade dos empreendimentos rurais e uma forma de manter-se ou alcançar novos mercados.

Para enfrentar os grandes desafios do mercado, os produtores devem estabelecer estratégias orientadas para melhorias nos negócios rurais, procurando reduzir a vulnerabilidade e buscando alternativas de agregação de valor a produtos e a processos. Um melhor posicionamento no mercado certamente facilita a obtenção de vantagens competitivas, maior produtividade e aperfeiçoa a tomada de decisões, garantindo, assim, melhor renda ao produtor, acesso a posições de melhor valor aos produtos, novas alternativas de exercer as atividades e a continuidade das práticas agropecuárias.

O Estado do Rio Grande do Sul produz aproximadamente 22% (vinte e dois por cento) da produção brasileira de ovinos. Segundo dados da Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação (FAO, 2012), os produtores encontram-se pressionados por intermediários e pelas condições pouco favoráveis. Em vista da pouca capacidade de organização, nesta área da produção rural, cabe às instituições públicas que detêm o conhecimento auxiliar no processo de desenvolvimento, através da aplicação das teorias desenvolvidas sobre o assunto.

Uma das oportunidades de inserção dos produtos da ovinocultura no mercado pode ser viabilizada através da inovação na produção, no processamento e na comercialização dos produtos derivados da ovinocultura. Isso pode ser posto em prática através de alternativas conjuntas de desenvolvimento, levando em conta a realidade dos produtores locais e as condições dos demais elos da cadeia para que se possam desenvolver meios para capacitação, assistência técnica, apoio à gestão e desenvolvimento participativo de pessoas de uma forma contínua.

Diante disso, avaliar alternativas de desenvolvimento da produção de ovinos, na região de Santa Maria – RS será um marco no processo de inovação. Certamente contribuirá para o melhor desempenho e compreensão da atividade, beneficiando a todos os envolvidos, através da compreensão das necessidades de melhorias nos processos e especialmente nos serviços necessários ao bom andamento da produção.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente trabalho encontra-se estruturado em seis capítulos. No capítulo um, é realizada a contextualização da pesquisa, com o problema de pesquisa, os objetivos que nortearam o desenvolvimento deste, bem como a justificativa.

O capítulo dois trata da revisão da literatura que fundamenta a pesquisa. O referencial teórico base inicial foi o estudo sobre a formulação de estratégias e a formação de redes empresariais, onde se buscou destacar os fatores impactantes na formação de estratégias conjuntas, para finalmente buscar-se compreender a importância do desenvolvimento destas estratégias e a cooperação na gestão de negócios rurais. O terceiro capítulo aborda as características básicas da produção de ovinos, conjuntamente com o trabalho rural e a produção de ovinos no Brasil.

O capítulo quarto trata do método que dá orientação à pesquisa, onde se explicita detalhadamente o método para desenvolvimento do estudo, para, no quinto capítulo, descrever-se e discutir os achados que conduzem às considerações finais apresentadas no sexto capítulo. As referências bibliográficas, os apêndices e os anexos são as seções de encerramento da pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo enfoca a literatura que suporta o presente estudo em duas etapas distintas que são a formulação da estratégia e a formação de redes empresariais, trazendo as definições dos principais conceitos e as teorias que embasaram o desenvolvimento da pesquisa.

2.1 A formulação da estratégia

O cenário atual, marcado por mudanças nos níveis econômico, político, social e tecnológico, resulta na necessidade de uma nova ótica para as atividades produtivas, especialmente em áreas em que as características setoriais são muito conservadoras.

O mundo globalizado apresenta uma nova dinâmica para as organizações, sendo fundamental a capacidade de adaptação em relação à mudança e o desenvolvimento de estratégias que resultem em uma maior competitividade.

A estratégia empresarial visa traçar caminhos a fim de orientar a tomada de decisão empresarial. Ansoff (1993, p. 70) define estratégia como “um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. Para Porter (1999, p. 63), estratégia consiste em “criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”. Segundo Henderson (1998, p.5), a “estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”.

Desse modo, percebe-se que muitas são as definições para estratégia empresarial. Nesse sentido, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) destacam que não há um conceito fácil e único para estratégia, podendo ser entendida como: a) um plano – uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro; b) um padrão – consistência no comportamento ao longo do tempo; c) uma posição – localização de determinados produtos em determinados mercados; d) uma perspectiva – maneira fundamental de uma organização fazer as coisas; e) um truque – maneira específica para enganar um concorrente.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) destacam ainda alguns aspectos de congruência entre os autores que escrevem sobre estratégia empresarial, tais como: a) as estratégias são

utilizadas para gerenciar mudanças ambientais; b) são complexas devido à complexidade do ambiente; c) afetam a organização como um todo; d) envolvem as ações decididas e os processos para implementação; e) diferem entre si; f) ocorrem nos diferentes níveis organizacionais; g) envolvem vários processos de pensamento.

A estratégia pode ser definida como a adequação entre as atividades da empresa, de forma que tal conjunto de atividades proporcione a melhor posição para a empresa perante as diversas partes interessadas.

Porter (1999, p.40) afirma:

[...] o estrategista é capaz de desenvolver um plano de ação que inclui (1) o posicionamento da empresa, de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra as forças competitivas; e/ou (2) a influenciarem no equilíbrio das forças, através de manobras estratégicas, melhorando, desta forma, a posição da empresa; e/ou (3) a antecipação de mudanças nos fatores subjacentes às forças e da reação das empresas a essas alterações, na esperança de explorá-las de modo favorável, através da escolha de uma estratégia adequada ao novo equilíbrio competitivo antes de seu reconhecimento pelos concorrentes.

A visão mais tradicional que se tem de estratégia é a de resposta de uma organização ao ambiente em que se encontra.

As organizações de hoje necessitam de uma linguagem para a comunicação tanto da estratégia como dos processos e sistemas que contribuem para a implementação da estratégia e que geram *feedback* sobre ela. O sucesso exige que a estratégia se transforme em tarefa cotidiana de todos (KAPLAN e NORTON, 2000 p.13).

A estratégia pode ser considerada como a forma de a organização pensar, a sua estrutura de poder e seus sistemas de controle. Estratégias têm uma natureza de longo prazo, diferente do planejamento estratégico, que se consolida no curto prazo, através dos planos e metas estabelecidos.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) comparam o processo de formulação de estratégia a um elefante composto por dez partes. Na visão dos autores, cada parte do elefante corresponde a uma escola do pensamento estratégico, e as escolas dividem-se em três agrupamentos. O primeiro grupo possui natureza prescritiva e a sua ênfase está na maneira como as estratégias devem ser formuladas e não como são efetivamente formuladas. É formado pelas escolas de design, planejamento e posicionamento.

O segundo grupo possui natureza descritiva, considera aspectos específicos do processo de formulação de estratégias, com maior ênfase na descrição da formulação da estratégia e menor na prescrição do comportamento estratégico ideal. É composto pelas escolas empreendedora, cognitiva, de aprendizado, do poder, cultural e ambiental. O terceiro grupo é composto pela escola de configuração e reúne o processo de formulação de estratégias, o conteúdo das estratégias, as estruturas organizacionais e seus contextos (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Porter (2004) também propõe três estratégias genéricas para obtenção de vantagem competitiva pelas empresas, que podem ser usadas isoladamente ou de forma combinada, a saber: 1) liderança no custo total; 2) diferenciação e 3) enfoque.

A liderança no custo prevê a adoção de uma política que priorize atingir este objetivo, resultando na habilidade de uma empresa em produzir com gastos menores do que a média do setor. Já a estratégia de diferenciação possui como premissa diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. A estratégia genérica baseada no enfoque visa atender a um determinado grupo comprador, a um segmento específico de cliente ou a um mercado geográfico, atingindo muito bem o alvo determinado (PORTER, 2004).

Segundo Quinn (2006), estratégias formais eficazes contêm objetivos ou metas a serem atingidas, políticas que orientam ou limitam a ação, programas que levam ao cumprimento das metas, de modo que a essência da estratégia encontra-se na construção de uma postura forte que leve a organização a atingir as suas metas, independente de como as forças externas imprevistas possam interferir.

Marin (2014, p. 57) sugere três regras para evitar surpresas no que se refere à estratégia empresarial: a) dar preferência a uma declaração estratégica simples, em que fique claro onde atuar e como vencer; b) reconhecer que estratégias não implicam perfeição; esta depende de outros fatores externos que estão fora do controle total dos gestores; c) deixar explícita a lógica de raciocínio: precisa-se acreditar sobre clientes, evolução da organização e sobre competitividade e competências.

A maneira como a estratégia é criada refere-se ao processo de formulação, que envolve, por exemplo, a avaliação de ameaças e oportunidades do ambiente externo, das forças e fraquezas do ambiente interno, dos recursos empresariais disponíveis; sendo a estratégia avaliada a partir de princípios como consistência, consonância, vantagem, viabilidade (MINTZBERG e QUINN, 2001).

Para Porter (1998), a competição consiste na essência da formulação estratégica, sendo representada em um setor industrial por cinco forças: poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de novos entrantes em potencial e ameaça dos produtos ou serviços substitutos. Na visão dos autores, o objetivo estratégico da empresa consiste em encontrar uma posição no setor a fim de se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor.

A partir do exposto, pode-se perceber que a competição é inerente à formulação da estratégia empresarial. Nesse sentido, Marchi (2006) destaca que a competição global envolve, em uma vertente, grandes organizações que ganham principalmente em economia de escala e na subordinação econômica que submetem os países em desenvolvimento; já em outro ângulo, vislumbram-se alternativas de desenvolvimento econômico (parcerias e cooperações entre empresas), onde a ação coletiva representa uma estratégia eficaz de sobrevivência, especialmente para micro e pequenas empresas (MARCHI, 2006).

Os estudos de Astley e Fombrun (1983) e Astley (1984) trazem a visão de que a estratégia empresarial pode contemplar o desenvolvimento de ações colaborativas de curta e longa duração, não devendo limitar-se apenas ao foco individual e competitivo.

Astley e Fombrun (1983) destacam a importância da escolha estratégica no nível coletivo de análise e, com base na abordagem ecológica social, oferecem uma estrutura para análise das ações estratégicas desenvolvidas conjuntamente por membros de coletividades interorganizacionais.

Astley (1984), centrado na noção de estratégia coletiva, apresenta a formulação conjunta de políticas e a implementação de ações pelos membros das coletividades interorganizacionais como uma forma alternativa para gerenciar as relações entre organização e ambiente.

A partir do exposto, é possível perceber que as organizações passam a se relacionar com base na interdependência, de modo que a competição assume novos formatos, e as empresas, por meio da colaboração, buscam maior competitividade e melhor desempenho.

2.2 A formação de redes empresariais

A competitividade acirrada do ambiente de negócios propicia o surgimento de novas formas de configuração organizacional, baseadas na associação, na complementaridade e no compartilhamento entre os seus diversos atores, denominadas redes.

A literatura aponta que a formação de redes é a tendência do mundo contemporâneo para o alcance do desempenho organizacional satisfatório e até mesmo questão de sobrevivência, tanto em nível doméstico como mundial (CASTELLS, 1999; HAMEL e PRAHALAD, 1995; FRIEDMAN, 2005).

O conceito de redes pode ter diferentes enfoques na literatura, segundo Britto (2002), e frequentemente, os conceitos de “empresas em rede”, “indústrias em rede” e “rede de empresas” são usados como sinônimos. O primeiro conceito se refere às conformações da estrutura organizacional dentro das empresas. As “indústrias em rede” se referem, em geral, a setores de infraestrutura, baseados na interconexão e compatibilidade entre unidades produtivas. Já o conceito de “redes de empresas” compreende os arranjos organizacionais baseados em vínculos entre diferentes empresas. Esses arranjos demandam uma forma especial de coordenação das atividades econômicas.

Segundo Cassiolato e Lastres (2003), o conceito de rede de empresas está relacionado a arranjos interorganizacionais formais ou informais de empresas autônomas. As redes surgem da consolidação de vínculos sistemáticos entre firmas e podem assumir diversas formas, tais como aquisição de partes de capital, alianças estratégicas, externalização de funções da empresa, entre outras. Estas redes podem estar relacionadas a diferentes elos de uma cadeia produtiva e estarem vinculadas a diferentes dimensões espaciais (locais, regionais, nacionais ou supranacionais).

As redes de negócios são formadas por grupos formais ou informais com interesses comuns de ampliar a competitividade e as vantagens competitivas de um determinado segmento ou setor.

As redes de empresas estão presentes em todo o mundo, conforme exposto por Zacarelli, *et al.* (2008, p. 104):

“Redes de negócios capazes de gerar vantagens competitivas podem ser encontradas em diferentes regiões do mundo. No Japão existem as *keiretsu*, que são arranjos verticais agrupados em torno de uma grande empresa, chamada *kaisha*, sendo exemplo disso a Toyota e a Nissan. Na Coreia há as *chaebol*, que se constituem em redes formadas ao redor dos negócios liderados por pessoa ou família influente, como a Daewoo, a LG e a Samsung. No Brasil, pode-se destacar a rede de negócios ligada aos produtos derivados do frango, lideradas pela Sadia, ou as da indústria automotiva, lideradas pelas montadoras de automóveis do ABC paulista”.

Sendo assim, a noção de redes está fundamentada em cinco premissas, conforme a visão de Batalha (2008, p. 45):

“1) Todas as organizações estão ligadas a um conjunto importante de relações sociais; 2) o ambiente de uma organização pode ser visto como uma rede de outras organizações; 3) as ações dos atores das organizações podem ser melhor explicadas por suas relações dentro da rede; 4) redes condicionam e são condicionadas pelas ações de seus integrantes; 5) análises comparativas de organizações devem considerar as características das redes nas quais elas estão inseridas”.

Na visão de Britto (2002), a estrutura em redes aplica-se à análise de fenômenos inerentes aos relacionamentos cooperativos entre os atores, que são interdependentes no que se refere às suas respectivas competências e, ainda, essa estrutura requer algum tipo de coordenação coletiva das ações adotadas.

Por meio de redes, as empresas buscam desenvolver estratégias para solucionar problemas estruturais e conjunturais, vislumbrando, a partir de ações coletivas, o aumento do poder de compra, o acesso a novos mercados e tecnologias, a melhoria da produtividade e a consequente redução de custos.

Para Ahuja (2000), em redes de colaboração tecnológica, os vínculos colaborativos interfirmas podem trazer benefícios tais como combinação de conhecimentos, habilidades e ativos físicos, compartilhamento de conhecimentos sobre avanços técnicos e novas ideias para problemas.

As redes interfirmas podem aumentar a área de captação das informações de uma empresa e fornecer benefícios, atuando como um dispositivo de captação e processamento de informações. Tendo em vista que a inovação é muitas vezes uma atividade intensiva de informação, tanto em termos de coleta como de processamento de informações, as empresas individuais podem exercer apenas um número limitado de tecnologias e linhas de pesquisa, sendo que as redes podem auxiliar na expansão deste escopo (AHUJA, 2000).

Contudo, a gestão de uma rede é bastante complexa, tendo em vista que é preciso coordenar diferentes atores com saberes e experiências distintas, criar um ambiente no qual a ação colaborativa evolua e alinhar diferentes perspectivas estratégicas, organizacionais e tecnológicas (RIEMER e KLEIN, 2004).

Os benefícios do compartilhamento de recursos por meio da colaboração surgem quando existe confiança significativa entre os parceiros. Nesse sentido, o desenvolvimento da confiança e a redução do oportunismo são condições necessárias para o compartilhamento de recursos bem sucedido (AHUJA, 2000).

Segundo Giulati e Gargiulo (1999), as organizações criam laços com outras organizações que possuem recursos e capacidades de auxiliá-las a lidar com fatores exógenos, como o gerenciamento de ambientes incertos e a satisfação de necessidades de recursos. Para os autores, os fatores exógenos podem ser suficientes para determinar se uma organização deve estabelecer alianças, mas eles podem não fornecer informações suficientes para decidir com quem construir esses laços. Nesse sentido, para reduzir os custos de pesquisa e diminuir o risco de oportunismo associado às alianças estratégicas, as organizações tendem a criar um relacionamento estável e preferencialmente caracterizado pela confiança e pela troca de informações com parceiros específicos (GIULATI e GARGULIO, 1999). Corroborando, Ring e Van de Ven (1994) ressaltam que os parceiros podem ter uma maior probabilidade de fazer investimentos mais significativos e de maior risco em transações futuras, por meio do aumento da confiança entre as partes, a partir da acumulação de interações anteriores julgadas pelas partes como eficientes e equitativas.

As redes interorganizacionais podem ser fontes de importantes vantagens competitivas para as organizações quando os parceiros estabelecem relações de confiança e estão predispostos a compartilhar conhecimentos na busca de satisfação de interesses individuais.

As redes de empresas podem assumir diversas estruturas organizacionais, de modo que algumas delas serão discutidas a seguir.

2.2.1 Clusters

Os *clusters* podem ser entendidos como a concentração setorial e geográfica de empresas, sendo formados quando aspectos setoriais e geográficos estão concentrados, tendo como características importantes o ganho de eficiência coletiva, entendida como a vantagem competitiva das economias externas locais e da ação conjunta (PORTER, 1998; AMATO NETO, 2000).

Em um *cluster*, encontra-se um amplo escopo para a divisão das tarefas entre empresas, bem como para a especialização e para a inovação, que consistem em elementos essenciais para a competição além de mercados locais.

Porter e Kramer (2011) defendem que os *clusters* são importantes em toda economia regional, a qual prospera e cresce, tendo assim importante papel na promoção da produtividade, da inovação e da competitividade. Ao contrário disso, condições estruturais deficientes criam custos internos, como, por exemplo, uma estrutura de transporte deficiente eleva os custos de logística.

Assim, a formação de *clusters* gera valor compartilhado para as empresas, promovendo o desenvolvimento econômico por meio do surgimento de investimentos complementares que se tornam importantes no processo de melhorias estruturais.

Porter e Kramer (2011) destacam que a capacidade de produzir e inovar de uma empresa é fortemente influenciada por “*clusters*”, ou concentrações geográficas de empresas, negócios correlatos, fornecedores, prestadores de serviços e infraestrutura logística. Complementando, os autores destacam que *clusters* não incluem somente empresas, mas também programas

acadêmicos, associações comerciais e organizações de normalização e contemplam, ainda, ativos públicos na comunidade do entorno.

Por fim, os clusters envolvem atividades como prestação de serviços, de comércio e outros em um mesmo espaço geográfico. Já os Arranjos Produtivos Locais (APLs) englobam somente atividades produtivas.

2.2.2 Arranjos Produtivos Locais (APLs)

Os Arranjos Produtivos Locais (APLs) reúnem empresas localizadas em um mesmo território e geralmente apresentam fortes vínculos com os agentes locais, na medida em que se acentua a importância da diferenciação entre os lugares. Desse modo, os APLs compreendem um recorte do espaço geográfico nos quais os atores apresentam identidades coletivas e mantêm algum vínculo de cooperação e integração entre si, de modo que, em relação aos pequenos e médios empreendimentos, possuem um papel de integração.

Os APLs são um tipo particular de *cluster*, constituídos por pequenas e médias empresas, agrupadas em torno de uma profissão ou de um negócio, nos quais é enfatizado o papel desempenhado pelos relacionamentos, tanto formais como informais, entre as empresas e as demais instituições envolvidas, que compartilham uma cultura comum e interagem como um grupo (CAPORALI e VOLKER, 2004).

Para Cassiolato e Lastres (2003), os APLs consistem em aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais que focam um conjunto específico de atividades econômicas e apresentam vínculos mesmo que incipientes. Segundo os autores, em geral, envolvem empresas – que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de serviços, comercializadoras, clientes, entre outros – e suas diversas formas de representação e associação; incluem também outras instituições públicas e privadas, como universidades e escolas técnicas.

Dessa forma, a produção de qualquer bem ou serviço está relacionada a um determinado processo que envolve atividades e atores relacionados à aquisição de matérias-primas, máquinas e demais insumos.

Os APLs estão presentes em todo o território nacional, envolvem um grande número de pessoas, com proporção significativa da população economicamente ativa e polarizam outras cidades, gerando uma rede integrada com forte potencial de crescimento. Assim, para que se implante uma política de desenvolvimento efetiva desses arranjos, baseada na capacidade dos atores locais, faz-se necessário atacar seus pontos fracos, fomentar seus pontos positivos, perscrutar e explorar as oportunidades mercadológicas que se abrem para eles (CAPORALI e VOLKER, 2004).

As empresas em um APL geralmente atuam em um mesmo ramo de negócios e têm sua origem normalmente em trajetórias históricas, formadas a partir de uma base social e cultural comum, ou seja, resultado de um processo histórico cultural. Ambientes com maior integração, cooperação e principalmente confiança entre os agentes são mais propícios à construção e um arranjo, em um processo de complementaridade (NORONHA, 2010, p. 15).

As pequenas e médias empresas buscam a cooperação entre si na execução de seus negócios na tentativa de evitar ou reduzir o risco de que, a qualquer momento, outra empresa possa fabricar um produto competitivo, em qualquer lugar do mundo e atingir o seu mercado. Estas aglomerações têm grande importância como fonte de dinamismo econômico, com reflexos significativos na geração de empregos e renda, evidenciando o papel que micro, pequenas e médias empresas assumem no contexto econômico atual. A proximidade geográfica, a ativa divisão social do trabalho e a possibilidade de mais efetiva comunicação/cooperação entre os produtores são suficientes para justificar os fatores que impulsionam o crescimento a partir de APLs (CASSIOLATO *et al.*, 2000).

Cassiolato e Lastres (2003, p.18) ainda destacam que “a proximidade espacial pode favorecer a troca de informações, a similaridade de atitudes culturais e psicológicas, a frequência de contatos interpessoais e cooperação, a capacidade inovativa, a mobilidade e a flexibilidade”.

Diversas são as tentativas de identificar os fatores que propiciam o desenvolvimento e a permanência das pequenas e médias empresas nos mercados globalizados. Os APLs podem propiciar a manutenção e sustentação destas empresas, contribuindo para o desenvolvimento econômico, por meio da redução de riscos, ganhos de escala, melhorias na qualidade e produtividade, ambiente propício à inovação.

Cassiolato e Lastres (2003, p.3), em relação aos benefícios vislumbrados pelas empresas que atuam em redes, destacam que

Os principais resultados das pesquisas realizadas pela RedeSist em diferentes regiões do país confirmam que a aglomeração de empresas e o aproveitamento das sinergias geradas por suas interações fortalecem suas chances de sobrevivência e crescimento, constituindo-se em importante fonte de vantagens competitivas duradouras. A participação dinâmica em arranjos produtivos locais tem auxiliado empresas, especialmente as de micro, pequeno e médio portes, a ultrapassarem as conhecidas barreiras ao crescimento, a produzirem eficientemente e a comercializarem seus produtos em mercados nacionais e até internacionais. (CASSIOLATO e LASTRES, 2003, p.3).

Desse modo, os APLs podem contribuir para melhores condições para o crescimento e a competitividade das empresas, valorizando os negócios locais.

2.2.3 Consórcio de empresas

Para Balestrin e Verschoore (2008), o consórcio é constituído por um grupo que possui como objetivos assumir um empreendimento acima dos recursos de qualquer um de seus membros. Representa uma união de empresas para realizar empreendimento ou participar de negociações maiores que a capacidade individual dos participantes. O consórcio empresarial é formado a partir de um contrato entre as empresas consorciadas, tendo uma empresa-líder eleita para tomar frente dos assuntos e representar o consórcio (SEBRAE, 2013).

O consórcio de empresas se aproxima da ideia de associativismo, no qual as pequenas empresas trabalham em conjunto e de forma integrada em um mesmo objetivo ou de forma independente. O consórcio funciona como um instrumento de integração entre as partes, por meio do qual são gerados ganhos coletivos que variam conforme as necessidades das empresas envolvidas. Segundo Balestrin e Verschoore (2008, p.96), “a formação de um consórcio depende dos objetivos que as empresas associadas almejam alcançar, e em geral, possuem objetivos delimitados, direcionados a superar obstáculos ou oportunizar novos negócios aos membros”.

Desse modo, uma segunda configuração de redes de cooperação largamente adotada é o consórcio de empresas. Em sentido amplo, consórcio é o grupo constituído para assumir um

empreendimento acima dos recursos de qualquer um de seus membros. Existem diversos tipos de consórcios, pois sua formação depende do objetivo que as empresas associadas pretendem alcançar. Em geral, os consórcios possuem objetivos delimitados, especialmente direcionados a superar obstáculos ou oportunizar novos negócios a seus membros. Não é incomum que consórcios concorram por uma licitação pública, fato que realça a ideia da competição entre grupos.

Para tanto, o registro contratual de cada consórcio estabelece os objetivos que serão perseguidos e o modo como o processo será conduzido. Assim, suas normas de relacionamento são definidas a priori e formalizadas em um instrumento específico. Entre elas, destaca-se que o quadro diretivo do consórcio deve ser constituído por seus membros e responder aos participantes em assembleias gerais periódicas.

O consórcio é uma forma de associação de empreendedores nos quais os consorciados não perdem a personalidade jurídica, têm objetivos comuns e necessitam de conhecimento técnico especializado.

2.2.4 Cooperativas

As sociedades cooperativas são instituições que visam à cultura, à inclusão social e à democracia, contribuindo, de forma significativa, para o crescimento da nação. Como se refere Pinho (1982, p. 8), “a cooperação, quando organizada segundo estatutos previamente estabelecidos, dá origem a determinados grupos sociais. Dentre tais grupos, as cooperativas representam aqueles que visam, em primeiro lugar, a fins econômicos e educativos”.

Uma cooperativa é definida por Ferreira (2014) como sociedade ou empresa constituída por membros de determinado grupo econômico ou social que tem por objetivo principal desempenhar, em benefício de toda a comunidade, determinada atividade econômica.

Conforme Pinho (1982), o cooperativismo teve sua origem no Egito, com os faraós, que se ajudavam e se organizavam em agrupamentos, visando ao bem comum do seu grupo. Seu símbolo é representado por duas árvores de pinho, com um círculo, tendo como significado a cooperação, a continuidade da vida e a abrangência do todo.

Para Oliveira (1984, p. 32), “a cooperação no mundo adquire cada dia mais importância, tanto nos países desenvolvidos, como nos em desenvolvimento, nos países capitalistas, como nos socialistas e nos do terceiro mundo”. Diante disso, pode-se observar que o cooperativismo consiste em um importante sistema em expansão que se faz presente em todos os continentes.

Para De Plácido e Silva (2004, p. 382), o termo cooperativa é

Derivado do latim *cooperativus*, de *cooperari* (cooperar, colaborar, trabalhar com outros), segundo o próprio sentido etimológico, e é aplicado na terminologia jurídica para designar a organização ou sociedade, constituída por várias pessoas, visando melhorar as condições econômicas de seus associados.

Conforme exposto, pode-se entender um breve conceito de cooperativa que seria a colaboração com os outros, sua origem e sua aplicação jurídica como organização.

Ainda, cooperativa é definida por Ferreira (2014) como uma sociedade ou empresa constituída por membros de determinado grupo econômico ou social que tem por objetivo principal desempenhar, em benefício de toda a comunidade, determinada atividade econômica.

Desse modo, é possível compreender que existem várias formas de associação coletiva das empresas que visam a uma atuação conjunta em prol de objetivos comuns. A seguir, são discutidas formas coletivas de gestão de negócios rurais, que compreendem o escopo deste estudo.

2.3 Fatores que interferem na formação de estratégias conjuntas

A sobrevivência das empresas em um ambiente globalizado e competitivo depende, na maioria dos casos, da adoção de estratégias e ações eficazes. As alianças empresariais têm sido uma alternativa adotada em muitos setores empresariais visando a um melhor desempenho das empresas por meio da adoção de ações conjuntas e, por consequência, a uma maior competitividade.

Porter (1999) defende que o sucesso das firmas de uma determinada região, atuando em um ramo particular da economia, é influenciado por alguns fatores condicionantes tais como as condições de demanda; a posição das indústrias com relação a apoio; a estratégia da firma e a estrutura, bem como o nível de rivalidade presente no ambiente local.

Em empresas da área rural, as estratégias de baixo risco são mais valorizadas, pois a cultura deste tipo de organização está muito atrelada aos valores familiares, os quais valorizam muito as experiências especialmente passadas de geração a geração.

Segundo Lorange e Roos (1996), as alianças estratégicas podem se originar dos mais diferentes tipos de organizações que têm na cooperação um importante caminho para alavancar a competitividade, por meio do compartilhamento de informações, tecnologias, recursos, oportunidades e compartilhamento de riscos. Estas alianças e parcerias podem ter diversos formatos, que vão desde acordos informais até fusões de empresas, dependendo das intenções ou objetivos almejados para cada empreendimento.

O produtor rural, isoladamente, tem dificuldades para atingir uma produtividade suficiente para barganhar com grandes empresas na comercialização de seu produto, tendo em vista que o mercado exige grande volume de produto com escalas melhores de produção na intenção de maximizar seus lucros. Para Batalha (2009), nas alianças da cooperativa agrícola com fornecedores, por exemplo, busca-se a garantia de oferta, pagamento, assistência técnica, seguridade da produtividade e um padrão de qualidade do produto. Ainda o autor destaca que a cooperação entre produtores agrícolas e cooperativas proporciona melhor acesso a informações, facilitando as negociações relacionadas à necessidade de insumos agrícolas, sementes, agrotóxicos, assistência técnica e, principalmente, de condições de comercialização e de fornecimento de recursos necessários para produção, condições de competitividade e resultados mais atrativos na venda.

Alianças, redes de cooperação e parcerias empresariais ocorrem em setores diferentes e com empresas de diferentes tamanhos com o propósito de explorar economias de escala; reduzir custos; alcançar melhores níveis de sinergia; melhorar o acesso a novos segmentos de negócios, novas alternativas de aprendizado; gerenciar melhor as incertezas, além de

compartilhar riscos. Estes acordos dependem dos recursos disponíveis para investimentos, do grau de comprometimento e dos diversos interesses envolvidos, podendo atingir até os níveis de fusões de empresas.

Este processo conjunto exige mudanças de atitudes em relação aos negócios e relacionamentos com as partes interessadas, pois envolve um grupo de indivíduos que procura soluções para realizar suas atividades coletivamente e não isolados.

Nesse sentido, mudanças provocam alterações nas relações entre empresas, trabalhadores e instituições. Para Lorange e Roos (1996), algumas características como a crescente industrialização com pressão competitiva mais intensa decorrente da escala global; a necessidade de as empresas manterem-se fortes em seus mercados e adaptarem-se às realidades regionais; rápidos desenvolvimentos tecnológicos que levam a ciclos de vida de produtos mais curtos; maior demanda por soluções que envolvem diversos tipos de competências; ofertas de produtos e serviços, bem como a emergência de novos concorrentes têm contribuído para o crescente uso de estratégias cooperativas.

Para Nantes e Scarpelli (2008, p.630),

Dessas transformações está surgindo um novo posicionamento para as propriedades rurais, em que se busca praticar uma agropecuária moderna e intimamente ligada às agroindústrias ou canais de distribuição. Diante desta busca de competitividade, as propriedades rurais estão procurando novos modelos para o padrão gerencial e operacional, considerando o consumidor como principal agente definidor dos padrões de qualidade.

De acordo com as definições de estratégias, pode-se considerar que um setor específico pode adotar estratégias para melhor se posicionar no mercado. No caso da produção rural, as estratégias são tímidas, especialmente na agricultura familiar, onde a cultura é marcante, o nível de escolaridade e outros fatores mais específicos e comportamentais dificultam a compreensão da natureza de longo prazo de qualquer empreendimento produtivo.

Nesta área, o fator de maior significado foi o cooperativismo que, por suas características sociais, permite ao produtor envolver-se em suas atividades, deixando que a instituição tome as decisões mais complexas como comercialização e processamento de produtos.

Zylbersztajn (2011, p.18) defende que os três fatores que afetam a agricultura são “as regras institucionais, as estratégias privadas compartilhadas e as ações coletivas.” As regras

institucionais visam garantir os direitos dos agricultores, sendo o Estado o agente principal. Já nas estratégias privadas, os produtores são os principais agentes e formulam estratégias dentro do ambiente institucional, tendo como base contratos bilaterais. No que se refere ao terceiro fator, o autor destaca que

As ações coletivas representadas pelos arranjos privados que associam produtores com interesses semelhantes para apoiar as negociações nas cadeias produtivas. As cooperativas poderiam exercer tal papel, mas não têm logrado êxito. Alguns países europeus criaram “Associações interprofissionais”, amparadas por leis e que objetivam dar maior equilíbrio às negociações entre os agricultores dispersos e a agroindústria mais concentrada. Todos saem ganhando se recursos gastos em disputas forem poupados (ZYLBERSZTAJN, 2011, p.18).

Batalha (2008, p. 646) define a ação coletiva como:

Uma atuação coordenada para atingir interesses comuns de seus membros. Todos os integrantes são tratados da mesma forma, o que significa que, quando um resultado é alcançado pela organização, nenhum de seus membros pode ser excluído dos benefícios por ela alcançados.

Ainda, o mesmo autor aponta que estas ações não são necessariamente executadas por todos os componentes e podem ser delegadas a equipes que representam os interesses dos associados, podendo ser exercidas em forma de parceria, associativismo e cooperativismo.

Alianças, redes de cooperação e parcerias empresariais representam um meio para os produtores rurais organizarem suas estratégias individuais e melhorar a atuação no mercado. Além disso, a cooperação possibilita um importante meio para aumentar suas capacidades competitivas e reduzir o risco inerente à atividade.

Contudo, algumas limitações são inerentes à cooperação, de modo que a teoria dos jogos pode, em partes, explicar a importância de tais limitações. North (1991), em um artigo publicado no *Journal of Economic Perspectives* sobre instituições, destaca que as limitações relacionadas à teoria aplicada a um jogo são decorrentes da estrutura política, econômica e social e das suas interações humanas aceitas.

O que torna necessário limitar a interação humana com as instituições? A questão pode ser resumida mais sucintamente em um contexto teórico de jogo. A maximização da riqueza individual geralmente encontrará o que vale a pena para cooperar com outros jogadores quando o jogo é repetido, quando eles possuírem informações completas sobre o desempenho de outro jogador passado, e quando há um pequeno número de jogadores. Mas o jogo pode virar de cabeça para baixo. A cooperação é difícil de sustentar quando o jogo não é repetido (ou há um final), quando a informação sobre os outros jogadores está faltando, e quando há um grande número de jogadores (NORTH, 1991 p. 97-112).

Fiani (2006) explica que o estudo da teoria dos jogos ajuda a avaliar melhor as decisões dos agentes envolvidos em um processo de interação levando em conta a lógica de cada situação em que estão envolvidos e também desenvolve a capacidade de raciocinar estrategicamente, avaliando melhor as possibilidades de interação entre os agentes, mesmo que isto nem sempre corresponda à intuição.

Toda espécie de negociação implica confiança mútua, mas, paralelamente a isso, cada negociação implica novos ganhos, o que nem sempre garante a cooperação entre as partes. Este momento reveste-se de grande importância às regras que exigem dos componentes um comportamento cooperativo para decidir o que é melhor para todos.

O grau de conscientização e o conhecimento dos objetivos da cooperação e dos limites de cada ação são de grande importância na definição e aceitação das restrições decorrentes de um processo associativo ou de cooperação. Acordos contemplam regras formais ou informais bem definidas e abrangentes, que visam atingir eficientemente todas as transações previstas pelos agentes envolvidos. Estas regras referem-se a relações sociais, econômicas, governamentais, políticas, de crenças religiosas, comportamentais e de conduta.

As relações sociais entre diversos atores em um processo colaborativo contemplam uma série de ativos intangíveis que devem ser analisados a fim de possibilitar uma melhor compreensão do relacionamento entre as partes integrantes do processo.

O capital de um empreendimento ou de um arranjo interorganizacional representa os seus recursos disponíveis e contempla ativos tangíveis e intangíveis, de acordo com sua natureza e fazem parte da composição do valor do negócio.

Segundo Domenghetti e Meir (2009), a riqueza das empresas não está relacionada a apenas bens físicos, tais como terrenos, prédios, bens materiais. Para o autor, a nova riqueza das empresas está “escondida” em bens intangíveis, como o conhecimento corporativo, os processos bem definidos, os canais de distribuição eficientes, entre outros.

Uma das definições mais adequadas, segundo teóricos da Contabilidade, é a de Kohler (apud IUDÍCIBUS, 1997, p. 203), que define intangível como “ativos de capital que não têm existência física, cujo valor é limitado pelos direitos e benefícios que, antecipadamente, sua posse confere ao proprietário”. Diante disso, definem-se ativos intangíveis como recursos incorpóreos controlados pela empresa capazes de produzir benefícios futuros.

Segundo Domeneghetti e Meir (2009), são muitas as definições de ativos intangíveis, tais como um direito a benefício futuros que não possui corpo físico ou financeiro e, ainda, a capacidade de geração de riqueza no futuro. O autor refere-se também à conceituação da *Organization for Economic Co-Operation and Development* (OECD) a qual considera o intangível como uma mescla de competências individuais (Conhecimento e Capacitação), competências organizacionais (Base de Dados, Tecnologias, Rotinas e Cultura) e relacionais (Rede de Relacionamentos, Reputação, Lealdade), não reconhecidos como ativos sob a ótica contábil, mas percebidos como tal por clientes, fornecedores, acionistas e investidores. Também o autor se refere ao CRIE (Centro de Referência em Inteligência Empresarial, da COPPE/UFRJ - Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia, da Universidade Federal do Rio de Janeiro) como sendo intangíveis os ativos que, divididos em quatro categorias básicas – ambiental, estrutural, intelectual relacional -, proporcionam, por meio de diversos modos, a valorização e a diferenciação de uma organização.

Bitzer, Glasbergen e Arts (2012), referindo-se ao potencial de parcerias para melhorar a posição dos agricultores em cadeias, caracterizam os estoques de capital utilizados pelas entidades rurais distinguindo cinco diferentes tipos de capitais: 1) capital humano, 2) capital social, 3) capital natural, 4) capital físico e o 5) capital financeiro. Na visão dos autores, o capital humano é representado por fatores como habilidades, conhecimento e saúde; o capital social relaciona-se com a capacidade dos indivíduos e grupos de agir por conta própria para atingir os seus objetivos; o capital natural considera a biodiversidade, a terra, as florestas, bem como todos os recursos naturais; o capital físico considera aspectos relacionados à estrutura, tais como os transportes, abrigo, água, energia e comunicações e; o capital financeiro engloba as ações e os fluxos, incluindo renda, crédito e poupança.

Os autores afirmam ainda que os cinco capitais não são simplesmente recursos, mas são ativos que capacitam as parcerias a fornecerem conhecimentos e assistência técnica aos produtores rurais ou estender crédito ou recursos para a manutenção das suas atividades.

Nesse sentido, os autores destacam que

... os ativos são esses recursos, importantes tanto em quantidade e qualidade, que são obrigados a participar de cadeias agroalimentares globais de forma sustentável e significativa. As organizações de produtores dependem de uma variedade de ativos para a participação nos mercados globais, o que eles podem ter acesso individual ou coletivamente (bens coletivos do grupo) ou como resultado de contribuição cumulativa a seus membros (ativos individuais dos membros contribuem para o funcionamento da organização como um todo) (BITZER, GLASBERGEN e ARTS., 2012, p. 7).

O real valor das empresas, segundo Domeneghetti e Meir (2009), não está mais representado nos balanços das empresas, nos quais estão representados apenas os ativos físicos e financeiros, o que para os autores corresponde a somente a metade do valor das empresas. A outra metade está representada pelos ativos intangíveis, que não podem ser expressos em unidades monetárias nos relatórios financeiros das organizações, sendo estes o diferencial de valor de um empreendimento.

Os principais fatores (ativos) que contribuem e que limitam o estabelecimento de estratégias conjuntas, conforme classificação definida por Bitzer, Glasbergen e Arts (2012), são a seguir discutidos.

2.3.1 Capital humano

Blaug (1985) desenvolveu um programa de pesquisa que traz muitas teorias e conceitos sobre capital humano, cujo foco central é a união das palavras capital e humano, uma vez que capital por si só é passível de mensuração, e uma vez associado ao humano, busca-se conceituá-lo como uma relação econômica agregada, sendo o conjunto de capacidade, conhecimentos, competências e atributos de personalidade que favorecem a realização de trabalho de modo a produzir valor econômico, capacidades estas adquiridas por meio de educação, perícia e experiência.

Dois aspectos são destacados por Fitz-Enz (2001, p. 4) para se falar em medir o valor das pessoas: o econômico e o social, onde “somente as pessoas geram valor por meio da aplicação de suas características humanas intrínsecas, da motivação, das habilidades adquiridas e da manipulação de ferramentas”, acrescentando que é satisfatório alegar que distintos fatores e

habilidades de diferentes pessoas impactam diferentemente o resultado de determinada situação.

Isto induz a pensar em como estas relações de aprendizagem, capacidades e aplicações práticas no desenvolvimento de atividades econômicas impactam positiva ou negativamente resultados financeiros dos negócios. As relações compreendem interações não apenas com clientes, mas com todos os *stakeholders* da organização, tais como fornecedores, parceiros, concorrentes, mídia, comunidade, governo, na verdade.

A literatura apresenta inúmeros conceitos para *stakeholders*. O Quadro 1 resume alguns destes conceitos.

Quadro 1 - Conceito de *stakeholders*

Autor	Resumo do conceito
Freeman (1984)	Qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da empresa.
Savage <i>et al.</i> (1991)	Indivíduos, grupos e outras organizações que têm interesse nas ações de uma empresa e que têm habilidade para influenciá-la.
Clarkson (1995)	Pessoas ou grupos que possuem ou reivindicam propriedade, direitos ou interesses na organização e suas atividades, no passado, no presente e no futuro.
Clarkson (1995)	Possui alguma forma de capital financeiro ou humano em risco (investido voluntariamente ou não) e, assim tem algo a perder ou ganhar, dependendo do comportamento da organização.
Donaldson e Preston (1995)	Independente de qual seja o objetivo final de uma corporação ou de outra forma organizacional, gestores e empreendedores precisam levar em conta os interesses legítimos de grupos e indivíduos que podem afetar e ser afetados por suas atividades.

Advêm destes conceitos indagações a respeito de identificações das barreiras e fatores intervenientes para o desenvolvimento de organizações. Entre estes citam-se alguns aspectos comuns em todos os processos de gestão de *stakeholders*: integração entre os colaboradores, grau de interação de agentes e instituições externas, lideranças reconhecidas pelo grupo de interesse, clima institucional, comprometimento individual e coletivo, lealdade, congruência de objetivos comuns e individuais, estrutura de gerenciamento, etc. Savage *et al.* (1991) destacam as estratégias a serem adotadas para os diferentes tipos de potenciais que podem ser exercidos pelos *stakeholders* (Figura 1).

		Potencial em AMEAÇAR a organização	
		ALTO	BAIXO
Potencial em COLABORAR	ALTO	TIPO 4: Estratégia: Colaborar com os ambíguos Ex: Ass. Comercial	TIPO 1: Estratégia: Envolver os dispostos Ex: Fornecedores, trabalhadores, órgãos ambientais, ONG
	BAIXO	TIPO 3: Estratégia: Defender os indispostos Ex: Órgão ambiental	TIPO 2: Estratégia: Monitorar os marginais Ex: ONG – invasores de terras

Figura 1- Potencial dos *stakeholders*

Fonte: Adaptado de Savage *et al.* (1991)

A partir dos elementos apresentados na Figura 1, é possível destacar alguns tipos de *stakeholders*, a saber:

- a) *Stakeholders* dispostos a apoiar – possuem baixo potencial em ameaçar e alto potencial colaborativo;
- b) *Stakeholders* marginais– possuem simultaneamente baixos potenciais de ameaça e colaboração;
- c) *Stakeholders* indispostos a cooperar – possuem alto potencial de ameaça e baixo potencial em cooperação;
- d) *Stakeholders* ambíguos– possuem simultaneamente altos potenciais de ameaça e colaboração.

Uma boa gestão empresarial deve envolver os *stakeholders* por meio da adequada comunicação e transparência das informações, de modo que, dependendo do grau do relacionamento e das conexões das organizações com seus diversos públicos, a medida de fidelidade e tolerância pode ter maior ou menor intensidade (DOMENEGHETTI e MEIR, 2009).

Domenegueti e Meir (2009) referem-se ao capital humano como sendo aquele ligado aos colaboradores, que serve de base para os demais. O capital humano passou a compor a teoria econômica marginalista para explicar os diferenciais de desenvolvimento entre indivíduos. Investir no capital humano pode condicionar a passagem do subdesenvolvimento para o franco desenvolvimento dos diferentes setores econômicos, ocasionando maiores rendimentos futuros e ascensão social. O potencial cooperativo dos indivíduos, às vezes, é ignorado. A

cooperação pode levar organizações a melhores resultados por meio do reconhecimento das necessidades emergentes de cada um, modificando planos para envolvê-los e desviar problemas associados à organização (SAVAGE *et al.*, 1991).

Aligleri *et al.* (2009) sugerem que a reputação de uma organização é um fator muito importante para a retenção e conquista de mercados. Segundo os autores,

Numa explicação simples, reputação baseia-se na síntese de como os *stakeholders* (clientes, fornecedores, governos, acionistas, organizações não governamentais, mídia, colaboradores, concorrentes) vêem a empresa. Assim, para manterem-se competitivas, as empresas almejam produzir um retrato atraente para vários públicos de relacionamento (ALIGLERI *et al.* 2009, p.5).

As parcerias, para Bitzer, Glasbergen e Arts (2012), com foco no desenvolvimento do capital humano, permitiram que os produtores cumprissem os padrões exigidos para a certificação, que era a peça central das parcerias para reforçar os ativos das organizações de produtores e realizar mudanças por meio do mercado.

Pode-se observar, com base no exposto pelos autores, que o capital humano constitui-se em uma riqueza aparentemente invisível e que este, na atividade rural, é um dos maiores responsáveis pela competitividade entre os estabelecimentos, principalmente no longo prazo, pois o conhecimento, a tecnologia, a capacidade de relacionamento e de inovação são adquiridos por meio de experiência, sem um método definido de armazenamento e compartilhamento.

2.3.2 Capital financeiro

No âmbito empresarial o capital financeiro pode ser considerado como um conjunto de ativos englobando máquinas, móveis, instalações, contas a pagar e a receber, tudo que gira em torno do capital da organização (Ativos e Passivos). Do ponto de vista da área bancária o capital financeiro pode significar o capital utilizado pelos bancos para ser utilizado em empréstimo para as empresas em geral e/ou pessoas, especialmente para empresas com o objetivo de facilitar crescimento econômico, mediante uma taxa cobrada pelo uso dos recursos.

O capital financeiro, segundo Lenine (2003) é a fusão do capital bancário com o capital produtivo, originado primeiramente em três países (Holanda, Inglaterra e França) e foi constituído pela mudança no comando do capital que antes se encontrava sob o controle dos industriais e, depois, foi submetido aos bancos.

No regime capitalista daquele período, os bancos desempenharam papel imprescindível para o aumento do volume de capital. É por meio deles que os donos de capital têm rentabilidade e conseguem especular.

Para Marx (1978), surge o conceito do dinheiro como capital quando este adquire um valor para uso específico, ou seja, de produzir lucro a partir de mais-valia. O capital financeiro surge como um instrumento com função de desempenhar da lógica do capitalismo: acumulação. Nesse, caso ele não precisa desempenhar o papel de produção de mercadorias para trazer acumulação monetária.

Segundo Lenine (2003) o Capital Financeiro nasce a partir do momento em que os donos do capital começam a fornecer empréstimos remunerados aos donos dos meios de produção para o reinvestimento em produção.

Hilferding (1985, p.219) apresenta a seguinte definição para capital financeiro:

Chamo de capital financeiro o capital bancário, portanto o capital em forma de dinheiro que, desse modo, é na realidade transformado em capital industrial. Mantém sempre a forma de dinheiro ante os proprietários, é aplicado por eles em forma de capital monetário – de capital rendoso – e sempre pode ser retirado por eles na forma de dinheiro. Mas, na verdade, a maior parte do capital investido dessa forma nos bancos é transformado em capital industrial, produtivo (meios de produção e força de trabalho) e imobilizado no processo de produção. Uma parte cada vez maior do capital empregado na indústria é capital financeiro, capital à disposição dos bancos e, pelos industriais (HILFERDING, 1985, p. 219).

Surge, portanto, uma relação cada vez mais intrínseca entre os donos do capital e os donos dos meios de produção ao passo que cada vez mais os industriais passam a depender dos capitalistas, portanto “ocorre uma subordinação do capital produtivo pelo capital financeiro” (HILFERDING, 1985, p.220).

As parcerias apresentaram uma nova fonte de mudança tecnológica, preenchendo um vácuo nas organizações de produtores, beneficiando todos os membros, especialmente nos aspectos de comunicação e informação e potencializando melhorias também da gestão ambiental, o

que levou os produtos a prêmios de preços e aumento no capital financeiro aos produtores (BITZER, GLASBERGEN e ARTS, 2012).

Esse processo é acompanhado pela concentração e centralização do sistema bancário, de modo que eles participem como sócios (acionistas) destas empresas e passem a cada vez mais a ter influência e poder sobre estas para conduzir a fusões e aquisições.

2.3.3 Capital natural

Internacionalmente, discute-se a preservação e a restauração dos ecossistemas como forma de garantir o bem-estar dos seres humanos. Nesta linha de pensamento, surge a Abordagem do Capital Natural (*Natural Capital Approach - NCA*). Na concepção de Voora e Venema (2008), essa abordagem de capital natural representa um meio para identificar e quantificar os recursos naturais e os bens e serviços que podem ajudar a integrar a gestão orientada para o ecossistema, com a tomada de decisão econômica e do desenvolvimento de ecossistemas associados. De acordo com O'Connor (1999), capital natural é um conceito híbrido, formado a partir da economia e da ecologia, que ressalta a importância da qualidade ambiental como pré-condição para o bem-estar da sociedade humana e sua sustentabilidade (econômica) no longo prazo.

O capital natural, para O'Connor (1999, p. 20), constitui-se de "qualquer elemento ou sistema do mundo físico (geofísico e ecológico) que, diretamente ou em combinação com bens produzidos pela economia, fornecem materiais, energia ou serviços de valor à sociedade". Assim, capital natural pode ser definido como os estoques mundiais de recursos naturais, que incluem geologia, solo, ar, água e todos os seres vivos. Para Constanza e Daly (1992), o capital natural pode ser renovável (como estoque de peixes, madeira, entre outros) ou não renovável (petróleo, minerais, entre outros). Neste sentido, a abordagem do capital natural tem por objetivo operacionalizar a abordagem ecossistêmica para a prática do desenvolvimento sustentável.

Economicamente, o sistema necessita de um intenso fluxo de capital natural para garantir seu funcionamento, ou seja, um fluxo contínuo de matéria e energia. Segundo Alier e Jusmet

(2000), este processo gera dois tipos de resíduos: calor dissipado (energia degradada) e resíduos materiais, os quais podem voltar a ser utilizados, parcialmente, nos processos produtivos mediante a reciclagem. Diante disso, evidenciam-se os papéis clássicos do capital natural (ecossistemas): função *source* (ofertar recursos para a atividade econômica) e *sink* (receber dejetos oriundos dos processos produtivos e de consumo).

Assim, sendo de vital importância para a sobrevivência do planeta, o capital natural necessita de iniciativas e pesquisas no sentido de prover formas para seu gerenciamento sustentável. Neste sentido, Voora e Venema (2008) comentam que governos, comunidades e ONGs internacionais e nacionais estão cada vez mais conscientes dos benefícios recebidos dos ambientes naturais, e que o gerenciamento do capital natural está se tornando uma ferramenta útil para a integração da economia e ecologia para a formulação de políticas de desenvolvimento sustentável.

As preocupações com a preservação do ambiente, as demandas dos consumidores e empresas em geral com produtos e serviços consistentes com os valores sociais e ambientais fazem com que empresas, produtores e prestadores de serviços em geral deem mais atenção às expectativas da sociedade. Portanto, esta preocupação com todas as partes interessadas (*stakeholders*) é que garante a longevidade de qualquer empreendimento.

Estas transformações começam a apontar para estratégias de gestão que visam a manter um diálogo constante e transparente com a sociedade, de modo a garantir o crescimento e a sustentabilidade organizacional. As estratégias competitivas relacionadas à reputação ganham, então, uma dimensão nova para as empresas, sendo responsáveis por um avanço rápido e significativo da tecnologia ambiental e das metodologias de relações comunitárias. Essa relação entre organização e ambiente reflete no desenvolvimento de estratégias até pouco tempo atrás desnecessárias e negligenciadas (ALIGLERI, *et al.* 2009, p.8).

No contexto global, o setor de agronegócios também está inserido, e, para tanto, necessita de políticas públicas assim como de ações para o gerenciamento e conservação do capital natural, ou seja, formular propostas para um desenvolvimento sustentável. Segundo Aligleri *et al.* (2009), o agronegócio brasileiro possui fragilidades e expõe as empresas do ramo a cobranças ambientais e sociais de organizações não governamentais, consumidores, parceiros de rede e, até mesmo de concorrentes que denunciam os maus exemplos com a natureza e as péssimas condições de trabalho.

Procurando introduzir uma política sustentável como forma de aumentar a credibilidade e o fortalecimento do setor de agronegócio, Aligleri *et al.* (2009) propõem quatro ações conforme descrito no Quadro 2.

Quadro 2 - Ações para políticas sustentáveis

Práticas agrícolas sustentáveis	Práticas ambientais no campo	Práticas e desafios sociais na atividade rural	Comércio justo
Integração lavoura-pecuária Agrofloresta Silvo-pastagem Adubação verde Plantio direto Rotação de cultura Controle biológico de pragas Manejo integrado de pragas Manejo de dejetos animais	Reserva legal Áreas de preservação permanente Manejo de agrotóxicos Plano de emergência ambiental Preocupação ambiental	Trabalho jovem e infantil Analfabetismo Trabalho escravo Equipamentos de segurança Saúde dos trabalhadores	Preocupação ambiental Remuneração justa Geração de renda Estrutura sustentável Fomenta a associações e cooperativas Respeito à legislação e às normas trabalhistas

Fonte: Adaptado de Aligleri *et al.* (2009)

Bitzer, Glasbergen e Arts (2012) afirmam que, por intermédio das parcerias, foram potencializadas também melhorias na gestão ambiental para os pequenos agricultores, sendo estas associações dirigidas para os produtores que apresentavam potencial para obter certificação, e os demais foram deixados de lado, pois esperavam os resultados para tomar iniciativas.

Assim, percebe-se que o desenvolvimento sustentável em propriedades rurais passa fundamentalmente pelas escolhas de práticas ambientais sustentáveis no campo e na lavoura, aliadas a práticas sociais e um comércio justo.

2.3.4 Capital social

Na visão de Nahapiet e Ghoshal (1998) e Costa (2005), o capital social refere-se a um conjunto de recursos potenciais que estão presentes nas relações entre as pessoas e associados de um grupo de relacionamentos, e oportuniza aos membros acessá-los. Compreende os bens coletivos que estão disponíveis a um indivíduo que faz parte de um grupo.

Nahapiet e Ghoshal (1998) destacam que o capital social vai além da ideia de rede interorganizacional formal para centrar-se na rede de relacionamentos de cada empresa e dos recursos que podem ser acessados por meio dessa rede.

Cassiolato e Lastres (2003) consideram capital social como um conjunto de instituições formais e informais, incluindo hábitos e normas sociais, que afetam os níveis de confiança, interação e aprendizado em um sistema social. A emergência do tema do capital social vincula-se ao reconhecimento da importância de se considerarem a estrutura e as relações sociais como fundamentais para se compreender e intervir sobre a dinâmica econômica. Um elevado nível de capital social propicia relações de cooperação que favorecem o aprendizado interativo, bem como a construção e transmissão do conhecimento tácito. Facilita, portanto, ações coletivas geradoras de arranjos produtivos articulados.

Na visão de Cassiolato e Lastres (2003, p.9), “o termo capital social foi cunhado a partir dos trabalhos dos sociólogos Pierre Bourdieu, James Coleman e Robert Putnam. Critica-se, no entanto, a rotulação de ‘capital social’ a esse importante conjunto de instituições dos sistemas sociais”.

O capital social compreende um conjunto de valores e atitudes que favorecem o desenvolvimento e pode ser considerado um ativo intangível que necessita de ações de sensibilização para proporcionar benefícios incrementais no desenvolvimento social sustentável (XAVIER *et al.*, 2008).

Xavier *et al.* (2008) observam que o capital humano, quando se torna participativo em seu meio, forma o capital social, e, desta forma, por meio de redes de conexões de ideias, torna-se uma sociedade forte e suficiente para produzir o bem-estar de seus membros, a equidade social e a igualdade política, ou seja, uma sociedade capaz de se autogovernar.

A ação coletiva, sob a forma de capital social das sociedades, ou partes delas, propicia condições de explorar melhor as oportunidades sob seu alcance, torna-se mais eficiente e reduz os custos de transação, diminui as necessidades do uso da violência na regulação de conflitos, constitui mais atores sociais e fortalece a sociedade civil (XAVIER *et al.*, 2008, p. 27).

Domenegueti e Meir (2009) trata o capital social de uma organização como sendo um conjunto de ativos intangíveis de cunho social, tais como Responsabilidade Social, Causas Defendidas etc.

Pode-se entender que capital social não é apenas uma coleção aleatória de redes, valores e confiança, mas, sim, um ativo pertencente a uma comunidade. É um investimento em relações sociais que proporciona retornos futuros, facilita o compartilhamento de informações e conhecimentos, agiliza o desenvolvimento de ambientes propícios ao empreendedorismo, melhora a coordenação e coerência de ações nos processos de tomada de decisão coletivos, proporciona condições para o conhecimento mútuo, aumenta previsibilidade das ações e inibe o comportamento oportunista.

Na Figura 2, podem ser visualizados os diversos fatores intervenientes no capital social.

Figura 2 – Fatores que interferem no capital social

Fonte: Adaptado de Domenegueti e Meir (2009).

O capital social foi fortalecido por meio das parcerias, nas observações de Bitzer, Glasbergen e Arts (2012), e a capacitação e organização dos produtores fortaleceu também os aspectos financeiros e a gestão das propriedades, pois, para adequar-se ao mercado, são necessários níveis de investimentos e gastos que individualmente pequenos produtores têm dificuldades de acesso e de compreensão das formas de obtenção de recursos, especialmente financeiros.

2.3.5 Capital físico

São diversos os entendimentos acerca do capital físico de uma entidade. Sob o aspecto contábil, por exemplo, pode ser identificado em relação à função destes recursos para atender às necessidades contábeis. Por outro lado, outros enfoques podem ser identificados considerando a dimensão dos recursos e o direcionamento dado na avaliação.

Na visão de Franco (2009, p.27),

Quando os bens são utilizados na produção de outros bens, denominamo-los capital. Nas entidades com objetivo econômico, isto é, com finalidade de lucro, todos os bens que compõem seu patrimônio têm por fim a produção de outros bens. Por essa razão, o patrimônio dessas entidades recebe também a denominação de capital (FRANCO 2009, p. 27).

Ribeiro (2013) conceitua bens como coisas capazes de satisfazer às necessidades humanas e suscetíveis de avaliação econômica e divide-os em:

Bens Materiais, corpóreos ou tangíveis: são objetos que a empresa tem para **uso** (máquina – móveis – veículos) **de troca** (mercadorias e dinheiro) **ou consumo** (material de limpeza – material de embalagem – material de expediente e de embalagem).

Bens Imateriais, incorpóreos e intangíveis: correspondem a determinados gastos efetuados pela empresa que, por sua natureza, devem fazer parte do patrimônio. Exemplos: fundo de comércio valor que se paga a maior, (além dos valores ativos e passivos) por ocasião da compra do total ou parte de uma empresa; marcas, patentes de invenção (RIBEIRO 2013, p. 8).

Ferreira (2014, p. 49) identifica bens corpóreos como “bens materiais, que têm existência física, podem ser tocados e vistos. São exemplos de bens corpóreos, também denominados bens materiais ou tangíveis: Dinheiro, Edificações, Terrenos, Veículos”. Para o autor,

Bens Incorpóreos: São imateriais, ou seja, não existem fisicamente. Embora não sejam visíveis ou palpáveis, também podem ser traduzidos em moeda. No caso de um programa de computador, por

exemplo, o relevante não é o CD ou meio que contém, e sim a produção intelectual de que o elaborou.

São exemplos de bens incorpóreos, também denominados bens imateriais ou intangíveis: programa de computador, marcas e signos de propaganda, patentes de fabricação, propriedade literária, propriedade científica, ponto comercial, linha telefônicas (FERREIRA, 2014, p. 49).

Sachs e Larrin (1995, p.38) afirmam que “o capital de uma economia é o estoque acumulado de residências, máquinas, fábricas e equipamentos existentes num determinado ponto de tempo e que contribuem para o poder produtivo da economia”. Estes capitais sofrem ação do tempo por desgaste, obsolescência na produção e outros fatores que contribuem para o aumento de manutenção, até a reforma total ou substituição decorrente de ineficiência ou por falta de condições para continuar o nível de produção.

Outros fatores significativos são as alterações nas tecnologias de produção e o esclarecimento dos consumidores com relação a melhores técnicas de produção, comprometidas com boas praticas, exigem dos produtores busca por inovação e atenção ao acompanhamento das pressões sociais com relação às condições dignas de trabalho e proteção dos recursos naturais.

No caso da produção agropecuária, o estabelecimento composto de residências, galpões, currais, pastagens, máquinas, equipamentos e outras benfeitorias é utilizado para todo o tipo de produção da propriedade, compondo, desta forma, o capital físico, que é decorrente da interação do capital natural, humano, etc.

A manutenção e atualização do capital físico é um componente-chave na capacidade de o empreendimento manter-se em condição adequadas de produção, exigindo atenção constante aos investimentos em inovações e adaptações à dinâmica dos mercados.

Alguns exemplos de novas práticas adotadas, segundo Zylbersztajn (2011), que afetam os custos e a estrutura de produção, tornando mais difícil para o pequeno produtor o acesso individual às inovações, pois exigem mais recursos para investimentos e/ou acréscimo nos custos de produção e processamento, são colocados a seguir:

A carne bovina rastreada tem cotação diária superior à da carne não rastreada. Os alimentos orgânicos se caracterizam por preços maiores do que os dos alimentos tradicionais. Os produtos

florestais certificados pelos FSC¹ recebem prêmios de preço no mercado internacional. Os produtos certificados pelos sistemas denominados *fair trade* têm preços mais elevados. As restrições impostas aos produtores de soja pactuados na moratória do soja e as crescentes restrições ambientais impostas aos produtores de cana-de-açúcar são, por um lado, necessárias, e, por outro lado, geram novos custos nos processos produtivos. (ZYLBERSZTAJN, 2011 p. 48).

Ainda Zylbersztajn (2011) diz que este novo paradigma afeta todos os sistemas agroindustriais, e seus participantes devem discutir os patamares de custos para equacionar o problema por meio de soluções compartilhadas em que todas as partes interessadas, entendidos os consumidores, os processadores e os produtores agropecuários, devem adaptar-se, e estas devem ser consideradas como Inovação Tecnológica.

Zuin e Queiroz (2006, p. 225) afirmam que “a inovação tecnológica pode ser de produtos e de processos”. As de produtos podem ser identificadas como em novos produtos ou produtos melhorados, assim um produto tecnologicamente novo é aquele que difere significativamente daquele que vinha sendo produzido, podendo utilizar tecnologias novas, combinações na tecnologia existente ou o uso de novos conhecimentos. Já um produto tecnologicamente melhorado é um produto existente com melhorias significativas ou atualizações em seu desempenho.

A inovação tecnológica de processo consiste na adoção de técnicas novas de processamento, incluindo até nova apresentação do produto, envolve mudanças na produção e/ou conhecimentos que fazem com que estes não possam mais ser produzidos da forma convencional, podendo ainda aumentar a eficiência na produção ou de apresentação do produto existente.

Segundo Cassiolato *et al.* (2000), as inovações em produtos, processos, organizações, instituições, etc. possibilitam a geração de ganhos competitivos e implicam mudanças qualitativas e o aumento da diversidade no sistema econômico.

Para Zuin e Queiroz (2006), esta pode ocorrer por mudanças na organização, alterações no processo de gestão do estabelecimento, reorganizações do processo produtivo, revisão da estrutura organizacional, além de novas orientações estratégicas. Ainda, para o mesmo autor,

¹Conselho Brasileiro de Manejo Florestal – FSC Brasil

esta é uma mudança crucial na competitividade das empresas e envolve a entrega dos produtos bem como a forma de empacotá-los ou embalá-los.

Para Zuin e Queiroz (2006, p. 226), “a geração ou adoção de uma inovação supõe não somente um processo “técnico”, para obter um resultado comercial de êxito, mas requer ativos complementares² que nem sempre estão presentes na empresa.”

Gassmann (2006, p. 224) destaca 5 fases para a abertura à inovação, sendo elas:

- a) a onda da globalização → muitas empresas globais são a favor da globalização aberta, pois podem obter economias de escala mais rapidamente;
- b) a intensidade da tecnologia → a maioria das empresas tem dificuldade de lidar com todas as tecnologias emergentes, pois os recursos financeiros não permitem agirem isoladamente, conduzindo para parcerias e outras formas de associações;
- c) a fusão da tecnologia parece convidar à abertura → as grandes transformações das tecnologias em áreas multidisciplinares não permitem que uma organização suporte as mudanças de forma isolada;
- d) o surgimento de novos modelos de negócio → muitas empresas são conduzidas para a formação de parcerias, alianças e outras formas de organização para obter sinergias e partilhar os riscos, conjugando competências e complementaridade;
- e) a alavancagem do conhecimento → o conhecimento é um dos recursos mais importantes na empresa, isso estimula o processo de inovação. As empresas estão cada vez mais operando como corretores do conhecimento, na tentativa de se relacionar com pessoas relevantes e fontes de conhecimento fora da empresa.

Os resultados obtidos em todos os processos de inovação devem satisfazer as expectativas de todas as partes interessadas. Segundo Batalha (2008), os melhores resultados não são atingidos somente com o trabalho; para isso, é necessário organização, liderança, conhecimento e aprendizado contínuo no direcionamento de esforços para aquilo que proporciona resultados.

²Ativos Complementares, segundo o mesmo autor, são as “diferentes competências (conjunto de diferentes habilidades) e rotinas organizacionais internas à empresa, que a levam a coordenar um conjunto particular de rotinas, num caminho que proporciona as bases para as vantagens competitivas em um mercado ou em diferentes mercados.”

É de grande importância acompanhar o processo de forma a atingir resultados satisfatórios (eficiência e eficácia), pois é desta forma que uma atividade se torna atrativa e longa. Cassiolato e Lastres (2003) afirmam que o desempenho do empreendimento não depende somente da conduta individual, há outros fatores, não só em nível local, que direcionam a competitividade, sendo que, no capital físico, é necessária disponibilização de recursos que permitam satisfazer às necessidades de todo o negócio.

Para Kanter (1994), das fontes de vulnerabilidade nas diversas formas de associação e/ou parcerias entre as organizações é o desequilíbrio de benefícios.

Batalha (2008, p. 646) descreve as formas de ações coletivas da seguinte maneira:

A ação coletiva consiste em uma atuação coordenada para atingir interesses comuns de seus membros. Todos os integrantes são tratados da mesma forma, o que significa que, quando um resultado é alcançado pela organização, nenhum de seus membros pode ser excluído dos benefícios por ela alcançados.

Para manter o vínculo, é importante definir formas de incentivo e manutenção de benefícios a todos os membros da organização, evitando o surgimento de conflitos, especialmente com relação aos objetivos do empreendimento.

Kanter (1994) afirma que os conflitos mais comuns ocorrem por causa de dinheiro, principalmente com aspectos como dotação de capital, taxas de remuneração das pessoas e dos investimentos e que a complexidade dos papéis de cada parceiro tem grande influência nas decisões. Chama ainda a atenção para o fato de que as relações se sobrepõem a qualquer empreendimento.

O conflito pode ocorrer desde o aspecto intrapessoal (dentro da pessoa) até conflitos entre as nações e os governos. Pode-se entender o conflito como uma expressão de incompatibilidade, desacordo ou diferença entre as entidades sociais (pessoas, grupos, organizações, etc.).

Figura 3 – Níveis de conflito na organização

Fonte: Adaptado de McINTYRE (2007)

McIntyre (2007) indica que, para cada nível de conflito, as partes adotam uma estratégia que serve como regra para cada uma delas, sendo que estas se influenciam mutuamente na tentativa de equacionar uma forma de solução.

Doto, Wittman e Machado (2003) dizem que os principais problemas encontrados na formação de uma rede de comércio varejista de alimentos no Estado do Rio Grande do Sul foram “infidelidade dos associados; excesso de expectativas; falta de comprometimento com o processo e mudanças culturais de conscientização dos associados, que devem abandonar o individualismo, saber tolerar, ceder e aceitar o seu concorrente (na sua visão) como um semelhante parceiro.”

Segundo Pereira *et al.* (2009), os conflitos podem ser reduzidos ou até eliminados por meio de negociação, dominação, mediação ou até por decisões individuais e podem ter origem em

- diferenças ou incompatibilidade de metas;
- competição decorrente de recursos limitados;
- erros na interpretação das informações;
- falhas na comunicação;
- estrutura organizacional não bem definida;
- mudança organizacional;
- outros fatores de natureza externa.

McIntyre (2007) indica duas dimensões na solução de conflitos que consiste na preocupação consigo próprio e com os outros. A combinação das duas dimensões produz cinco estilos para lidar com conflitos: a) Evitamento; b) Acomodação; c) Dominação; d) Concessão Mútua; e) Integração.

O Quadro 3 identifica os cinco estilos, suas características, objetivos, resultados e riscos que possam afetar qualquer um dos estilos de solução de conflitos.

Quadro 3 - Estilos de solução de conflito e suas características segundo McIntire

Estilo	Característica	Objetivo	Resultado	Riscos
Evitamento	Baixa preocupação consigo mesmo e com os outros.	Evitar ou adiar o assunto até desaparecer.	Perda a ambas as partes.	Retorno futuro do conflito.
Acomodação	Baixa preocupação consigo mesmo e uma alta preocupação com os outros.	Minimizar as diferenças.	Relacionamento pacífico e reconhecimento de interesses comuns podem incluir bondade, generosidade ou obediência.	Autossacrifício ou busca de posições para barganha futura.
Dominação	Alta preocupação consigo mesmo e uma baixa preocupação com os outros.	Autoridade, imposição de interesses próprios, ganho.	Ganhos individuais, deixando de lado as expectativas dos demais.	Imposição de vontade individual; Retorno do conflito.
Concessão Mútua	Preocupação média consigo mesmo e com os outros.	Meio termo, ambos os lados cedem em parte com intenção de ganhar em outras, igual poder entre as partes.	Reduzir diferenças, solução sem pressão de tempo, as duas partes ficam insatisfeitas.	Condições para futuros conflitos são mantidos
Integração	Alta preocupação consigo mesmo e com os outros.	Colaboração entre as partes e assertividade na resolução dos problemas, criatividade.	Ambas as partes ganham, os benefícios são mútuos.	Não considerados

Fonte: adaptado de McIntyre (2007)

Segundo Zuin e Queiroz (2006), quando não existem conflitos, o risco que a organização corre é de que falte empenho ou interesse de uma das partes (ou ambas), pois um relacionamento colaborativo não significa que não existam conflitos a serem administrados ou que não foram identificados e por isso não resolvidos.

Cabe a cada organização identificar a motivação das partes e facilitar o equacionamento de soluções criativas que orientem as decisões para uma maior participação nos processos de inovação e envolvimento de todas as partes como os objetivos da organização.

Os empresários rurais devem conduzir seus negócios com o emprego de métodos que valorizem a inovação nos produtos, nos processos e na gestão e no desenvolvimento de todas as atividades da propriedade. Neste sentido, Pereira *et al.* (2009), Bitzer, Glasbergen e Arts (2012), Zuin e Queiroz (2006) convergem para o ponto de que é necessário organizar e sistematizar todos os procedimentos e atividades com orientação para a melhoria de acesso aos mercados, nos nível nacional e internacional.

Bitzer, Glasbergen e Arts (2012), em um estudo que teve como objetivo explorar o potencial de parcerias para melhorar a posição dos pequenos agricultores de café do Peru e suas organizações em cadeias agroalimentares globais, evidenciaram que estas associações fortaleceram os ativos das organizações e promoveram as mudanças necessárias para a inserção dos produtores no mercado, materializado nas melhores práticas de gestão da exploração agrícola, maior consciência das exigências de certificação e aumento na qualidade dos produtos.

O Quadro 4 resume os cinco capitais utilizados como forma de avaliação, seus efeitos e limitações, adaptados a partir da avaliação de Bitzer, Glasbergen e Arts (2012).

Quadro 4 - Os cinco capitais, seus efeitos e limitações na avaliação de estratégias conjuntas.

Capital	Efeitos (pontos fortes)	Limitações (fraquezas)
1. Capital Humano	Melhorias das habilidades e boas práticas agrícolas para obtenção de rendimentos mais elevados.	Relutância dos produtores em adotar novas técnicas.
	Maior consciência para a observância de padrões de qualidade e certificações.	
	Melhorias na gestão e controle da qualidade.	Relutância dos gestores em aceitar novas práticas organizacionais.
2. Capital Financeiro	Aumento das receitas para os produtores.	Dificuldade em formar parcerias. Os custos de certificação são elevados e precisam ser deduzidos das receitas.
	Compartilhamento dos recursos.	Quase nenhuma atenção ao acesso ao crédito.
3. Capital Natural	Melhoria da gestão ambiental por meio de certificações.	Rigor e abrangência das normas variam.
	Inclusão dos pequenos produtores nas preocupações ambientais.	Cultura ainda resistente com relação a ações de preservação ambiental.
	Promoção de iniciativas de produção sustentável e conservação ambiental.	
		Não há investimento para o acesso às terras (títulos de propriedade).

Continua

4. Capital Social	Fortalecimento da coesão organizacional.	
	Formação de organizações de produtores induzida por fatores externos.	Estruturas organizacionais fracas, dependência de suporte externo.
	Formação de cooperativas especializadas.	A concorrência interna dificulta a unificação de várias organizações de produtores. Benefícios desiguais entre as organizações.
5. Capital Físico	Melhoria da infra-estrutura de produção.	Relutância dos produtores com relação a aceitar compartilhamentos.
	Acesso facilitado a tecnologias em todos os seus níveis.	Dificuldades para que os investimentos em infra-estrutura rural beneficiem toda a comunidade.

Fonte: Elaborado a partir de Bitzer, Glasbergen e Arts (2012, p. 13)

A avaliação do capital humano, financeiro, natural, social e físico visa dar uma atenção à postura das pessoas envolvidas em um processo conjunto; aos fluxos de recursos comuns; às preocupações com as ações de preservação ambiental; ao comportamento dos participantes em relação ao conjunto e à disponibilidade e abertura para compartilhar recursos produtivos em favor do bem comum.

2.4 A importância do desenvolvimento de estratégias conjuntas

Kanter (1994) considera que os pontos que dificultam o desenvolvimento da colaboração são de natureza interna, como riscos, insegurança, retornos, problemas de relacionamento, conflitos com relação a recursos e comunicação. E os pontos que facilitam o desenvolvimento colaborativo são de natureza interna e externa, sendo mais acentuadas as questões internas de característica mais estratégicas, como formação de parcerias ou grupamentos, lideranças, filosofias de negócios, abertura para inovação, capacidade de explorar comunicações, integração estratégica nos três níveis e disposição para mudanças.

Os pontos internos são os que podem ser trabalhados para melhorias no processo colaborativo, dependendo das estratégias adotadas.

Humphrey e Schmitz (1998) verificaram a inexistência de sanções legais e dificuldade de construir confiança, a assimetria nas relações entre fornecedor e clientes, a concorrência baseada em preços. Por outro lado, o desempenho técnico e econômico ajuda a criar a confiança, independente da identidade social. Quando os níveis de confiança se desenvolvem,

a concorrência passa a ser com base na qualidade, e os fornecedores passam a fornecer insumos estratégicos.

Para o mesmo autor é difícil constatar imposições legais, uma vez que se trata de relacionamentos, nos quais predominam questões comportamentais acima das legais, e os níveis de confiança não são iguais nas diversas forças que conduzem os empreendimentos.

Schmitz (1995) avaliou o crescimento da pequena indústria nos países em desenvolvimento, constatando que a maioria das ações dos governos para promover o desenvolvimento esbarra nas questões internas, especialmente competências, e nas questões externas, com relação a aspectos políticos e legais. As experiências são transmitidas de forma muito tímida; a falta de capacidade para enfrentar a concorrência e o excesso de associações dificulta a união e diminui a capacidade de distribuir tarefas. Por outro lado, há expectativas de que a iniciativa privada, organizada em pequenas concentrações de tarefas, ajude no processo de desenvolvimento com a criação de novos empregos através da expansão e inovação.

Para Schmitz (1995) uma forma que as autoridades estão buscando é a formação de tecno parques e incubadoras de empresas. Isto está proporcionando uma melhor coalizão no desenvolvimento local, mais confiança, laços de compromissos operacionais com maior interação na aprendizagem, novas relações comerciais e maior grau de consciência nos negócios em comum.

Saes *et al.* (2001) avaliam a experiência dos produtores de café sombreado do Projeto Café Ecológico, nas montanhas de Baturité, uma região de Mata Atlântica no interior do Estado do Ceará, local onde o Environmental Protection Área - área de proteção ambiental (EPA) que não serve para promover o desenvolvimento sustentável da biodiversidade. Esse caso conta com produtores individualistas, permitindo uma fonte de renda excelente aos atravessadores por se tratar de um produto diferenciado devido a falhas de mercado e na coordenação de ações para o desenvolvimento e promoção do produto juntamente com as dificuldades de avaliação de qualidade. A ação dos Centros de Capacitação e Pesquisa em Meio Ambiente (CEPEMAs) e o fortalecimento da Associação dos Produtores Ecológicos do Maciço de Baturité (APEMB) propõem uma coordenação inicial de agricultores, bem como entre setores, e a criação de uma rede com formação de alianças estratégicas com a intenção de

manter os produtores no local, conscientizar sobre biodiversidade, meio ambiente e construção do conhecimento ambiental. É evidente a necessidade de coordenação dos agricultores e a formação de redes ou associações estratégicas para manter a coesão dos produtores.

Davies *et al.* (2010) estudam o comércio justo, tendo verificado como vantagens a posição ética na competição de mercado, incertezas quanto à integração entre empresas e sobrevivência e a dificuldade ainda de os consumidores diferenciarem a ética entre as empresas concorrentes e de compreender as mensagens de ética e sustentabilidade. Por outro lado, a identidade corporativa e a sensibilização dos consumidores têm demonstrado ser importante ferramenta para o crescimento das vendas, seguida da flexibilidade de gestão.

O esclarecimento sobre os propósitos do empreendimento e ética é um fator que precisa ser desenvolvido para solidificar a identidade corporativa e o crescimento das vendas. O produtor rural tem dificuldades neste aspecto, pois sua educação é baseada no ensinamento passado de geração a geração com relação às técnicas de exercer as atividades rurais. Assim, deixa de lado a busca por melhores formas de produzir ou conduzir suas atividades.

Geldres *et al.* (2012) avaliaram o caso de uma organização de comércio justo que se desenvolveu em uma cadeia de valor internacional e compararam seu padrão de desenvolvimento com as informações disponíveis na literatura científica. Verificaram que é necessário expandir a rede através da área de *marketing* e de desenvolvimento de capital humano e criar novos produtos que atendam às expectativas dos consumidores.

Hoffmann *et al.* (2007) sugerem a proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento, avaliando três redes de indústria cerâmicas, duas no Brasil e uma na Espanha. Identificaram que não há um tipo de rede ideal, mas as situações de mercado definem os diferentes acordos. A proposta indica dois eixos, que são a direcionalidade e a formalização, e que os indicadores de poder e localização permitem classificar os diferentes tipos de redes.

As rápidas transformações que ocorrem estão atropelando a preservação dos valores dos produtores dedicados ao mercado, dificultando as condições de equalizar o desenvolvimento e

de manter a cultura local. No processo de gestão das atividades rurais, pode-se observar que o uso de informações de natureza contábil é de grande importância por sistematizar e registrar os procedimentos e fatos históricos de gestão.

Esta observação vai ao encontro das afirmações de Zylbersztajn (2011), que manifesta sua preocupação com relação aos mecanismos de governança e a preservação da cultura local, referindo-se à importância de o agricultor criar maior valor à sua atividade através, também, do uso de mecanismos organizacionais que permitam resgatar e manter os valores culturais. Nesse contexto, as técnicas contábeis detêm um grande poder de registro e transferência de informações, que, se bem orientadas e utilizadas, podem contribuir com grande parte na preservação da cultura e valores, adaptando-se com agilidade e temporalidade às exigências do mercado.

Neves e Castro (2010), na obra *Agricultura Integrada*, avaliam aspectos de casos de pequenos produtores inseridos em cadeias produtivas (Projeto PINS), incluindo polos de avicultura, produção de peixes, produção de limão em área irrigada, central de cooperativas de produção de mel, associação de pequenos produtores de manga, arranjo contratual na produção de cana-de-açúcar, arranjo de pequenos produtores de dendê, criação de ovinos e caprinos e desidratação de frutas.

Nestes casos, alguns pontos relevantes são salientados, como a existência de uma empresa-âncora na condução dos negócios e as diferentes formas de associação como alternativa de viabilizar as atividades e negociações. Estas formas de organização proporcionaram diversas melhorias no desenvolvimento da produção rural como acesso aos mercados de produtos e de crédito, barganha e controle de riscos; melhorias no aproveitamento de recurso naturais, técnicos e sociais; maior competitividade às empresas e consolidação da confiança nos diversos níveis de cooperação; melhoria nos transportes; melhorias na utilização e preservação dos recursos naturais, na utilização da mão de obra com geração de novos empregos e empreendedores; melhoria no acesso e transferência de tecnologia, melhorias na qualidade de produtos e processos, agregando maior valor aos produtos e aos processos.

No Quadro 5 encontra-se o resumo dos fatores que interferem na formação de ações conjuntas identificados nos estudos.

Quadro 5 - Resumo das observações e evidências com relação a ações conjuntas

Autor	Características	Facilidades	Limitações
Rosabeth Moss Kanter. 1994	Observadas mais de 37 empresas (Estados Unidos, Canadá, França, Alemanha, Reino Unido, Holanda, Turquia, China, Hong Kong, Indonésia e Japão). Realizadas mais de 500 entrevistas com líderes e equipes.	Acordo mútuo para aumenta o fluxo de oportunidades. Inovação Potencial para explorar tecnologias de comunicação Colaboração. Integração estratégica, tática, operacional, interpessoal e cultural. Autonomia Flexibilidade Mudanças em novos mercados ou em novos campos de tecnologia	Dificuldade de mensurar risco Retorno financeiro incerto Não conhecer bem o parceiro A globalização enfraquece a vantagem competitiva. Retorno lento. Incertezas e obstáculos imprevistos. Problemas de relacionamento Conflitos por causa de dinheiro Barreiras na comunicação
John Humphrey e Hubert Schmitz 1998	Estuda a confiança e as relações entre empresas em desenvolvimento e transição de economias.	Confiança depende cada vez mais do desempenho econômico e técnico, independentemente da identidade social. Visão otimista sobre a possibilidade de promover a confiança. Concorrência é baseada na qualidade e os fornecedores fornecem insumos estratégicos, práticas baseadas em confiança parecem se desenvolver.	Sanções legais e eficazes não existem. Confiança mínima é difícil de construir. Concorrência baseada no preço e a relação entre cliente e fornecedor são assimétricas, exemplo, na Índia.

Continua

Continuação

<p>Hubert Schmitz</p> <p>1995</p>	<p>O estudo está preocupado com o crescimento da pequena indústria local nos países em desenvolvimento e explora uma rota específica para a compreensão e fomentar esse crescimento</p>	<p>Há fortes expectativas de que a indústria de pequena escala ajudará o processo de reestruturação, trazendo o crescimento econômico e criando novos postos de trabalho.</p> <p>Iniciativa privada tem levado a uma pequena concentração de atividade industrial o que pode levar a inovação.</p> <p>Estabelecimento de tecno-parques e incubadoras de empresas. Coalizão de desenvolvimento local.</p> <p>Confiança.</p> <p>Compromissos.</p> <p>Laços de cooperação.</p> <p>Aprendizagem por interação.</p> <p>Organizações de ajuda local.</p> <p>Investimento nas relações comerciais.</p>	<p>Deficiências dentro das empresas, especialmente a falta de competências e de capital,</p> <p>A transferência da experiência do distrito industrial é muito limitada à pequena indústria local.</p> <p>Concorrência.</p> <p>Proliferação das associações resulta em desunião e diminuiu a capacidade de distribuir as tarefas.</p>
<p>Maria Sylvia Macchione Saes</p> <p>Maria Célia Martins de Souza</p> <p>Malimiria Norico Otani</p> <p>2001</p>	<p>Experiência dos produtores de café sombreado do Projeto Café Ecológico, nas montanhas de Baturité, uma região de mata atlântica no interior do Estado do Ceará, Brasil</p>	<p>O Café ecológico</p> <p>Raízes históricas transmitidos de pai para filho e entre os membros da comunidade.</p> <p>Ação CEPEMAs e o fortalecimento da APEMB,</p> <p>Intervenção CEPEMAs na tarefa de construção do conhecimento referente à conscientização dos produtores na preservação ambiental e a necessidade de melhorar a qualidade do produto.</p>	<p>O EPA(Environmental Protection Area = área de proteção ambiental) é um instrumento legal que promove a preservação de uma área, mas que não tem meios suficientes para assegurar a promoção do desenvolvimento sustentável e da biodiversidade.</p> <p>Os cafeicultores de Baurité individualistas,</p> <p>A valorização do café tem falhas na coordenação e ação</p> <p>Falta de valorização do consumo local.</p> <p>Qualidade do café: um processo de avaliação difícil</p>

Continua

Conclusão

<p>Iain A. Davies</p> <p>Bob Doherty</p> <p>Simon Knox</p> <p>2010</p>	<p>Investiga o crescimento do pioneiro comércio justo, Cafe'direct, como alcançou sua posição de destaque no Reino Unido.</p>	<p>Os cafeicultores de Baurité com seu valor atribuído a um produto diferenciado, e as bananas ecológicas compradas a um preço inferior ao da agricultura convencional, que são vendidas em supermercados de Fortaleza.</p> <p>A valorização do café ecológico no mercado Fortalecimento e valorização do consumo local e regional</p> <p>Qualidade do café: um processo de avaliação difícil</p>	<p>Manter sua ética, em relação à competição de mercado.</p> <p>Integração com outras empresas parceiras.</p> <p>Incerteza quanto à questão de sobrevivência da empresa, através do desenvolvimento do comércio justo.</p> <p>A maioria dos clientes não são suficientemente experientes para compreender várias mensagens sobre ética ou questões de sustentabilidade</p>
<p>Valeska Viola Geldres</p> <p>Marcelo A. Soto</p> <p>Heidy Rodriguez Ramos</p> <p>2012</p>	<p>Analisa o caso de uma organização de comércio justo que se desenvolveu em uma cadeia de valor internacional</p>	<p>Desenvolvimento de redes de empresas no Comércio Justo, onde o capital social e capital humano são fatores-chave de sucesso, juntamente com o capital cultural que conseguiu resgatar essa organização.</p> <p>Figura da mulher como motor do desenvolvimento de suas famílias e da sua cultura, influenciando o comércio.</p>	<p>Desenvolvimento de mercado melhorar a expansão da srede de negócios já existentes, aumento na área de <i>marketing</i>, e desenvolvimento do capital humano, para os pequenos produtores.</p> <p>Expansão de mercados e criação de novos produtos que atendam às demandas do consumidor.</p>
<p>Valmir Emil Hoffmann</p> <p>F. Xavier Molina-Morales</p> <p>M. Teresa Martínez-Fernández</p> <p>2007</p>	<p>Proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento vinculando-a a quatro indicadores: direcionalidade, localização, formalização e poder.</p>	<p>Avança para além dos dois eixos tradicionais de caracterização ou tipologia de redes, que são a direcionalidade e a formalização.</p> <p>A incorporação de indicadores para poder e localização permite que, em uma mesma tipologia, distintos tipos de redes possam ser classificados, além de possibilitar uma releitura dos eixos tradicionais.</p>	<p>Não há um tipo ideal de rede</p> <p>Os limites deste trabalho são relativos à aplicação da escala, o que se tentou amenizar com o uso de uma rede como referência.</p> <p>Outro limite é que, apesar de se ter de conhecer a formação da rede, essa tipologia retrata, sobretudo, o presente de cada uma delas.</p>

Fonte: elaborado pelo autor

As dificuldades encontradas durante o desenvolvimento dos processos podem ser identificadas como resistência de parte de produtores, capacitação de mão de obra em gestão, falta de padronização e articulação entre os produtores, comércio informal, limitações para gerir recursos e dependência dos setores públicos; dificuldade de acesso a mercado fornecedor, a tecnologias de gestão e produção, seguidas de baixa escala de produção, grande influência de intermediários, baixo nível de escolaridade e comprometimento, visão de curto prazo; conflitos entre tecnologia e cultura; falta de barganha frente às indústrias; logística e assistência técnica deficientes.

Os pontos em comum, nos diversos casos, centram-se em torno de processos de gestão em todos os seus níveis; estratégias de negócios; formas de associações; competitividade, desenvolvimento do capital humano e lideranças; colaboração cooperação; competências e confiança; aprendizado contínuo; maior segurança na avaliação dos negócios; gestão de recursos; manutenção e desenvolvimento dos aspectos culturais; agregação de valor; necessidade de reduzir a ação de atravessadores.

Nas diversas áreas avaliadas, pode-se notar a necessidade de conduzir e orientar estrategicamente processos de melhorias nas atividades, especialmente com relação às ações conjuntas, pois estas exigem dos participantes, comportamento e conhecimento das vantagens e limites de uma ação coletiva para que possa equacionar soluções abrangentes tanto em resultados como em participação ativa. Muitos são os fatores que interferem na formação de alianças, que são considerados por Bitzer, Glasbergen e Arts (2012) como cinco ativos denominados capitais. Zuin e Queiroz (2006) referem-se às competências dos produtores rurais como mais voltadas para as atividades técnicas, deixando de lado a compreensão e a atenção à complexidade de seus negócios, impedindo, desta forma, a elaboração de estratégias.

2.4 A cooperação na gestão dos negócios rurais

Cada vez mais são comuns associações no ambiente dos negócios nas mais diversas formas de arranjos interorganizacionais, nos quais os atores envolvidos trabalham em conjunto e em prol de objetivos comuns. Desse modo, os arranjos interorganizacionais podem formar-se a partir

da associação, da complementaridade, do compartilhamento e da troca e ajuda mútua, de modo que o trabalho coletivo resulte no melhor desenvolvimento e desempenho empresarial.

Neves e Castro (2010) sugerem que os projetos de agronegócios sejam mais orientados para o mercado, pois tradicionalmente tendem a ser mais orientados para a produção. Os autores ainda sugerem quatro dimensões fundamentais para os projetos de agronegócio, a saber: 1) viabilidade técnica, econômico-financeira; 2) viabilidade organizacional, ou seja, a capacidade dos envolvidos de realizarem contratos de forma eficiente; 3) competitividade da rede de negócios e; 4) características de sustentabilidade.

Desse modo, buscando uma maior orientação para o mercado no que se refere ao pequeno produtor rural, a atuação conjunta pode resultar em melhorias no valor do seu produto por meio de novas formas de gerenciar o seu negócio, e também melhorias nos produtos, tais como alguma alteração na apresentação do produto, tanto na forma *in natura* como industrializada. Corroborando este pensamento, Nantes e Scarpelli (2008, p. 648) destacam que

As associações de pequenos produtores representam em alguns segmentos do agronegócio outra forma de ação coletiva, uma estratégia fundamental para a permanência destes produtores na atividade. Essas organizações buscam superar dificuldades e gerar benefícios comuns, como no caso dos ganhos de escala obtidos pela comercialização conjunta da produção, redução do preço dos insumos, utilização de máquinas e equipamentos de forma compartilhada, possibilidade de assistência técnica mais presente, entre outros.

Para melhorar a eficiência e minimizar as dificuldades das pequenas propriedades rurais, faz-se necessária a utilização de estratégias conjuntas por parte dos pequenos produtores rurais, das quais Nantes e Scarpelli (2008, p. 572), destacam “o associativismo, a agregação de valor e diferenciação de produtos”.

Para atender aos seus objetivos de cooperar, os pequenos e médios empreendimentos rurais podem assumir diferentes formatos de cooperação de acordo com as características, as necessidades e as condições de cada atividade.

Por meio do associativismo, os pequenos produtores rurais podem criar parcerias que permitem, entre outros fatores, maior ganho de escala, melhor acesso à matéria-prima e ao mercado. A união de produtores em cooperativas, associações, consórcios, arranjos produtivos locais (APLs), entre outros, representa uma maneira de coordenar melhor o processo de

gestão do empreendimento, facilitando e/ou permitindo o acesso a técnicas mais avançadas de gestão.

Neves e Castro (2010) avaliam casos de produtores de sucesso nacional e internacional na produção de soja, açúcar, álcool, fumo, manga, laranja, carne suína, borracha e diversos outros produtos que envolvem parcerias e propõem a inserção de pequenos produtores em cadeias produtivas. Assim, os autores consideram que a agricultura familiar deve estar centrada na capacitação, no treinamento e na inclusão dos pequenos produtores nas grandes cadeias produtivas.

Dessa maneira, é de grande importância para o setor primário a agilidade no processo de busca de alternativas que contribuam para a reativação da atividade econômica, reduzindo os entraves a quem produz e facilitando a sua inclusão no mercado globalizado.

Para Zylbersztajn (2011, p. 60),

Tudo sugere que o agricultor e as corporações que operam na agricultura deverão adotar mecanismos de governança que não mais ignorem a cultura local, com ela interagindo de modo positivo. O produtor familiar de sucesso terá de buscar mecanismos organizacionais que permitam que colha o valor associado aos atributos por ele produzidos, sem perder o elemento cultural, facilmente desagregado quando ele se conecta ao mercado.

Sendo assim, o produtor rural isoladamente não tem estrutura para decidir por um novo processo de gestão, devido a diversos fatores, além das características culturais que são marcantes nesta área.

O trabalho em equipe pode ser descrito como um conjunto ou grupo de pessoas que se dedicam a realizar uma tarefa ou determinado trabalho em um esforço conjunto na solução de um problema.

Referindo-se aos princípios de redes, Cândido (2001, p. 126) afirma que “no caso genérico da aplicação dos princípios de redes nos novos formatos organizacionais. Lastres (1999) e Lipnack e Stamps (1994) apontam um conjunto de aspectos básicos e imprescindíveis a serem observados” que contribuem para a formação de estratégias conjuntas. Cândido (2001) relaciona também os aspectos de vulnerabilidade identificados por Kanter (1994) ao estudar os processos de formação e manutenção de alianças colaborativas, identificou um conjunto de aspectos-chave a serem considerados no processo de formação e manutenção de alianças

estratégicas e apresenta fontes de vulnerabilidade das diversas formas de parceria entre as organizações conforme descritos no Quadro 6.

Quadro 6 - Aspectos básicos na formação de alianças colaborativas e fatores limitadores

Aspectos que contribuem na formação de alianças	Aspectos que limitam a formação de alianças
<p>Clima propício para a prática da cooperação e colaboração entre as empresas existentes na localidade;</p> <p>Que as empresas conheçam uma às outras;</p> <p>Conscientização e conhecimento dos conceitos, vantagens e limitações decorrentes de uma atuação interempresarial conjunta e compartilhada;</p> <p>Envolvimento e comprometimento dos integrantes da rede com os objetivos coletivos;</p> <p>A existência de políticas públicas de apoio;</p> <p>Existência de boas condições gerais de infra-estrutura;</p> <p>Participação de outros agentes e instituições que se envolvam direta e indiretamente com as atividades da rede;</p> <p>Que as empresas, mesmo atuando em rede, caracterizada pela prática da cooperação e colaboração não percam a dimensão da sua autonomia e independência;</p> <p>A existência de muitos canais e múltiplas formas de comunicação, aliada a circulação de informação e conhecimento entre os diversos agentes participantes da rede;</p> <p>A existência de pessoas nos diversos níveis da rede que tenham e exerçam liderança perante seus pares;</p> <p>A existência de condições para a prática da inovação tecnológica e organizacional;</p> <p>Que exista um clima favorável e estimulante para a prática e manifestação do espírito empreendedor na região.</p>	<p>Diferentes níveis de comprometimento;</p> <p>Desequilíbrio de poder em termos de recursos e de informações;</p> <p>Desequilíbrio de benefícios;</p> <p>Confiança prematura e sem salvaguarda institucional;</p> <p>Lealdades conflitantes;</p> <p>Subgerenciamento;</p> <p>Falta de comprometimento na alocação de recursos;</p> <p>Conflitos sobre o escopo;</p> <p>Integração insuficiente e ausência de uma estrutura comum e,</p> <p>Apego à política interna corporativa dos parceiros individuais.</p>

Fonte: adaptado de Cândido (2001) e Kanter (1994)

Segundo Olave e Neto (2001), a formação de um conglomerado não é suficiente para gerar benefícios diretos a todos seus membros, já que estes benefícios dependem de um conjunto de fatores, os quais representam o conceito de eficiência coletiva:

divisão de trabalho e da especialização entre produtores;
 estipulação da especialidade de cada produtor;
 surgimento de fornecedores de matérias-primas e de máquinas;
 surgimento de agentes que vendam para mercados distantes;
 surgimento de empresas especialistas em serviços tecnológicos, financeiros e contábeis;
 surgimento de uma classe de trabalhadores assalariados com qualificações e habilidades específicas;
 surgimento de associações para a realização de *lobby* e de tarefas específicas para o conjunto de seu membros (HUMPHREY e SCHMITZ *apud* OLAVE e NETO, 2001).

Segundo Zuin e Queiroz (2006), na atividade rural, o produtor é responsável por várias funções, mas desenvolve melhor as habilidades técnicas, aplicando os conhecimentos adquiridos durante o processo produtivo. Em função disso, dá pouca atenção às habilidades humanas, como compreensão, liderança, habilidades conceituais, compreensão da complexidade de seu negócio e da elaboração de estratégias.

Qualquer processo que implique em mudança de comportamento, interação mais complexa com o ambiente e relação com as diversas organizações que fazem parte do processo, reduz a segurança do produtor, desencadeando uma rejeição ao novo. Para Batalha (2001), a gestão da pequena propriedade rural compreende coleta de dados, geração de informações e a tomada de decisão. Entretanto, a cultura do pequeno produtor rural se apresenta como sendo o primeiro obstáculo na implantação de um sistema de gestão nas propriedades rurais.

As parcerias refletem o aumento da importância das organizações dos produtores em cooperação como instrumentos para promover o desenvolvimento rural e facilitar a inclusão dos pequenos agricultores em mercados. Tais organizações são baseadas na idéia de ação coletiva para cumprir funções econômicas relacionadas com a produção agrícola, processamento e comercialização, mas também funcionam sem fins lucrativos, incluído funções sociais e políticas tais como capacitação, educação e advocacia (BITZER, GLASBERGEN e ARTS, 2012, p. 6).

No caso dos pequenos empreendimentos rurais, as atividades se complementam e podem torná-los mais competitivos à medida que a união de esforços permite e/ou incentiva o acesso a melhorias no processo de produção, novas tecnologias de gestão, abertura para a inovação além de proporcionar maior capacidade de resolver problemas. Ainda agiliza o processo de leitura do ambiente, melhora a capacidade de entender as informações e sinais que o mercado oferece no aproveitamento das oportunidades, redução de ameaças, potencialização dos pontos fortes e redirecionamento dos pontos fracos.

O próximo capítulo trata do método para desenvolvimento do estudo, abordando as principais etapas de desenvolvimento da pesquisa.

3 MÉTODO DO ESTUDO

Neste capítulo, é apresentada a caracterização do estudo com base no tipo de investigação e na forma de abordagem do problema.

O estudo tem por objetivo analisar os principais fatores de produção (capitais) que contribuem para o processo de formação de estratégias conjuntas e também o limitam, visando à ampliação da capacidade de produção e competitividade.

Para dar continuidade aos passos previamente definidos, foi elaborado o método de investigação a ser adotado.

As ciências são caracterizadas por se utilizarem de métodos científicos. Marconi e Lakatos (2010, p. 65) concluem que “a utilização de métodos científicos não é da alçada exclusiva da ciência, mas não há ciência sem o emprego de métodos científicos”. Isto significa dizer que as atividades desenvolvidas por um determinado método poderão proporcionar maior segurança e economia no alcance dos objetivos estabelecidos, pois o método define caminhos, aponta erros e permite conclusões ao pesquisador. Nos estudos em Administração, após a formulação da pesquisa e motivação para tal, inicia-se a fase de execução, seguida da de análise, o que permitirá ao pesquisador tomar medidas com base no entendimento e compreensão da situação.

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa de natureza qualitativa e descritiva buscou apreender as diversas características do fenômeno estudado visando a projetar possíveis melhorias no processo, proporcionando uma nova visão do problema.

Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação. Neste caso tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa. Por outro lado, há pesquisas que, embora definidas como descritivas a partir de seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias (GIL 2010, p. 28).

O objetivo de uma pesquisa descritiva, segundo Gil (2010), consiste na descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, dependendo também de uma pesquisa bibliográfica. Cervo e Bervian (2002, p. 66) afirmam ainda que este tipo de pesquisa observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los.

Nesse sentido, Gil (2010) considera como objetivo primordial da pesquisa a descrição das características de determinada população ou fenômenos ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Considerando, assim, a definição do problema e os objetivos previamente formulados, a estratégia de pesquisa adotada consistiu na adoção de uma abordagem qualitativa, buscando compreender comportamentos em profundidade, entender particularidades de indivíduos ou de grupos sociais e assim contribuir no processo de mudança.

Os estudos qualitativos se justificam quando se busca descrever a complexidade de problemas e suas interações, para melhor compreensão e classificação de processos dinâmicos vivenciados por grupos sociais.

Os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de dado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (DIEHL & TATIM, 2004, p. 52).

Visando a operacionalizar o estudo realizado, foram investigados na literatura diversos autores com estudos relacionados à formação de estratégias conjuntas aplicadas ao setor agropecuário.

A definição das categorias de análise que compõem o modelo conceitual do estudo está baseada na proposta teórica de Bitzer, Glasbergen e Arts (2012), que consiste na avaliação de fatores de produção, denominados de capitais humano, financeiro, natural, social e físico, apresentado na Figura 5.

Figura 4 - Modelo conceitual da pesquisa
 Fonte: Adaptado de Bitzer, Glasbergen e Arts (2012),

As principais forças e limitações ao desenvolvimento de estratégias conjuntas no âmbito das unidades agroindustriais do setor produtivo de ovinos na região de Santa Maria referem-se aos indicadores que compõem os fatores de produção (capitais) humano, financeiro, natural, social e físico.

A percepção dos gestores das unidades agropecuárias está associada também às características individuais dos entrevistados e às características do setor que o diferem de outras atividades agroindustriais. Esses aspectos constituem os fatores de contexto dos participantes da pesquisa e influenciam os que estão associados às suas percepções.

3.2 Seleção dos participantes da pesquisa

A região selecionada para o desenvolvimento do estudo abrange as cidades de Santa Maria,

São Pedro do Sul, Dilermando de Aguiar e São Martinho da Serra, no Estado do Rio Grande do Sul.

Dados da Secretaria da Agricultura, Pecuária e Agronegócio do Estado do Rio Grande do Sul, no ano de 2013, revelam que somente estas cidades respondem pela produção de 48.780 cabeças de ovinos, sendo o rebanho total do Estado em torno de 4 milhões, o que evidencia a representatividade da região objeto de análise no contexto da produção do estado.

A população alvo consistiu de 13 produtores de pequeno porte de produção de ovinos de lã e de corte, os quais produzem aproximadamente 4.100 animais em média por ano. Esta região continha um total de 1.100 produtores rurais no ano de 2013. O convite para a participação na pesquisa foi enviado aos produtores rurais dessa região por meio das Associações Municipais de Produtores Rurais.

Apenas 13 produtores efetivamente participaram da pesquisa. O Quadro 7 apresenta a produção média anual de cada um dos participantes do estudo.

Quadro 7 - Produção média anual de ovinos por produtor em 2013

Produtores	Produção cabeças/ano
Produtor 1	60
Produtor 2	100
Produtor 3	300
Produtor 4	260
Produtor 5	60
Produtor 6	300
Produtor 7	300
Produtor 8	100
Produtor 9	600
Produtor 10	300
Produtor 11	300
Produtor 12	1.200
Produtor 13	220
TOTAL	4.100

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

A seleção dos participantes da pesquisa foi definida por conveniência e acessibilidade, em função da proximidade geográfica das propriedades e da disponibilidade dos produtores em participar da pesquisa.

3.3 Procedimento para a coleta de dados

Com base no referencial teórico desenvolvido neste estudo, elaborou-se o instrumento de coleta de dados. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas. De acordo com (GIL, 2010), esse instrumento de coleta de dados torna-se adequado para obtenção de informações acerca do que as pessoas pensam e desejam.

As entrevistas foram realizadas com o objetivo de evidenciar, enunciar e verificar alguns aspectos relacionados ao desempenho dessa atividade para, posteriormente proceder à análise de conteúdo das representações sociais dos sujeitos entrevistados.

Visando a subsidiar a qualidade da análise dos dados, bem como aprimorar a metodologia e a apoiar a interpretação posterior dos resultados encontrados, procedeu-se previamente o aprimoramento do instrumento de coleta de dados com profissionais com experiência na formação de associações desta natureza e com dirigentes de associações estabelecidas para a identificação e a caracterização do negócio. Os contatos foram realizados por meio de agendamento prévio e as entrevistas ocorreram nas unidades agroindustriais dos respondentes.

As 13 entrevistas foram realizadas com os proprietários dos estabelecimentos no período de setembro a dezembro de 2013, e, a partir dos dados obtidos, passou-se à sua avaliação, com base nas percepções dos produtores, buscando o significado das possíveis relações e/ou semelhanças existentes entre as respostas dos entrevistados, bem como a sua interpretação e articulação com as referências bibliográficas consultadas.

As questões utilizadas no instrumento de coleta dos dados (Apêndice 1) procuraram identificar a opinião dos produtores a respeito dos cinco fatores (capitais) categorizados no Quadro 8, como forma de subsídio à compreensão da percepção dos produtores entrevistados com relação a exercer a atividade de forma coletiva.

Quadro 8 - Estrutura do instrumento de coleta de dados

Categorias de Análise	Autor	Indicadores
Capital Humano	Bitzer, Glasbergen e Arts (2012); Savage <i>et al.</i> (1991), Candido (2001), Kanter (1994), Olave e Neto (2001)	Boas práticas de manejo
		Observância da qualidade nos processos
		Gestão de qualidade e controle
Capital Financeiro	Bitzer, Glasbergen e Arts (2012), Kanter (1994), Candido (2001)	Aumento das receitas
		Compartilhamento de recursos
Capital Natural	Bitzer, Glasbergen e Arts (2012); Aligleri <i>et al.</i> (2009), Kanter (1994), Candido (2001)	Gestão ambiental
		Inclusão nas preocupações ambientais
		Promoção de iniciativas de produção sustentável
Capital Social	Bitzer, Glasbergen e Arts (2012), Nahapiet e Ghoshal (1998), Cassiolato e Lastres (2003), Xavier <i>et al</i> (2008), Kanter (1994), Candido (2001), Moori e Domenek (2004)	Coesão Organizacional
		Indução por fatores externos
		Associações especializadas de defesa dos produtores
Capital Físico	Bitzer, Glasbergen e Arts (2012); McIntyre (2007); Kanter (1994); Gassmann (2006); Pereira, <i>et al.</i> (2009), Olave e Neto (2001).	Infraestrutura de produção
		Acesso à tecnologia

Fonte: Adaptado de Bitzer, Glasbergen e Arts (2012)

O Quadro 8 apresenta a composição das questões inerentes a cada categoria de capital em análise com os respectivos indicadores e referencial teórico levantado.

3.4 Procedimentos para a análise e a interpretação dos dados

As entrevistas foram aplicadas e registradas por meio de apontamentos do pesquisador, o que permite a observação de discrepâncias entre fatos, da mesma forma que evidenciam conquistas já alcançadas pelos entrevistados, indicam limitações, possibilitam reconsiderações e apontam relações entre respostas (MARCONI e LAKATOS, 2007).

Para melhor descrição e interpretação de anotações as respostas foram sistematizadas, de acordo com o Quadro 4, com o objetivo de identificar as opiniões e as suas possíveis relações com o desenvolvimento de ações de forma coletiva.

3.5 Limitações da pesquisa

A principal limitação do estudo está na sua aplicabilidade, pois os resultados referem-se apenas aos produtores participantes.

O estudo realizado ressen-te-se ainda de percepções complementares de outros atores que poderiam influenciar decisões no processo de formação de estratégias conjuntas no setor de análise, tais como representantes de órgãos regulamentadores ou de dirigentes das associações de classe.

4 CARACTERÍSTICAS DA PRODUÇÃO DE OVINOS

Este capítulo enfoca as principais características da produção de ovinos visando identificar a importância do trabalho rural e da produção de ovinos no Brasil e no Rio Grande do Sul, enfocando estudos já realizados sobre o assunto.

3.1 O trabalho rural e a produção de ovinos

Conforme Bofill (1996), a ovinocultura é considerada uma das principais atividades pecuárias desenvolvidas no Rio Grande do Sul. A sua exploração econômica propriamente dita começou no século XX, com a valorização da lã no mercado internacional e, a partir da década de 1940, com o incremento tecnológico da produção.

A produção de lã, por meio da criação de raças laneiras e mistas, foi o principal objetivo da exploração econômica da ovinocultura no século XX (VIANA e SILVEIRA, 2009). Os sistemas produtivos eram desenvolvidos para que se maximizasse a produção de lã nos rebanhos, enquanto a produção de carne era considerada um produto secundário, o que supria apenas os estabelecimentos rurais.

O final da década de 1980, para a atividade ovina, foi o período em que, segundo Viana e Silveira (2009, p.1188) assinalam, “surgiu uma crise na atividade, em consequência dos elevados estoques australianos de lã e do início da comercialização de tecidos sintéticos no mercado têxtil internacional”. Essa crise se estendeu, segundo o mesmo autor, até o ano 1990. Isto provocou a desistência de muitos produtores, reduzindo o rebanho comercial brasileiro em aproximadamente 25 milhões de cabeças; no Rio Grande do Sul, houve uma redução de 10 milhões para 4 milhões de cabeças aproximadamente, sendo uma queda em torno de 60%, segundo dados do IBGE (2014), o que provocou, assim, uma desestruturação na cadeia produtiva.

Viana e Silveira (2009, p.1188) afirmam que “o incremento do abate de animais jovens, aliado ao aumento do poder aquisitivo da população, fez com que ressurgisse um novo mercado para a ovinocultura”. Para Viana e Silveira (2009), a carne ovina passou a demonstrar um excelente potencial como produto substituto, possibilitando ressurgimento da ovinocultura no

Rio Grande do Sul, transitando do sistema produtivo laneiro para a produção de cordeiros para o abate, substituindo a lã como atividade principal na ovinocultura.

Uma das dificuldades encontradas na comercialização de animais para abate foi a inexistência de um mercado constante, em vista de que este exige que os frigoríficos abatam animais jovens, o que, aliado à sazonalidade produtiva da atividade e à necessidade de escala para comercialização, ainda afeta o desenvolvimento da ovinocultura. Segundo O Grupo de Pesquisa em Agronegócios (GEPAGRO, 2012), os maiores rebanhos estão distribuídos pelos países pertencentes à Ásia, África e Oceania. A China se destaca como sendo o país com maior número de animais, seguido de Austrália, Índia, Irã, Sudão e Nova Zelândia.

Segundo a FAO (2007), a demanda de carne nos países em desenvolvimento vem sendo impulsionada pelo crescimento demográfico, pela urbanização e pelas variações das preferências e dos hábitos alimentares dos consumidores. Dessa forma, estima-se um crescimento anual de 2,1% na produção de carne ovina durante o período de 2005 a 2014, registrando-se essa elevação principalmente em países em desenvolvimento. Fatores como a diversidade étnica e a valorização de produtos cárneos desossados fortalecem o comércio de carne no período de projeção FAO (2007). Também se espera o aumento da demanda de importações pelos países da América do Norte, Europa e Oriente Médio, o que beneficiará principalmente as exportações procedentes da Oceania.

O Brasil pode beneficiar-se desse aumento na demanda de carne ovina pelos países importadores. Entretanto existem metas a serem alcançadas para que se possa exportar para esses países de maior consumo. Entre os desafios, pode-se citar o aumento do rebanho nacional, o incremento da oferta de animais jovens para abate e o fortalecimento da cadeia produtiva através da organização dos produtores (BARTMEYER, 2013).

Conforme uma Pesquisa Pecuária Municipal, realizada pelo IBGE, em 2012, o Brasil possui 15,5 milhões de cabeças ovinas distribuídas por todo o país, concentradas em grande número no Estado do Rio Grande do Sul e na Região Nordeste do Brasil. Segundo a mesma fonte, o rebanho de ovinos no Brasil, em 2010, era de aproximadamente 17.500.000 cabeças, sendo que, destas, aproximadamente 4.000.000 de cabeças passaram pelo processo de tosquia com uma produção de lã de aproximadamente 9.700 toneladas e 81.000 toneladas de carne.

A criação ovina no Rio Grande do Sul, segundo Viana e Silveira (2009), é baseada em ovinos de raças de carne, laneiras e mistas, adaptadas ao clima subtropical, onde se obtém o produto lã e carne. Na Região Nordeste, os ovinos pertencem a raças deslanadas, adaptadas ao clima tropical, que apresentam alta rusticidade e produzem carne e peles.

Até atingir o ponto de comercialização dos produtos derivados da ovinocultura, existem custos de produção e manutenção do rebanho que são suportados pelos produtores. Os principais produtos da ovinocultura são a lã e a carne, que, para chegar ao consumidor final, precisam ainda passar por processo de industrialização (VIANA e SILVEIRA, 2009). Diante disso, é necessário identificar os principais itens de custos da atividade e a escala mínima adequada para viabilizar a produção. A redução da incerteza e da assimetria das informações pode viabilizar algum tipo de contrato que melhore a coordenação da cadeia (GECOMP, 2004).

Além do processo de retirada da lã (esquila ou tosa), Souza (2005) cita outras etapas dos serviços normais que sistematicamente devem ser realizados como vacinações, controle de verminose, controle de casco (casqueamento), limpeza de preparação para o parto, castração e descola de cordeiros, banhos estratégicos e etc. Todas estas etapas exigem atenção com participação acentuada de mão de obra e acarretam custos característicos da atividade.

As pessoas são as principais responsáveis pelo sucesso das organizações, assim é necessário capacitação, treinamento e motivação para obter delas criatividade, engajamento, inovação e participação para desta forma alcançar produtos de qualidade, com boa aceitação de mercado e com clientes satisfeitos e fiéis.

Com o mercado de trabalho cada vez mais exigente, o diferencial competitivo para as empresas se constitui do seu capital humano e intelectual. O capital humano é a fonte de criação e de inovação, e, na era da informação, o conhecimento é o recurso organizacional mais importante das organizações (ULRICH, 1997).

A atividade rural está inserida neste contexto. No caso da produção de ovinos, é possível permanecer na estrutura rudimentar, mas, a partir do momento em que se buscam alternativas

de melhorias no processo e na formação da renda do produtor, torna-se necessário desenvolver os recursos humanos envolvidos na atividade.

A motivação no trabalho é um tema muito estudado e os empresários rurais também estão preocupados com a motivação de seus funcionários, com o intuito de alcançarem uma maior produtividade e melhorar o desempenho econômico de suas propriedades.

Nesse sentido, para Zuin e Queiroz (2006), o produtor rural participa de todas as etapas do processo, exercendo as funções de patrão e empregado, além da participação de familiares engajados compulsoriamente no processo, tendo ativa participação tanto na produção, como na gestão da atividade.

Para Zylbersztajn (2011, p.60),

As empresas definem as suas estratégias movidas por incentivos diversos. Os econômicos são mais relevantes, entretanto, recentes contribuições da economia cognitiva indicam que podem existir outras motivações. As crenças que marcam uma época também são elementos importantes para explicar as estratégias.

Na área rural, as crenças são marcantes no processo de gestão, permitindo margem para distorções na implantação das estratégias.

3.2 A importância da produção de ovinos no Brasil e no Rio Grande do Sul

Segundo Oliveira *et al.* (2011), no sistema de produção podem ser identificados o sistema intensivo, o sistema extensivo e o semi-intensivo, cada qual com suas características básicas, expostas a seguir:

a) O sistema intensivo busca maior produtividade e melhor utilização da área através do uso de recursos mais avançados como pastagens adequadas, adotando técnicas de cultivo e adubação, divisão em pequenas áreas (piquetes) e uso de ração. Exige instalações adequadas para um manejo correto no trato e na sanidade dos animais, bem como para planejar e usar adequadamente os períodos de monta. Esta forma de produção tem um custo mais elevado em relação aos outros sistemas de produção, uma vez que todas as ações são planejadas

- b) o sistema extensivo é o mais simples e de menor custo, pois os animais são mantidos em pastagens naturais, cujo rendimento depende do clima, da fertilidade do solo e do uso de pastagens. Este método exige práticas rudimentares de manejo, pouca tecnologia, instalações simples, o que tende a produzir taxas baixas de produtividade;
- c) o sistema semi-intensivo adota, em parte, tecnologia; utiliza como base o sistema extensivo com algumas melhorias básicas na busca de maior produtividade, como práticas sanitárias, alcance de ração e outras técnicas de simples aplicação.

Bartmeyer (2013) refere-se aos ovinos como uma das primeiras espécies de animais domesticados pelo homem. A sua criação possibilita alimento, principalmente pelo consumo da carne e do leite, e proteção pelo uso da lã, fibra que servia como abrigo aos povos nativos, estando, assim, presente a ovinocultura em praticamente todos os continentes. A ampla difusão da espécie se deve a seu poder de adaptação a diferentes climas, relevos e vegetações. A criação de ovinos basicamente está destinada tanto à exploração econômica quanto à subsistência das famílias das zonas rurais.

Esta atividade possibilita a diversificação da propriedade e o uso do sistema de integração lavoura-pecuária, de maneira a agregar renda ao produtor. A estruturação desta cadeia de maneira organizada possibilita o acesso ao mercado consumidor, tornando a atividade economicamente viável. Souza (2013) comenta que existem condições de expansão da demanda de carne ovina e que os problemas estão relacionados à padronização da carne, às políticas públicas de auxílio ineficientes aos produtores e a distância existente entre os diversos elos da cadeia de ovinos.

Os maiores rebanhos estão distribuídos pelos países pertencentes à Ásia, à África e à Oceania. A China se destaca como sendo o país com maior número de animais, seguido da Austrália, da Índia, do Irã, do Sudão e da Nova Zelândia (VIANA, 2008).

Segundo o IBGE (2013), o rebanho de ovinos em 2011, no Brasil, era de 17,662 milhões de cabeças, representando aumento de 1,6% em relação ao número registrado em 2010. O Estado do Rio Grande do Sul detinha 22,6% do rebanho nacional, sendo o mais representativo em termos nacionais, seguido da Bahia, com 17,4%, e Ceará, com 12,1%.

Para Souza (2013, p. 29), em 2011, “o Brasil era o décimo sexto maior rebanho de ovinos do mundo, representando aproximadamente 1,7% do rebanho mundial”. Para o autor, é uma indicação de que há grandes oportunidades de crescimento para esta atividade, pois, desde 2002, vem apresentando crescimento constante, enquanto que o rebanho mundial teve uma redução de 5,2% nos anos de 2005 a 2011, com uma redução constante de 2007 a 2011. Neste período, o rebanho brasileiro cresceu em 13,3%, seguido de um crescimento de 7,16% do rebanho gaúcho, o qual também teve uma pequena redução em sua participação no rebanho brasileiro de 23,95% para 22,65%, conforme se pode notar na Tabela 1.

Tabela 1 - Produção de ovinos no mundo, no Brasil e no Rio Grande do Sul em quantidade de cabeças.

Períodos	Mundo	Brasil	% Brasil X mundo	RGS	%RGS X Brasil
2005	1.098.498.871	15.588.000	1,42	3.732.917	23,95
2006	1.105.447.519	16.019.200	1,45	3.764.031	23,50
2007	1.108.491.747	16.239.455	1,46	3.830.061	23,58
2008	1.098.482.784	16.630.408	1,51	4.009.938	24,11
2009	1.084.154.610	16.811.721	1,55	3.946.349	23,47
2010	1.084.577.731	17.380.581	1,60	3.979.258	22,89
2011	1.041.376.930	17.668.063	1,70	4.000.297	22,65
Var.%2005/2011	- 5,2	13,3		7,16	

Fonte: IBGE 2013

No período 2000 a 2012, conforme Tabela 2, o rebanho ovino brasileiro apresentou uma taxa de crescimento de aproximadamente 14%. Para os animais tosquiados, houve um decréscimo de aproximadamente 14% com uma redução na produção de lã de aproximadamente 10%, indicando um aumento no abate de animais jovens, pois estes não chegam a serem tosquiados até sua época de abate. A redução na produção de lã em 9,9%, com taxa menor que a redução nos animais tosquiados, indica melhoria de produtividade de lã na tosa.

Tabela 2 - Produção de ovinos e de lã no Brasil no período 2000 A 2012

PERIODOS	Rebanho	Tosquiados	Produção de Lã
	Cabeças	Cabeças	Toneladas
2000	14.784.958	4.602.336	13.301
2001	14.638.925	4.188.805	12.081
2002	14.277.061	3.886.558	11.312
2003	14.556.484	3.822.940	11.312
2004	15.057.838	3.762.578	11.172
2005	15.588.041	3.698.903	10.777
2006	16.019.170	3.731.105	10.876
2007	16.239.455	3.795.780	11.160

Continua

			Conclusão
2008	16.630.408	3.938.338	11.642
2009	16.811.721	3.864.543	11.395
2010	17.380.581	3.902.338	11.646
2011	17.668.063	3.933.699	11.805
2012	16.789.492	3.996.012	11.994
Variação percentual	14%	- 14%	- 9,9%

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Agropecuária, Pesquisa da Pecuária.

A Tabela 3 mostra o comportamento da produção de carnes, sendo destaque a produção de carne ovina com uma taxa de crescimento de aproximadamente 500% ou seis vezes no período compreendido entre 2005 a 2011, enquanto que a produção de carnes bovina resfriada foi de aproximadamente 39% e de 21% na produção de carnes bovina congelada.

Tabela 3 - Produção de carnes ovina e bovina em toneladas no período 2005 a 2011 no Brasil

Período	Carne Ovina Toneladas	Carne Bovina Resfriada Toneladas	Carne Bovina Congelada Toneladas
2005	719,77	3.368.991	1.627.625
2006	1.114,01	3.326.725	2.145.230
2007	1.529,37	4.018.527	1.600.671
2008	2.787,37	3.679.106	1.986.551
2009	3.516,32	3.376.226	2.120.163
2010	2.968,19	3.491.808	2.158.321
2011	4.267,39	4.675.383	1.964.970
Índice de Variação	5,93	1,39	1,21

Fonte: IBGE Tabela 3464, acesso 24/01/2014.

A variação de 5,93% na produção de carne ovina identifica uma oportunidade de desenvolvimento da cadeia de ovinos no Brasil e especialmente no Rio Grande do Sul.

Segundo IBGE (2013), o rebanho ovino no Estado do Rio Grande do Sul, em 2012, era de 4.095.648 de animais, sendo que os animais tosquiados, no ano, atingiram um volume de 3.583.092 de cabeças, com uma produção de 10.946.345 quilogramas de lã. Mesmo com uma queda na produção de ovinos no período 2000 a 2012, conforme a Tabela 4, de aproximadamente 15%, pode-se notar melhoria no consumo de animais jovens, o que é identificado pela queda de aproximadamente 14% na quantidade de ovinos tosquiados. Também nota-se uma melhoria na produtividade da lã, que passou de 2,972 quilos de lã por animal para 3,047 quilos de lã por animal no período, indicando melhoria nas taxas de produtividade.

Tabela 4 - Produção de ovinos no Rio Grande do Sul no período de 2000 a2012

Período	Rebanho Cabeças	Tosquiados Cabeças	Produção de Lã Quilos	Produtividade Quilos/cabeça
2000	4.812.477	4.172.928	12.402,45	2,972
2001	4.311.723	3.748.367	11.131,37	2,970
2002	3.938.988	3.423.948	10.425,48	3,045
2003	3.912.103	3.393.566	10.397,49	3,064
2004	3.826.650	3.337.379	10.259,47	3,074
2005	3.732.917	3.267.306	9.883,26	3,025
2006	3.764.031	3.305.785	10.007,94	3,027
2007	3.830.061	3.340.634	10.208,85	3,056
2008	4.009.938	3.461.528	10.666,12	3,081
2009	3.946.349	3.398.678	10.441,64	3,072
2010	3.979.258	3.436.907	10.687,61	3,110
2011	4.000.297	3.521.143	10.757,09	3,055
2012	4.095.648	3.583.092	10.946,39	3,055
Variação percentual	-0,15	-0,14	-0,12	Média 3,047

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Agropecuária, Pesquisa da Pecuária Municipal.

A principal finalidade do rebanho gaúcho é a produção de lã, enquanto que, na Região Nordeste, a principal finalidade é a produção de carne.

Os cinco municípios de maior efetivo ovino no Brasil, conforme o IBGE (2013) representavam 70,6% do total nacional de ovinos. Em termos municipais, destacam-se Santana do Livramento (RS), Alegrete (RS), Uruguaiana (RS) e Casa Nova (BA). São Gabriel (RS) também ganhou posições, passando da 12ª posição ocupada em 2010 para a sétima, em 2011. Os 20 maiores efetivos municipais concentravam 18,2% do plantel brasileiro desta espécie.

No Estado do Rio Grande do Sul, segundo o IBGE (2013), os Municípios de Santana do Livramento, Alegrete e Uruguaiana foram os que apresentaram maior produção nacional de lã. Com relação à produção de 2010, salienta-se a perda de posições no *ranking* do Município de Dom Pedrito (RS), passando da quarta para a sétima posição. Em sentido contrário, o Município de São Gabriel (RS) apresentou ganho de posições.

Segundo dados do IBGE (2013), os 50 maiores produtores de lã estão no Estado do Rio Grande do Sul, identificando a importância deste estado na produção de lã de ovinos. Nota-se uma melhoria de preços, o que pode ser um indicador de melhorias para este mercado, sendo isso visualizado na Tabela 5.

Tabela 5 - Preço médio da lã praticado no Estado do Rio Grande do Sul

	Valor	Produção	Preço Kg.	Taxa de Crescimento
2008	39.165	10.666.121	3,68	
2009	39.582	10.441.636	3,79	1,03
2010	48.839	10.687.609	4,57	1,21
2011	64.929	10.757.092	6,03	1,32
2012	71.192	10.946.345	6,50	1,08

Fonte: IBGE - Pesquisa Pecuária Municipal

Santa Maria localiza-se na Região Sul do Brasil, na Região Central no Estado do Rio Grande do Sul, a uma distância da capital, Porto Alegre, de 251,85 km em linha reta e 293 km de distância. O número de habitantes em 2010, segundo IBGE, totalizava 261.031 habitantes, com uma área de 1.788,121 km² composta por bioma de Mata Atlântica e Pampa.

A Tabela 6 mostra a população de Santa Maria, do Brasil e do Rio Grande do Sul com suas respectivas variações indicando uma taxa de crescimento maior para a população brasileira, sinalizando para um potencial crescimento para o mercado da carne ovina.

Tabela 6 - População de Santa Maria em relação ao Brasil e o Rio Grande do Sul no período 1991 a 2012

	Santa Maria	Variação	Rio Grande do Sul	Variação	Brasil	Variação
Ano						
1991	217.592	—	9.138.670	—	146.825.475	—
1996	231.638	1,065	9.568.523	1,047	156.032.944	1,063
2000	243.611	1,052	10.187.798	1,065	169.799.170	1,088
2007	263.403	1,081	10.582.840	1,039	183.987.291	1,084
2010	261.031	0,991	10.693.929	1,010	190.755.799	1,037

Fonte: IBGE: Censo Demográfico 1991, Contagem Populacional 1996, Censo Demográfico 2000, Contagem Populacional 2007 e Censo Demográfico 2010.

A produção de ovinos, em Santa Maria e nos municípios próximos, nos quais há produtores interessados em participar do projeto, totaliza uma produção conjunta total de aproximadamente 50.000 cabeças de ovinos, sendo que, somente em Santa Maria, a quantidade de ovinos é de 17.651 cabeças. Dilermando de Aguiar possui 11.365 cabeças, São Martinho da Serra tem 12.170 animais e São Pedro do Sul, 8.246 animais, segundo dados obtidos junto à Secretaria de Desenvolvimento da Agricultura, do Estado do Rio Grande do Sul (DDA).³

³ Dados recebidos por e-mail da Secretaria da Agricultura Pecuária e Agronegócio. Departamento de Defesa Agropecuária do Estado do Rio Grande do Sul.

O número de estabelecimentos com a atividade pecuária constante do IBGE (2014) mostra que, no Brasil, existiam em 2006 (último censo) 1.244.000 estabelecimentos. No Rio Grande do Sul, são 147.613 estabelecimentos. Nos municípios referidos neste trabalho, existem 2.930 estabelecimentos pecuários distribuídos em Santa Maria 1.154, São Pedro do Sul 739, São Martinho da Serra 579 e Dilermando de Aguiar com 458 estabelecimentos dedicados à pecuária.

A cadeia de produção de ovinos local apresenta uma sequência de passos para chegar ao consumidor final. Tendo como primeira etapa a produção e criação dos animais, seguida dos serviços de controle, manutenção de rebanho, sanidade, tosa e outras tarefas características ao processo, até o ponto de abate. Na etapa do abate ocorrem duas fases: no abate clandestino, como integrante da cadeia, passa da propriedade produtora diretamente ao consumidor e no abate formal passa por inspeção e para o mercado distribuidor (mercearias, açougues e supermercados) para então chegar ao consumidor, final conforme a visualizado na Figura 4.

Figura 5 – Cadeia de ovinos local

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações colhidas

À medida que a produção local de ovinos vem se desenvolvendo, surge a necessidade de buscar novas formas de organização e de procedimentos de gestão que possibilitem melhores

condições de competitividade. Os produtores encontram-se pressionados pelas exigências do mercado e com dificuldades na identificação dos fatores que possam minimizar os efeitos dos fatores limitantes e/ou potencializar os fatores que contribuem para garantir maior competitividade para o setor.

Nesta atividade onde as crenças são marcantes, é de grande importância equacionar alternativas que possam conduzir a um aumento da participação dos produtores com mais segurança nos processos de gestão, sem afastá-lo das demais etapas. Para isso, é de grande importância analisar os principais fatores que contribuem e que limitam o processo de formação de estratégias conjuntas para a ampliação da competitividade do setor ovino.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A descrição e a interpretação dos resultados da pesquisa qualitativa estão estruturadas em três momentos principais: perfil dos gestores das unidades agropecuárias, caracterização das unidades agropecuárias e análise dos principais fatores de produção (capitais) que contribuem e que limitam o processo de formação de estratégias conjuntas.

5.1 Análise do perfil dos gestores das unidades agropecuárias

A Tabela 7 apresenta o perfil dos produtores rurais entrevistados, considerando o grau de instrução, a atividade principal e secundária, a faixa etária e a participação em associações ou entidades representativas de classe.

Tabela 7 - Perfil dos produtores rurais

Prod.	Gr. Instrução				Atividade Principal	Outra Atividade	Idade anos	Associado a		
	Não Alfab.	1º Gr.	2º Gr.	Superior				Cooperativa	Associação	Sindicato
1				X	Agropecuária	Aposentado	+ de 50	X		
2		X			Agropecuária	Não	+ de 50	X		
3				X	Func. Público	Agropecuária	+ de 50	X	X	
4	X				Agropecuária	Não	+ de 60	X		
5		X			Agropecuária	Não	+ de 50	X		
6		X			Agropecuária	Aposentado	+ de 60	X	X	
7		X			Agropecuária	Não	+ de 50	X		
8				X	Func. Público	Agropecuária	+ de 50	X	X	X
9				X	Comerciante	Agropecuária	+ de 50	X	X	
10				X	Agropecuária	Aposentado	+ de 60	X	X	X
11	X				Agropecuária	Não	+ de 50	X		
12			X		Comerciante	Agropecuária	+ de 50	X	X	
13				X	Func. Público	Agropecuária	+ de 50	X	X	

A Tabela 7 apresenta os dados relativos às principais características que compõem o perfil dos produtores rurais entrevistados. De modo geral, observa-se que a maioria dos entrevistados encontra-se na faixa etária entre 50 e 60 anos e possui escolaridade de nível superior, em áreas relacionadas à atividade rural (Agronomia e Veterinária) ou de negócios (Ciências Contábeis).

Ao mesmo tempo, observa-se que todos os produtores rurais entrevistados são proprietários de áreas rurais, com experiência na criação de ovinos na região, exercem atividades diversificadas no agronegócio e a maior parte deles mantém, como principal atividade geradora de recursos próprios, a agropecuária.

É possível perceber também que os produtores rurais participantes da pesquisa encontram-se associados a entidades representativas, tais como a Cooperativa de Produção Rural; a Associação Rural de Santa Maria, a Associação de Produtores de Ovinos de Santa Maria, o Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Santa Maria e o Sindicato Rural de Santa Maria.

Desse modo, a análise dos aspectos relacionados ao perfil dos produtores rurais permite concluir que a amostra definida para a aplicação dos construtos teóricos da pesquisa apresenta características adequadas ao alcance dos objetivos propostos na concepção do estudo, especialmente no que se refere à maturidade pessoal, formação e conhecimento, experiência na atividade rural e engajamento e articulação no setor rural.

5.2 Caracterização das unidades agropecuárias

A Tabela 8 apresenta algumas características das unidades agropecuárias levando em conta as áreas totais das propriedades, as áreas destinadas para a criação de ovinos e a produtividade de cada uma.

Tabela 8 - Caracterização das unidades agropecuárias

Produtores	Propriedade Área total (há)	Área p/ Ovinos (há)	Quantidade de animais	Animais p/Hectare.	Número de Funcionários
1	78	15	60	4,00	0
2	120	25	100	4,00	0
3	480	100	300	3,00	1
4	400	50	260	5,20	1
5	150	12	60	5,00	X
6	150	30	300	10,00	1
7	320	67	300	4,48	1
8	100	20	100	5,00	1
9	700	150	600	4,00	2
10	600	60	300	5,00	2
11	400	60	300	5,00	X
12	250	100	1.200	12,00	3
13	288	40	220	5,50	1

Como é possível observar na Tabela 8, as unidades produtoras integrantes deste estudo apresentam maior concentração no segmento da pecuária, destinando pequena parte da área disponível para a agricultura de subsistência. No segmento de pecuária, sua atuação está subdividida em gado de corte e ovinos, sendo que apenas 18% das propriedades estão destinadas à criação de ovinos, constatando-se, com isso, que o principal segmento responsável pela economia consiste na criação e terminação de gado de corte. Além disso, observa-se que o consórcio das atividades pecuárias proporciona a otimização do uso dos recursos físicos disponíveis nas propriedades.

O tamanho das propriedades varia entre 78 e 700 hectares de área total, sendo que a área destinada à criação de ovinos é de aproximadamente dezoito por cento (18%) da área total, variando entre 12 a 100 hectares, consistindo, portanto, no restante da área destinada à agricultura e à pecuária, dentre outras atividades. Os tamanhos dos estabelecimentos estão classificados como sendo de pequeno e médio porte, em vista da classificação legal, art. 4º da Lei nº 8.629/93, que define os estabelecimentos de até 4 módulos fiscais (cada módulo tem em Santa Maria 22 hectares) como pequenos, e os estabelecimentos de tamanho médio apresentam entre 4 e 15 módulos.

O tamanho médio dos estabelecimentos pesquisados atinge 310,46 hectares, estando classificados como de tamanho médio, pois, de acordo com a legislação, esse tamanho atinge 330 hectares na região de Santa Maria.

A densidade de animais varia entre três a doze animais por hectare, apresentando, desta forma, uma média de densidade de 5,62 animais por hectare utilizados na criação de ovinos. Destaca-se a existência de dois produtores entrevistados que usam recursos mais avançados na criação de ovinos, estando bem acima desta média.

A área média das propriedades dos entrevistados é de aproximadamente 310,46 hectares, sendo a área média para a criação de ovinos de 56 hectares (cinquenta e seis) aproximadamente, produzindo uma quantidade média de 315 animais (trezentos e quinze) por propriedade.

A maioria dos produtores possui funcionários assalariados na propriedade para a realização de serviços gerais, sendo que três dos entrevistados mantêm mais de um funcionário e utilizam mão de obra eventual nos serviços específicos de manejo de ovinos, especialmente em período de tosa (retirada manual ou mecanizada da lã dos ovinos).

É possível observar ainda que a maioria das propriedades possui as condições mínimas necessárias para o adequado funcionamento, considerando-se os bens de uso e as variações na estrutura física (abrigos, galpões, mangueiras, currais, bretes e outras benfeitorias características da atividade).

Ressalte-se, ainda, que a existência de mão de obra especializada é um fator que limita o desenvolvimento da atividade, especialmente no que se refere ao manejo na criação de ovinos. Para exemplificar, pode ser citada a tosa da lã realizada no mês dezembro, um serviço que requer ferramenta manual ou mecanizada e um aspecto que limita, sobretudo a produção em pequena escala em termos de viabilidade econômica para aquisição e manutenção de equipamentos, assim como em termos de mão de obra, cujo serviço deve ser terceirizado. Apenas um dos produtores entrevistados mantém material e pessoal qualificado, sendo que os demais possuem equipamentos e recorrem à contratação de mão de obra temporária.

Observa-se, assim, que, de modo geral, os produtores apresentam condições de contenção de animais, mais especificamente com relação às cercas e aos aramados específicos para esse tipo de atividade e, também, no que se refere à utilização de cercas elétricas para manejo em pastagens consorciadas com campo nativo.

Considerando-se que o objetivo principal da produção de ovinos nessa região consiste na venda para o abate e que a capacidade produtiva do grupo entrevistado gira em torno de 2.050 animais e tomando-se por base um valor unitário médio em torno de R\$ 180,00⁴ (cento e oitenta reais), há possibilidade de descarte de fêmeas improdutivas em torno de 500 (quinhentos) animais ao ano com a mesma destinação. Tendo em vista ainda uma receita unitária média de R\$ 140,00 (cento e quarenta reais), pode-se calcular uma receita bruta anual para os produtores de cerca de R\$ 439.000,00 (quatrocentos e trinta e nove mil reais),

⁴ Valores monetários publicados no Jornal do Comercio do Estado do Rio Grande do Sul em 26/04/2014.

proporcionando, assim, uma renda per capita estimada em torno de R\$ 33.769,23 (trinta e três mil setecentos e sessenta e nove reais e vinte e três centavos) ao ano.

5.3 Análise dos fatores de produção que contribuem para a formação de estratégias conjuntas

A análise dos principais fatores de produção que impactam o processo de formação de estratégias conjuntas é efetuada de acordo com as dimensões de análise propostas por Bitzer, Glasbergen e Arts (2012), os quais dividem esses fatores em cinco categorias: Capital Humano, Capital Financeiro, Capital Natural, Capital Social e Capital Físico.

Para tanto, foram identificadas as principais evidências que contribuem ou limitam esse processo, que são a seguir detalhadas.

5.3.1 Evidências relacionadas ao capital humano

Os questionamentos acerca do capital humano buscam evidenciar o conhecimento ou a aplicação de processos por parte dos entrevistados, mais precisamente com relação a possibilidades do negócio, valorização das habilidades em relação às boas práticas de manejo, cuidados, qualidade nos processos e controle na qualidade dos serviços.

A avaliação dos indicadores de capital humano, conforme se pode observar na Tabela 9, leva ao entendimento de que os produtores entrevistados encontram-se satisfeitos em relação à remuneração, à qualidade de processos e clima e ao comprometimento organizacional.

Na visão dos produtores entrevistados, os fatores de maior impacto no desenvolvimento de boas práticas de manejo e de desenvolvimento da produção local referem-se principalmente à: remuneração e disponibilidade de profissionais nas épocas oportunas. Os demais fatores mencionados são trabalho conjunto, padronização da raça, estrutura de serviços e sanidade.

A Tabela 9 apresenta as evidências elencadas pelos entrevistados com relação ao capital humano, baseado no quadro 4 com os indicadores e seus efeitos.

Tabela 9 - Evidências do Capital Humano

Indicador	Entrevistados	Evidências
Boas práticas de manejo	3	“Mercado que remunere bem o produtor; profissionais para tosa disponíveis na época oportuna; recursos para retenção de matrizes e preços e ainda executar 3 partições a cada 2 anos” “Serviços falta treinamento; questões trabalhistas; falta de visão de equilíbrio entre custos e receitas e falta de organização dos produtores (conjunto)”
	7	“Preço, barganha, redução do atravessador, melhor classificação; a tosa é cara em relação ao valor da ovelha” “Classificação, padronização de raça, preço e qualidade da lã”
	8	“Preços, Serviços, padronização e mercado” “Preços, serviços e falta de estímulo ao produtor”
	9	“Estrutura de esquila e processamento da lã”
	13	“Mercado organizado; sistema de inspeção; genética; qualidade e conscientização dos produtores” “Abigeato; ataque de cachorros; organização dos produtores e mão de obra”
Qualidade nos processos	3	“Normal, habilidade para estudar com clareza o que deve ser decidido e identificar a origem do fato. Compreender o processo”
	5	“Pelo bom senso, isto é seguir os princípios da associação”
	8	“Através de melhores esclarecimentos, buscar um equilíbrio”
	9	“Tendo um núcleo forte de interesses comuns aí funciona”.
Gestão de qualidade e controle	2	“É necessário incentivar”.
	3	“Precisa ser estimulado devido ao medo de investir”.
	5	“É importante estimular as manifestações de empreendedorismo”.
	8	“É importante estimular as manifestações de empreendedorismo e aproveitamento de potenciais empreendedores”. “É necessário que todos estejam comprometidos dentro de seus limites”.
	9	“O pessoal que participa já tem um pouco de empreendedor. O produtor rural, especialmente o pequeno, que não é empreendedor”. “Que se compromete aproveita os benefícios, os demais que não se interessam não se comprometem”.
	10	“É necessário a conscientização dos reflexos destes comportamentos nos resultados finais”.
	11	“Comprometer-se de acordo com aquilo que pode responder ou responsabilizar-se”.

Os principais aspectos identificados como limitadores do processo são a falta de pessoal habilitado, dificuldades de padronização de raças, altos preços dos serviços terceirizados⁵ no que tange ao preço final de mercado do produto e abigeato.

⁵ (tosa ou esquila é o trabalho, manual ou mecanizado, de retirar a lã dos ovinos).

De modo geral, os produtores entrevistados consideram que a solução de conflitos com vistas à obtenção da qualidade do processo produtivo passa por exercícios de desenvolvimento de habilidades por meio de conversações, equilíbrio, bom senso, clareza na busca das causas, utilizando-se também da mediação para amenizar os efeitos. Esses dados corroboram o pensamento de Savage *et al.* (1991) ao considerarem que, uma vez identificados os principais entraves ao processo, podem ser adotadas estratégias conjuntas na modificação da situação levando o grupo a melhores resultados.

Do mesmo modo, Freeman (1984) afirma que os indivíduos podem afetar ou serem impactados pelo cumprimento de objetivos, porque possuem alguma forma de capital financeiro ou humano em risco (CLARKSON, 1995). Grupos ou organizações tendem a adquirir boa reputação quanto menores forem os conflitos de interesses, sendo isto condição para retenção e conquista de mercado (ALIGLERI *et al.* 2009).

Observa-se, assim, que, entre os indicadores de capital humanos analisados, sobressaem-se os aspectos relacionados ao clima empreendedor dos produtores e a seu comprometimento com o negócio. Os grupos de produtores entrevistados parecem conhecedores da necessidade de investimentos no setor, porém apresentam-se receosos em empreender além do que já investem, justificando incertezas sobre os resultados especialmente no curto prazo. Com relação ao comprometimento, seu comportamento é reativo, ou seja, consideram-se limitados pelas disponibilidades de comprometimento pessoais na incerteza quanto ao destino dos investimentos.

5.3.2 Evidências relacionadas ao capital financeiro

Os indicadores do capital financeiro buscam evidenciar a opinião dos indivíduos participantes da pesquisa com relação às ações que influenciam de alguma forma a capacidade de geração de receita do negócio e a possibilidade de compartilhamento de investimentos na melhoria do desempenho das propriedades rurais e a qualificação do produto final, cujas evidências estão apresentadas na Tabela 10.

Tabela 10 - Evidências do capital financeiro

Indicador	Entrevistados	Evidências
Aumento das receitas	3	“Faz parte, mas não é a essência, a comunicação direta e pessoal é fundamental”. “A gerência tem que ter formas de conviver com isso através de uma gestão em comum”. “Conhecer o porquê do fato, baseado na lealdade e confiança para buscar soluções”.
	4	“É difícil de avaliar, mas pode ser bom em função de mais conhecimento”.
	6	“É importante que se use todas as alternativas”.
	7	“Precisa de todos os recursos de divulgação”. “Não tem o direito de reclamar os benefícios”
	8	“Possibilitar um entendimento da situação e buscar alternativas para amenizar o problema”
	9	“Buscar o equilíbrio de acordo com os objetivos do empreendimento”
	12	“Sem problemas, maior poder ajuda mais”
Compartilhamento de recursos	3	“Remuneração adequada para toda a cadeia (carne, lã e peles) (a cadeia tem que remunerar os dois segmentos)”. “Fundamental, o comprometimento é um processo que deve ser lento e gradual”.
	5	“Industrialização compartilhada”. “Tem que ser proporcional as condições de cada um”.
	6	“Pessoal capacitado, cuidado (melhoria dos serviços) e raça”. “Excluir do processo”
	7	“Devem ser distribuídos de forma uniforme e os que detêm mais tem que compartilhar”.
	8	“Desenvolvimento de uma rede de produção”. “Pode ser ruim, é preciso buscar o equilíbrio”.
	10	“É difícil de superar, é preciso muita transparência”.
	11	“É difícil de avaliar, mas pode ser bom em função de mais conhecimento”.
	13	“É uma situação individual, tem uns que são mais comprometidos que outros vão muito da liderança”. “É normal e precisa ser administrado”.

Como se pode observar na Tabela 10, a maioria dos entrevistados enfatiza a importância de se estabelecer uma metodologia de comunicação mais direta e eficiente entre os produtores. Eles destacam ainda que lealdade e confiança são adjetivos indispensáveis a esse processo.

Esses argumentos são corroborados por Bitzer, Glasbergen e Arts (2012), que consideram que a busca pelo aumento das receitas e ganho de mercado passam por entendimentos de que a existência de canais de comunicação com perfeita divulgação e assimilação por parte dos interessados seja um condicionante no processo de crescimento do negócio.

Quando questionados sobre fatores condicionantes ao sucesso da atividade e, por consequência, sobre o impacto direto no compartilhamento de recursos, a maioria dos respondentes avalia que a capacitação de pessoal e uma estrutura conjunta de produção, com remuneração satisfatória, tanto para o produtor quanto para o colaborador, são os principais fatores de destaque. Também foi citada a possibilidade de benefício próprio com a eliminação dos intermediários do negócio.

Ainda com relação ao compartilhamento de recursos, ficou evidenciado que esse comportamento é de difícil equalização, de um modo proporcional, que satisfaça a todos os interesses de forma unânime e transparente. Afirmam que há necessidade de existência de participação igualitária. Eles consideram que os produtores que não conseguirem se adequar devam ser excluídos do processo.

5.3.3 Evidências relacionadas ao capital natural

Os questionamentos efetuados acerca dos indicadores que compõem o capital natural buscam evidenciar o conhecimento ou a aplicação de processos relacionados à sustentabilidade por parte dos entrevistados, mais precisamente no que se refere à influência das atividades que impactam o ambiente, assim como as principais medidas de mitigação ambiental a serem implementadas na região, apresentados na Tabela 11.

Tabela 11 - Evidências do capital natural

Indicador	Entrevistados	Evidencias
Gestão ambiental	Todos	Necessidade de controle e descarte adequado de resíduos e embalagens
Inclusão nas preocupações ambientais	Todos	Inexistência de procedimentos adequados para a coleta e destinação de restos de medicamentos, embalagens tóxicas e outros materiais de uso
	6	Não é possível identificar o que é uma produção sustentável, alguém precisar dar o exemplo.
	8	Não tenho conhecimento, mas na minha propriedade tenho lugar para guardar os restos e embalagens em desuso.
	9	Sim tenho na propriedade, em parte, ações de sustentabilidade com relação ao meio-ambiente. Por exemplo, sobras de materiais tóxicos têm lugar próprio para guardar.
Promoção de iniciativas de produção sustentável	1	Não, espera que algum órgão público tome a iniciativa.
	3	Não, é necessário incentivar os produtores para resolverem seus problemas ambientais de forma espontânea.
	13	Não, que eu saiba é preciso alguém fazer.

Em relação ao impacto ambiental, os dados contidos na Tabela 11 permitem observar que os entrevistados consideram que os resíduos provenientes dessa atividade carecem de destinação adequada em relação ao uso de embalagens tóxicas e às sobras de medicamentos, excrementos e dejetos animais. No entendimento dos entrevistados, poucas ações são desenvolvidas para a minimização desses impactos. Alguns entrevistados acrescentam que deve haver um lugar específico, sob controle de órgãos governamentais, que se responsabilize pelo seu controle e regulação.

Outro fato observado diz respeito à inexistência de iniciativas proativas para a devida guarda e destinação dos produtos citados. Aqueles que mantêm local próprio de guarda não controlam a destinação dos resíduos, bem como desconhecem a importância da tomada de ações produtivas sustentáveis.

Observa-se, desta forma, a necessidade de orientação e de conscientização dos produtores com relação a este aspecto que ainda carece de iniciativas externas para a condução do processo de preservação e controle do meio ambiente.

5.3.4 Evidências relacionadas ao capital social

A análise do fator capital social é efetuada a partir de três aspectos: coesão organizacional, indução por fatores externos e associações especializadas de defesa dos produtores.

A coesão organizacional refere-se a cooperação, interrelações, conscientização, liderança, confiança, lealdade, interesses coletivos e trabalho em equipe. Os aspectos externos estão relacionados a: políticas públicas, agentes e instituições públicas, compartilhamento e comunicação. As ações de defesa dos produtores são analisadas sob o ponto de vista de melhorias e de desenvolvimento da atividade do agronegócio.

A Tabela 12 apresenta as principais evidências obtidas a partir das entrevistas efetuadas com os produtores em relação ao capital social.

Tabela 12 - Evidências do capital social

Indicador	Entrevistados	Evidências
Coesão Organizacional	1	“É importante, pois tem pessoas que têm vontade e não têm iniciativa”
	3	“Problemas devido ao individualismo, isto por que falta encarar a atividade como uma atividade econômica, isto é, que gera renda; precisam ser mais profissionais”. “Sim por que a organização precisa de confiança mútua, a confiança é muito importante” “A coordenação deve ser de uma forma democrática para que favoreça a participação”. “Lealdade e respeito é inerente a cada pessoa, é um requisito básico para participar de um grupo. Lealdade é base para a confiança”. “Com regras claras é possível a convivência, é preciso ser responsável”.
	4	“Principalmente auxílio do governo na melhoria do mercado, preço, produção e incentivos”. “Sim, desde que tenha lealdade, responsabilidade e comprometimento”.
	6	“Esclarecimento, conhecer a realidade da produção”.
	7	“Há pouca motivação dos produtores; por serem pequenos, não dispõem de recursos para investimentos”. “Nem tanto o que precisa sim é serem honestos e com objetivos comuns”. “É muito importante o esclarecimento, senão ninguém vai acreditar na proposta”. “É bem difícil, pois a produção é mais para consumo, sendo pouco dirigido ao comércio”.
	8	“Em parte sim, precisa mesmo é de estarem organizados para produzir e comercializar”. “É aceitável dentro de certos limites previamente estabelecidos”. “Buscar a origem do problema, procurar entender, não havendo solução excluir”.
	9	“Não muito, mas é importante que uma parte se conheça bem e que tenha uma instituição de apoio”. “Depende do princípio da associação, se for bem definido antes, tem que excluir aquele que não segue”.
	11	“Principalmente auxílio do governo na melhoria do mercado, preço, produção e incentivos”. “Sim, desde que tenha lealdade, responsabilidade e comprometimento”.
	12	“Sim, mas é preciso um bom entendimento e conversação”. “Aceitar as diferenças e tentar conscientizar”.
	13	“É preciso o comprometimento senão se torna complicado o processo”.

Continua

		Conclusão
Indução por fatores externos	2	“Sim, é muito importante, entrei nesta atividade graças à intervenção destes órgãos”. “Em parte sim desde que tenham obediência ao processo”.
	3	“Incentivos é essencial, é necessário políticas para regular o processo. “Um conselho é importante estar atento para agir nos momentos importantes da atividade, incentivar, colocar barreiras e normatizar”. “Para manter-se no topo precisar que os órgãos de geração de conhecimentos estejam próximos do grupo”. “Organização, autonomia e estrutura comum a todas as áreas com autonomia e independência só na produção” “Faz parte, mas não é a essência, a comunicação direta e pessoal é fundamental”.
	5	“Importante que façam palestras, cursos e outros eventos”.
	7	“Acha importante a participação de outros agentes e instituições que se envolvam direta e indiretamente com atividades conjuntas”.
	8	“Muito importante, na verdade é um trabalho de base” “Sim é muito importante, entrei nesta atividade graças à intervenção destes órgãos”.
	9	“Sim é muito importante, entrei nesta atividade graças à intervenção destes órgãos”.
	12	“Importante que façam palestras, cursos e outros eventos”. “Os produtores devem manter sua autonomia e independência”.
	13	“São importantes as várias formas de incentivos, tudo depende de vontade política para tomar as decisões e também com relação atributos”.
Associações especializadas de defesa dos produtores	3	“Melhorar assistência técnica; mercado mais estável; avaliação do equilíbrio entre produção e custos de manutenção; estudos sobre rentabilidade e segurança (viabilidade)”.
	4	“Organização dos produtores; orientação para toda a cadeia (pele, lã e carne); barganha e continuidade”
	7	“Melhorar exportação e inibir importação” “Conhecer melhor a atividade, preço e mercado”. “As cooperativas de compras, que não melhoram em nada, no caso a que tem aqui é a TEJUPÀ, o atravessador compra à vista e não exige tanto quanto a Cooperativa que, ainda demora a pagar”.
	8	“Serviços, tosa e preços e padrão”
	9	“Estrutura profissional de coleta (esquila); treinamento em manejo para os produtores”. “Produzir bem; mão de obra; qualidade de lã e manejo adequado”.
	12	“Tudo segue pelo preço, sem remuneração adequada ninguém vai desenvolver”.
	13	“União dos produtores; preços e mercado”. “Benefícios tributários mais equilibrados com relação ao abate, que hoje é cobrado o mesmo valor de um animal de grande porte.

Como pode ser observado na Tabela 12, os aspectos relacionados à coesão organizacional foram os mais salientados pelos entrevistados, que enfatizam ainda a importância do desenvolvimento de ações relacionadas à motivação e à cooperação por intermédio de esclarecimentos, conversas, comunicação, coordenação, estabelecimento de lideranças, tolerância às diferenças, trabalho em equipe e iniciativa. Os entrevistados destacam também que, para que essas ações possam ser desenvolvidas, deve existir liderança, formalidades e objetivos bem definidos, como a conscientização de princípios de organização.

Embora a maior parte dos produtores entenda que a confiança e a lealdade são elementos de grande importância para o sucesso de um empreendimento coletivo, neste quesito, em especial, as respostas aos questionamentos dão conta de que tanto a confiança quanto a lealdade são de difícil estabelecimento entre as diversas partes interessadas, surgindo, desta forma, uma fonte de vulnerabilidade no processo de parceria entre os produtores, corroborado os achados de Kanter *apud* Cândido (2001), que afirma que a confiança e a lealdade conflitantes são fatores de vulnerabilidade nos processos de formação de alianças.

Com relação às políticas públicas de apoio aos produtores, os respondentes consideram de vital importância toda e qualquer forma de incentivos, tais como regulação de processos, normatização, orientação de base e tributos. Alguns dos respondentes consideram a atual política pública desorganizada para o setor de ovinocultura.

A maioria acredita na importância e no envolvimento com agentes e com instituições externas de apoio e incentivo como forma de melhoria da comunicação, homogeneização de ações conjuntas, pois estas relações proporcionam a assimilação e a melhoria de níveis técnicos aplicáveis no negócio.

Os questionamentos relacionados à autonomia e à independência do produtor visam à análise da possibilidade de compartilhamento de experiências e de técnicas de produção e de manejo do rebanho ovino. A maioria dos entrevistados manifesta pensamentos semelhantes quando avaliam como importante para o sucesso da atividade, a autonomia na produção de modo que cada um exerça sua atividade sem interferência no seu processo de produção. Ao mesmo tempo, acreditam que, com regras claras e com obediência ao processo de gestão, é possível a manutenção de ações conjuntas quanto à padronização dos processos gerenciais.

Além das evidências citadas com relação às ações das associações especializadas de defesa dos produtores, os entrevistados indicam a melhoria dos serviços, a melhoria de preços de venda, sanidade e raça do rebanho, cuja função, na visão dos produtores, deve ser de iniciativa dos órgãos governamentais, tanto quanto a incentivos diversos, tecnologia e melhoria do mercado.

Os entrevistados consideram que alianças e associações são alternativas de alavancar a atividade e acreditam na ação de órgãos públicos como apoiadores e normatizadores do processo. Destacam ainda a importância de regras de convivência bem estabelecidas como forma de reduzir o efeito das diferentes formas de comportamento dos envolvidos.

5.3.5 Evidências relacionadas ao capital físico

Os questionamentos sobre capital físico buscam evidenciar as opiniões dos entrevistados com relação à necessidade de infraestrutura em cada propriedade e da possibilidade de acesso a novas tecnologias. A estrutura compreende terras, abrigos, galpões, mangueiras, currais, bretes, equipamentos necessários e outras benfeitorias características dessa atividade. Os atores estudados indicam como um dos condicionantes ao sucesso do negócio o equilíbrio de infraestrutura entre as partes interessadas relativas ao uso de tecnologia.

A Tabela 13 apresenta as evidências observadas em relação ao entendimento dos entrevistados no que se refere ao impacto do capital físico.

Tabela 13 - Evidências do capital físico

Indicador	Entrevistados	Evidências
Infraestrutura de produção	1,2,4,5,6,7,8 e 11	Consideram a necessidade de proporcionalidade na distribuição de benefícios entre os participantes como condição essencial para a adequação de infraestrutura mínima necessária.
	3	“Isso é necessário que seja de uma forma proporcional, regras bem definidas, claras e escritas”.
	7	“O desequilíbrio acontece e deve ser evitado, isto é, tentar beneficiar o conjunto em geral”.
	12	“Não vejo problema algum”.
Acesso a tecnologia	Todos	Consideram necessário o estímulo à tecnologia que é de fundamental importância para a promoção de mudanças.
	3	Citou “a associação de cavalos crioulos desenvolveu-se em função da organização tecnológica”.
	4 e 11	“É importante, é preciso mudar alguma coisa”.
	7	“É importante e necessário acompanhar a velocidade de inovação. “Trabalhar e não passar trabalho””.
	9	“A inovação precisa ser acompanhada pelo pequeno que não tem acesso, tem que dar oportunidade ao pequeno por meio de ações conjuntas”.

Como se pode observar na Tabela 13, grande parte dos entrevistados entende que deve haver uma estrutura de produção que permita uma distribuição proporcional de benefícios a todos os envolvidos, considerando que a individualidade de cada propriedade e a sua capacidade produtiva possam desestimular a permanência do produtor enquanto partícipe de grupos associativos. Apenas um dos entrevistados não considera necessária a distribuição igualitária de benefícios a partir da infraestrutura de produção. A opinião da maioria dos entrevistados é corroborada por Kanter (1994) quando afirma que uma das fontes de vulnerabilidade nas diversas formas de associação e/ou parcerias entre organizações é o desequilíbrio de benefícios.

Com relação ao acesso à tecnologia, apenas dois dos entrevistados afirmam que usufruem de acesso por meio de órgão de assessoria a empreendedores rurais. Entretanto, consideram necessária e essencial a utilização de novas tecnologias para a melhoria e a qualificação dessa atividade. O acesso à tecnologia é um dos requisitos como condição *sine qua non* para o desenvolvimento e sobrevivência do agronegócio (CORRÊA, 1999; CASAROTTO FILHO e PIRES, 1999; OLAVE e NETO, 2001).

A estrutura dos produtores consiste em terras próprias com grande capacidade de produção, sendo destinados dezoito por cento aproximadamente da propriedade total (varia entre oito e quarenta por cento da área total) para a criação de ovinos, com uma média geral de aproximadamente 5,62 animais por hectare. Poucos produtores conseguem manter de dez a doze animais por hectare disponibilizado, o que consiste em superar pelo menos duas vezes a média do demais.

As estruturas de abrigos, galpões, mangueiras, currais, bretes e outras benfeitorias são características dessa atividade, e, nesse sentido, constata-se que a maioria dos entrevistados possui as condições mínimas exigidas com relação aos bens de uso, com variações notáveis na estrutura física, sendo que alguns detêm esta estrutura para o exercício de diversas atividades e outros exclusivamente para a produção de ovinos. Alguns produtores possuem materiais e equipamentos necessários para o serviço de tosa, sendo que a maioria deles utiliza serviços terceirizados para essa atividade. Todas as propriedades contam com cercas e aramados em condições de contenção de animais utilizando cercas e aramados específicos para a produção de ovinos, assim como se utilizam também de cercas elétricas.

Alguns produtores utilizam somente campo nativo para alimentação e para a criação de animais e não comercializam animais jovens, sendo que a maioria utiliza rotatividade de pastagem de inverno e de verão na complementação da alimentação e comercializam animais novos.

5.4 Análise de resultados

A literatura evidenciou a importância da definição de regras e de acordos para estimular o desenvolvimento de redes de cooperação no agronegócio. Nesse sentido, Zylbersztajn (2011) reforça a ideia de que as atividades rurais são afetadas por regras institucionais, estratégias privadas compartilhadas e por ações coletivas, sendo que as regras garantem os direitos dos produtores por meio de ação estatal e, nas estratégias privadas, os produtores as formulam dentro do próprio ambiente institucional, tendo como base contratos bilaterais. Neste ponto, é possível entender que, nos contratos bilaterais, a maior influência é exercida pela outra parte, mais do que pela ação direta e ativa dos produtores, pois estes manifestam sua vontade e aguardam a iniciativa de terceiros para dar continuidade a ideias e anseios por comodidade, ou por falta de habilidade para transitar com segurança entre os limites institucionais.

Corroborando esse pensamento, Cassiolato e Lastres (2003) afirmam que se pode supor a existência de entraves e de fatores condicionantes favoráveis aos diversos propósitos de grupos dispostos a buscar alguma forma de organização para fins econômicos. O uso de ferramentas para reduzir a vulnerabilidade na implantação das estratégias de negócios é de grande importância, pois, além de orientar o empreendedor na busca de melhor desempenho das atividades, exige conhecimento sistematizado de todas as condições do empreendimento, já que o produtor rural é responsável por várias funções na propriedade.

A análise do perfil dos produtores permitiu observar a capacidade de assimilação do processo de formação de estratégias conjuntas. De modo geral, verificou-se que os produtores possuem conhecimento, experiência, maturidade e relacionamento com entidades representativas e com órgãos regulamentadores que os tornam capazes de trabalhar de forma cooperada para o seu fortalecimento como grupo na defesa dos interesses comuns. Esses aspectos indicam que o grupo de produtores rurais analisado possui as características necessárias para a compreensão dos questionamentos propostos nesse estudo.

Em relação à caracterização das unidades de produção, foi possível verificar que as propriedades apresentam elevada capacidade de produção. A produtividade média encontra-se aquém da sua capacidade instalada em termos de estrutura física e de mão de obra, sendo que apenas um pequeno percentual dessas propriedades é destinado à atividade de produção

de ovinos. Essa ociosidade da capacidade de produção evidencia a existência de condições estruturais para a formação de estratégias que levem a um maior aproveitamento no uso dos recursos visando à maior produtividade.

Os principais fatores identificados pelos respondentes da pesquisa, intervenientes no processo de adoção de estratégias conjuntas para a competitividade dos produtores de agronegócios são sintetizados no Quadro 9.

Quadro 9 - Síntese dos principais fatores de produção (capitais) que contribuem para o processo de adoção de estratégias conjuntas

Categorias de Análise	Fatores de Contribuição	Fatores de limitação
Capital Humano	Capacidade de barganha; Padronização dos serviços; Comprometimento; Conscientização e lealdade; Uniformidade de benefícios; Liderança ativa.	Baixa remuneração do produto; Valor elevado de serviços terceirizados; Desqualificação da mão-de-obra; Conflito de interesses; Incertezas nos resultados; Disponibilidades pessoais limitadas.
Capital Financeiro	Gestão comum; Compartilhamento de soluções; Proporcionalidade dos recursos; Equalização na dotação de recursos; Transparência; Difusão de conhecimentos.	Ação do intermediário; Desequilíbrio de benefícios; Falta de comprometimento na alocação de recursos.
Capital Natural	Controle e descarte centralizado de resíduos; Padronização de procedimentos; Sensibilização.	Desconhecimento de causa; Passividade.
Capital Social	Confiança; Lealdade; Coordenação democrática (liderança); Regras claras com responsabilidade; Auxílios governamentais; Incentivos com relação a tributos; Estrutura comum; Palestras, cursos e eventos; Inibir importações; Envolvimento de instituições externas; Autonomia na produção.	Falta de iniciativa dos produtores; Individualismo; Falta de comprometimento; Pouca motivação; Falta de honestidade; Falta de esclarecimento sobre os objetivos coletivos; Falta de organização dos produtores; Falta de assistência técnica.
Capital Físico	Adequação da infraestrutura; Disseminação de inovação; Regramento no uso dos bens.	Não evidenciado.

De acordo com a síntese contida no Quadro 9, é possível concluir que na categoria capital humano, os entrevistados citam como fatores que contribuem para a adoção de estratégias conjuntas a capacidade de barganha, a padronização dos serviços, o comprometimento, a conscientização e lealdade, a uniformidade de benefícios e a liderança ativa. Neves e Castro (2010) corroboram essa análise, ao afirmarem que as diversas formas de organização proporcionam melhorias no desenvolvimento da produção rural, como acesso aos mercados,

barganha e controle de riscos, melhoria no aproveitamento de recursos naturais, técnicos e sociais.

Os fatores de vulnerabilidade relacionados ao capital humano, destacados pelos entrevistados, giram em torno da baixa remuneração do produto, do valor elevado de serviços terceirizados, da desqualificação da mão de obra, de conflito de interesses, de incertezas nos resultados e de disponibilidades pessoais limitadas. Estes aspectos estão alinhados às observações de Kanter (1994), que apresenta tais fatores como fontes de vulnerabilidade das diversas formas de parcerias. Como resultado dessas incertezas, surgem os conflitos de interesse, o que torna fácil o enfraquecimento do processo de formação de ações conjuntas.

A uniformidade de benefícios e liderança ativa nas organizações de produtores depende de uma variedade de ativos e são resultados de contribuições cumulativas de seus membros (BITZER, GLASBERGEN e ARTS, 2012). Quanto à padronização dos serviços, ao comprometimento, à conscientização e à lealdade, Bitzer, Glasbergen e Arts (2012) argumentam que a introdução de novas práticas leva os produtores a um aumento de produtividade, melhoria de qualidade e aumento do grau de consciência com relação à qualidade dos produtos e também à formação em gestão e liderança. O comprometimento e o trabalho em equipe são fatores que simplificam as relações sociais e induzem para um comportamento mais adequado aos interesses comuns.

As ações coletivas, as associações de produtores ou outra forma de organização coletiva visam a superar as dificuldades e a gerar maiores benefícios, tais como ganhos de escala, barganha nas negociações, melhorias nas compras de insumos, melhor utilização da estrutura geral, uso de equipamentos compartilhados, acesso a novas tecnologias e assistência técnica, fatores de difícil acesso isoladamente. A estruturação do capital humano é ação de todos os participantes do processo, trazendo maior envolvimento e liderança que potencializam os fatores de contribuição para a formação de estratégias conjuntas e reduzindo a vulnerabilidade dos produtores em vista de seus conflitos e inseguranças naturais da atividade.

Diante destes pressupostos, é possível comparar o comportamento do grupo analisado com a categoria *stakeholders* tipo1 citada por Savage *et al.* (1991), na qual os colaboradores dispostos a apoiar adotam uma estratégia conjunta de envolvimento de todos os componentes

do grupo. Ao mesmo tempo, Batalha (2008) observa que a baixa remuneração dos produtos e os valores elevados dos serviços de terceiros são fatores de vulnerabilidade, pois, em uma ação coletiva, todos os integrantes devem ser tratados da mesma forma, isto é, quando um resultado é alcançado pela instituição, nenhum de seus membros pode ser excluído ou diferenciado nos benefícios. A conscientização e o conhecimento dos objetivos e limites da cooperação são condições que orientam o bom andamento no processo de ações conjuntas na potencialização do resultado econômico e reduz os riscos, além de outros motivos (OLAVE e NETO, 2001).

Na avaliação do capital financeiro, os respondentes da pesquisa evidenciaram cinco fatores que contribuem para o sucesso na formação de parcerias e quatro fatores que podem dificultar a adoção de estratégias conjuntas no grupo. Os fatores de contribuição elencados são a gestão cooperada, o compartilhamento de soluções, a proporcionalidade dos recursos, a transparência e a difusão dos conhecimentos. A ação coletiva consiste em uma atuação coordenada para atingir interesses comuns de seus membros (BATALHA, 2008). As ações e as decisões devem ser compartilhadas, transparentes e utilizar recursos para a divulgação de todos os atos e resultados, isto é, uma linguagem para a comunicação tanto da estratégia como dos processos e sistemas que gerem *feedback* das ações e decisões (KAPLAN e NORTON, 2000).

Como fatores de limitadores, os entrevistados consideram como danosos à formação das estratégias conjuntas a ação dos intermediários, o desequilíbrio de benefícios e a falta de comprometimento na alocação de recursos. Isso vai ao encontro das conclusões de Kanter (1994) sobre a vulnerabilidade com diversas formas de associação.

A confiança, o comprometimento e o trabalho em equipe são fatores que simplificam as relações sociais e induzem a um comportamento mais adequado em prol dos interesses comuns, favorecem o fortalecimento das ações coletivas, gerando um elevado grau de sinergia na busca de melhoria de conhecimentos e de habilidades para aperfeiçoar a qualidade das decisões nas soluções conjuntas para um determinado problema. Com os aspectos relacionados ao capital financeiro equilibrados ou harmonizados, o gerenciamento da entidade para um processo mais adequado de comportamento dos associados em direção ao mercado é facilitado, inibindo o surgimento de interesses alheios aos objetivos comuns.

A confiança envolve aspectos culturais e de interesse de pessoas e de instituições, a competência engloba aspectos materiais e imateriais como os processos e a tecnologia de informação está relacionada ao fluxo de informações, constituindo-se em requisitos essenciais para nascimento, sobrevivência, desenvolvimento de redes (OLAVE e NETO, 2001).

A formação de alianças, ações de cooperação e parcerias empresariais é um processo conjunto que exige mudança de atitude em relação aos negócios e relacionamentos com as partes interessadas, pois envolve um grupo de indivíduos que buscam solucionar problemas comuns que podem ser resolvidos, de forma coletiva e coordenados, a fim de garantir que nenhum de seus membros seja excluído dos benefícios alcançados pela organização. Estas organizações são baseadas na idéia de que ações coletivas cumprem funções econômicas e também funções sociais e políticas como capacitação, educação e defesa dos interesses das partes envolvidas. (BITZER, GLASBERGEN e ARTS, 2012).

Na identificação dos fatores do capital natural, talvez por se tratar de tema pouco conhecido pelos entrevistados, foram elencados apenas três aspectos que contribuem para a adoção de estratégias conjuntas: controle e descarte padronizado de resíduos, padronização de procedimentos e sensibilização de *stakeholders*. Estes fatores fazem parte das políticas sustentáveis para o aumento da credibilidade e o fortalecimento do setor do agronegócio como sugerido por Aligleri *et al.* (2009) e Bitzer, Glasbergen e Arts (2012) que complementam, afirmando que as melhorias na gestão ambiental têm origem em parcerias de pequenos agricultores.

Foram evidenciados como fatores de vulnerabilidade no que se refere ao capital natural, o desconhecimento do tema e a passividade desse grupo de produtores em relação à adoção de práticas sustentáveis, ratificando, desta forma, uma das principais fragilidades do agronegócio brasileiro, conforme ressaltam Aligleri *et al.* (2009).

A formação de estratégias conjuntas é um processo que exige mudanças de atitudes em relação aos negócios e relacionamentos com todas as partes interessadas, buscando soluções conjuntas para a resolução de problemas incluindo-se também as preocupações ambientais. O capital natural carece de um tratamento mais adequado no setor do agronegócio especialmente na criação de ovinos, objeto deste estudo, no sentido de maior conscientização e

conhecimento dos efeitos do controle e do acompanhamento do processo de preservação do ambiente natural.

As mudanças sugerem estratégias de gestão que mantenham diálogo transparente e constante com toda a sociedade (ALIGLERI *et al.* 2009). A consciência e a sensibilização dos produtores com relação ao capital natural passam pela aplicação de práticas agrícolas e ambientais sustentáveis que conduzam à redução da vulnerabilidade na implantação das estratégias conjuntas, além de orientar o empreendedor na busca de melhor desempenho das atividades, já que o produtor rural é responsável por várias funções na propriedade, dando pouca atenção às questões de complexidade de seu negócio (ZUIN e QUEIROZ, 2006).

Os fatores de capital social foram os mais destacados pelos entrevistados. Aspectos como confiança, lealdade, trabalho em equipe foram os mais apontados, corroborando o pensamento de Moori e Domenek (2004) que os consideram fatores-chave de sucesso no relacionamento colaborativo. Foram elencados como fatores que contribuem para a adoção de estratégias conjuntas confiança, lealdade, coordenação democrática (liderança), regras claras com responsabilidade, auxílios governamentais, incentivos com relação a tributos, estrutura comum, palestras, cursos e eventos, inibir importações, envolvimento de instituições externas e autonomia na produção.

Foram evidenciados como fatores de vulnerabilidade, com relação ao capital social, individualismo, pouca motivação, falta de iniciativa dos produtores, de comprometimento, de honestidade, de esclarecimento sobre os objetivos coletivos de organização dos produtores e de assistência técnica.

Esse comprometimento pode ser visto a partir de vários aspectos. Em geral, as pessoas comprometem-se a partir de suas próprias ações, sendo que cada comportamento gera novas atitudes que levam a comportamentos futuros, os quais procuram manter a consistência. O trabalho em equipe envolve a confiança e o comprometimento, pois é realizado por um grupo de indivíduos com elevado grau de sinergia, visando à melhoria de conhecimentos e habilidades, buscando potencializar a qualidade das decisões, induzir um comportamento mais adequado visando aos interesses comuns e ao fortalecimento das ações coletivas. Os fatores intervenientes na contribuição da adoção de estratégias conjuntas dizem respeito a definição de regras, autonomia na produção e necessidade de incentivos tributários e auxílios

de instituições externas. Esses aspectos são corroborados por Neves e Castro (2010), que indicam ser também de importância fundamental. A existência de empresas-âncora no desenvolvimento do processo.

Muitos fatores encaminham os produtores rurais para a execução de ações conjuntas para a realização de tarefas que isoladamente se tornariam impossíveis de atingir com a estrutura existente nas propriedades. Dentre estas cabe ressaltar a necessidade de instrumentos que simplifiquem as relações sociais, a consistência nos comportamentos, os esforços para proceder de forma correta na execução das tarefas, a pressão dos mercados, a busca de sinergia e outros, que causam insegurança e entram a solução dos problemas na área rural. Para tanto, é imprescindível identificar e reconhecer o valor do capital social por meio de instituições e/ou lideranças capazes de conduzir esse processo, pois, para atingir este objetivo, deve ser seguido um “ritual” capaz de manter uma aliança forte e coesa, especialmente nesta área, na qual a cultura tem grande influência em todo o processo e qualquer mudança desestabiliza a situação posta e aceita como verdadeira. Neste sentido, é de grande importância a orientação ao produtor no aproveitamento dos fatores que contribuem para o desenvolvimento das atividades e que possam amenizar os pontos de vulnerabilidade.

Cassiolato e Lastres (2003) afirmam que a competitividade da empresa não depende somente da conduta individual, mas também de variáveis macroeconômicas, institucionais, reguladoras e de infraestrutura. Neves e Castro (2010) também consideram que o ambiente institucional engloba instituições públicas ou privadas que estabelecem orientações capazes de promover o aproveitamento de ações coletivas. Batalha (2001) refere-se à cultura do pequeno produtor rural como um obstáculo na implantação de melhorias na gestão das propriedades, dificultando processos de ações conjuntas decorrentes, pois, para isto, é necessário desenvolver a sinergia necessária à tolerância e aceitação dos pares.

Bitzer, Glasbergen e Arts (2012) acrescentam que o reconhecimento do valor do capital social é uma forma de promover o desenvolvimento e facilitar a inclusão de pequenos produtores em mercados.

Na avaliação do capital físico os produtores enumeraram apenas três fatores de contribuição: adequação da infraestrutura, disseminação de inovação e regramento no uso de bens comuns,

embora autores como Zuin e Queiroz (2006), Zylbersdtajn (2011) Ribeiro (2013), Ferreira (2014) indiquem inúmeros fatores como condicionantes de Capital Físico para a adoção de estratégias conjuntas.

Com relação aos fatores de vulnerabilidade relacionados diretamente com o capital físico, os produtores não evidenciaram nenhum fator que possa criar entrave à formação de estratégias conjuntas. Kanter (1994) afirma que o apego a políticas internas corporativas dos parceiros individuais e o subgerenciamento são fatores de vulnerabilidade nos empreendimentos conjuntos levando a entender que a cultura do produtor rural, já referida, dificulta a aceitação do compartilhamento com reflexos no capital físico.

O capital físico requer investimentos constantes em vista das rápidas mudanças no comportamento dos consumidores. A adequação aos novos padrões de consumo exige percepção e capacidade de compreender a evolução dos processos e preocupações que inquietam as indústrias e produtores de um modo geral. A adequação da infraestrutura é necessária para a padronização e a melhoria na qualidade dos serviços, proporcionando ganhos de escala, otimização dos recursos operacionais, melhorias na capacidade de produção e acesso facilitado ao mercado. Para isso, é necessária a existência de uma estrutura proporcional a participação de cada interessado.

A tomada de decisão com relação aos bens físicos de produção se torna simplificada e rápida quando se refere à decisão de comprar e de substituir. A dificuldade está nas decisões de: O que? Quando? Qual a forma? Qual o resultado? Quando vai chegar este resultado? Para quem? Quem paga a conta? Como se paga a conta? Estes questionamentos se tornam de difícil resposta quando em sua ação isolada.

A disseminação da inovação é de grande importância para o acesso dos produtores a novas tecnologias, pois individualmente torna-se difícil buscar inovação decorrente da sua própria passividade.

O regramento no uso de bens comuns promove a adequação da infraestrutura condicionante na elucidação de conflitos, o uso adequado dos bens e a distribuição equânime dos resultados, entretanto Bitzer, Glasbergen e Arts (2012) alertam sobre a relutância de produtores em

aceitar compartilhamentos e sobre ser difícil o investimento em infraestrutura com o objetivo de beneficiar a comunidade. Batalha (2001) destaca a necessidade de geração de informações no processo de tomada de decisão, e afirma ser este o primeiro obstáculo na implantação de sistemas de gestão nas propriedades rurais na adequação da infraestrutura de uso comum.

Através do associativismo, os produtores rurais podem criar parcerias em forma de cooperativas ou associações, cadeias, consórcios de empresas; arranjos produtivos locais (APLs); clusters e redes de empresas que são alternativas de coordenar melhor o processo de gestão dos empreendimentos, facilitando e/ou permitindo o acesso a técnicas mais avançadas do processo de gestão e inovação, reduzindo riscos e facilitando a compreensão das variáveis a serem avaliadas para a decisão final (CASSIOLATO e LASTRES, 2003).

O produtor deve dar mais atenção a organização, liderança, conhecimento e aprendizado contínuo no direcionamento de esforços para aquilo que proporciona resultados, pois a competitividade da atividade rural não depende apenas de sua conduta individual, mas também de variáveis macroeconômicas, político-institucionais, reguladoras, sociais e de infraestrutura, em níveis local, nacional e internacional (CASSIOLATO e LASTRES, 2003).

Para desenvolver uma ação conjunta, é de grande importância, se não fundamental, um posicionamento adequado em defesa dos interesses comuns, equilíbrio de forças conjuntas e capacidade de anteciparem-se às mudanças que afetarão o conjunto, na expectativa de explorá-las da forma mais conveniente ao interesse da entidade.

Novas formas de exercer a atividade rural conduzem a alterações ou à mudança no curso dos fatos e, para isso, é necessário refletir, isto é, questionar a si e à situação posta. Desta forma, geram-se conflitos que devem ser devidamente avaliados e bem conduzidos para não comprometer o desenvolvimento das atividades. É preciso identificar, com clareza, a direção e o grau da mudança a ser realizado, convencer e inspirar os componentes das organizações, afastar obstáculos, resolver conflitos especialmente sobre os benefícios decorrentes de um processo de atuação conjunta.

A melhoria na competitividade dos produtores de ovinos depende muito da capacidade de aprendizagem e de competências específicas para a aquisição de conhecimentos, juntamente

com definição dos recursos humanos e sua capacitação produtiva e inovativa. O conhecimento dos limites e dos potenciais pode definir a continuidade do empreendimento ou as deficiências que precisam ser reorientadas para evitar ou amenizar os efeitos de uma decisão mal direcionada.

Os esforços podem se concentrar também na criação de uma estrutura de educação para os agentes envolvidos no processo, de forma a unificar o entendimento, proporcionando melhorias nos procedimentos para a solução de problemas e promovendo, assim, a colaboração ativa e comprometida. Isso desenvolve maior capacidade de compreender e de aproveitar a sinergia gerada.

Sendo a ovinocultura incluída como parte do agronegócio, constituindo como finalidade a geração de renda para os seus segmentos produtivos, é necessário desenvolver condições para alavancar o desempenho da cadeia produtiva, procurando identificar oportunidades para melhoramentos nos processos e na gestão do empreendimento. Para Zylbersztajn e Farina (1997), a organização e a competitividade da cadeia produtiva dependem das características técnicas, do ambiente institucional e das estratégias competitivas.

De acordo com as constatações, podem ser adotadas três estratégias iniciais básicas observadas na citação de Gracioso (2001): organização de uma estrutura financeira adequada especialmente em termos de os participantes estarem conscientes da necessidade de um investimento inicial; capacitação de pessoal operacional, técnico e de gestão. Para os produtores, a maior necessidade, especialmente logo no início das atividades, localiza-se na produção e/ou nos serviços, bem como no sinergismo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inquietação dos produtores de ovinos na região de Santa Maria, no Estado do Rio Grande do Sul, com relação a um processo de adoção de estratégias que possam elevar a sua competitividade, conduziu este estudo para a análise dos principais fatores de produção (capitais) que contribuem e que limitam esse processo. Para atingir este objetivo e buscar respostas ao anseio dos produtores, a presente pesquisa descreveu, inicialmente, os principais aspectos que definem o perfil dos gestores das unidades agropecuárias participantes da pesquisa, e, em um segundo momento, identificou as principais características das unidades agropecuárias quanto à capacidade de produção e aos aspectos econômicos e de desenvolvimento e, por último, analisou os principais fatores de produção (capitais) que contribuem e que limitam o processo de formação de estratégias conjuntas para a competitividade.

Com relação ao perfil dos participantes, foi verificado que os produtores apresentam potencial capacidade de desenvolver estratégias conjuntas, levando em consideração seus níveis de instrução, experiência e disponibilidade de colaboração mútua.

No que se refere a características das unidades agropecuárias, constatou-se que a sua estrutura é suficiente para obter maior eficiência no que se refere à atividade de criação de ovinos, através da melhoria na produtividade que se constitui em uma alternativa para alavancar a renda das propriedades como uso compartilhado da estrutura existente.

Com relação às categorias de análise, pôde-se identificar os fatores que impactam o processo de formação de estratégias conjuntas com destaque para os fatores de convivência, relativos ao capital social, considerados como os principais indutores desse processo. Do mesmo modo, foi possível verificar que os aspectos de menor vulnerabilidade, na sua percepção, dizem respeito ao capital físico.

Com relação ao capital natural, notou-se a falta de entendimento e de compreensão dos fatos, por parte dos produtores, com relação às preocupações ambientais, evidenciado pela passividade observada quanto a estas questões.

A ênfase neste tema visa contribuir para o entendimento e ampliação do nível de conhecimento e de desempenho das atividades rurais da região, e ainda para o avanço de novas oportunidades de estudos na formação de ações conjuntas no desenvolvimento de empreendimentos de menor porte. Por outro lado, coloca em evidência a importância de os dirigentes de entidades poderem avaliar os ativos que fazem parte de um processo produtivo, pois, como identificado por Domeneguetti e Meir (2009), não se prendem somente aos ativos operacionais, normalmente avaliados nos relatórios financeiros dos empreendimentos.

Sugere-se para estudos posteriores a aplicação do modelo a outros setores produtivos, abrangendo maior número de participantes, assim como de outros atores que influenciam o processo, visando a facilitar o estabelecimento de possíveis comparações e reflexões em relação ao tema estudado.

Com relação aos fatores de potencialidade e de vulnerabilidade, seria prudente a sua verificação com relação à aplicação das ações indutoras e corretivas necessárias, visando a eliminar as vulnerabilidades e otimizar os fatores de contribuição.

REFERÊNCIAS

- AHUJA, G. *Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study*. *ASQ*, V. 45, p. 425-455, 2000.
- ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALIER, J. M.; JUSMET, J. R. *Economía Ecológica y política ambiental*. México: **Fondo de Cultura Económica**, 2000, 493 p.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo, Atlas, 2000.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ASTLEY, G. W.; FOMBRUN, C. J. *Collective strategy: social ecology of organizational environments*. *Academy of Management Review*, v.8, n.4, p.576-587, 1983.
- ASTLEY, G. W. *Toward an Appreciation of Collective Strategy*. *Academy of Management Review*, v.9, n.3, p.526-535, 1984.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BARTMEYER, T. N. Estruturação da Cadeia Produtiva de Ovinos: Região dos Campos Gerais – Paraná. In: Palestras do **VIII Congresso Latinoamericano de Especialistas em Pequenos Rumiantes y Camélidos Sudamericanos**, p.1-7, 2013. Universidade Católica Dom Bosco em Campo Grande, MS, 16 a 18 de maio de 2011.
- BATALHA M. O. **Gestão agroindustrial**. 2. ed. Vol. 2. São Paulo: Atlas, 2001.
- BATALHA M. O. **Gestão agroindustrial**. 3. ed. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 2008.
- BATALHA M. O. **Gestão agroindustrial**. 5. ed. Vol. 2. São Paulo: Atlas, 2009.
- BATALHA, M. O. SCARPELLI, M. Gestão da cadeia agroindustrial. In: WORKSHOP O AGRONEGÓCIO NA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO, 2002, Brasília. **Anais do Workshop**, O agronegócio na sociedade da informação. Brasília DF: Programa Sociedade da Informação - MCT, 2002.
- BITZER V., GLASBERGEN P. e ARTS B. **Explorando o potencial de parcerias inter setoriais para melhorar a posição dos agricultores em cadeias agroalimentares globais: resultados do setor de café no Peru**. Agricultura e Valores Humanos Jornal da Agricultura, Alimentação e Valores Humanos Sociedade. Springer Science + Business Media BV, 2012.
- BLAUG, M. **La metodología de la economía**. Trad. Ana Martinez Pujana. Madrid: Alianza Editorial, 1985.

BOFILL, F. J. **A reestruturação da ovinocultura gaúcha**. Guaíba, RS: Livraria e Editora Agropecuária, 1996. 137p.

BRASIL. **Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 16 dez. 1976. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 17 dez. 2013.

BRASIL. **Lei nº 4.504, de 30 de novembro de 1964**. Lei sobre o Estatuto da Terra e dá outras providências: Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br> > Acesso em: 24 jan. de 2014.

BRASIL. **Lei nº 8.629, de 25 de fevereiro de 1993**. sobre a regulamentação dos dispositivos constitucionais relativos à reforma agrária, previstos no Capítulo III, Título VII, da Constituição Federal: Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br> > Acesso em: 24 jan. de 2014.

BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 688p.

BUAINAIN, A. M.; GUANZIROLI, C.; SOUSA FILHO, H.; BÁNKUTI, F. I. Peculiaridades Regionais da Agricultura Familiar Brasileira. In: SOUSA FILHO, H. M. de; BATALHA, M. O. (Orgs). **Gestão Integrada da Propriedade Familiar**. São Carlos: UFSCAR, 2005.

CÂNDIDO, G. A. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interorganizacionais do tipo agrupamentos industriais entre PME's**: um estudo comparativo de experiências brasileiras. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CAPORALI, R.; VOLKER, P. (Orgs.). **Metodologia de desenvolvimento de arranjos produtivos locais**: Projeto Promos - Sebrae - BID: versão 2.0. Brasília: SEBRAE, 2004.

CASAROTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e medias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1999.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M.; SZAPIRO, M. **Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e Proposições de Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico**. Rio de Janeiro: UFRJ/IE, 2000. (Nota técnica, 27/2000).

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. **O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas**. Grupo Redesist, 2003. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/>>. Acesso em: 02 set. 2013.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 2 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA – Cepea - Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" – ESALQ, Universidade de São Paulo. São Paulo. Disponível em: <http://cepea.esalq.usp.br/pibpec/>. Acesso em: 30/05/2014.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CLAKSON, M.B.E. *A stakeholders framework for analyzing and evaluating corporate social performance*. *Academy of Management Review*, Mississippi, 1995.

CORRÊA, G. N. **Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais**. Tese (Doutorado em engenharia). Escola de Engenharia de São Carlos – USP. São Carlos, 1999.

COSTA, R. *On a new community concept: social networks, personal communities, collective intelligence*. **Interface - Comunic., Saúde, Educ.**, v.9, n.17, p.235-48, mar/ago2005.

COSTANZA, R.; DALY, H. *Natural Capital and Sustainable Development*. *Conservation Biology*, 6(1), 37-46, 1992.

DAVIES, I. A.; DOHERTHY, B.; KNOX, S. *The Rise and Stall of a Fair Trade Pioneer: the cafédirect story*. *Journal of Business Ethics*. 2010. 92:127-147.

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

DOMENEGUETTI, D.; MEIR, R. **Ativos Intangíveis: como sair do deserto competitivo dos mercados e encontrar um oásis de valor e resultados para sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. *The Stakeholders of the Corporation: Concepts, evidence and implications*. *Academy of Management Review*, Jan. 1995.

DOTO, D. M. R.; WITTMANN, M. L.; MACHADO, A. R. **Redes de Cooperação: um relato da implantação de uma rede de comércio varejista de alimentos do Rio Grande do Sul**. In. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção –XXIII ENEGEP. Ouro Preto/MG. Anais. Ouro Preto: ENEGEP 2003.

FAO. **Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação**. Estatísticas FAO, 2007. Disponível em: <<http://www.fao.org>>. Acesso em: jan. 2014.

FAOSTAT. FAO Statistics Division, 2010. Disponível em: <<http://faostat.fao.org/site/573/DesktopDefault.aspx?PageID=573#ancor>>. Acesso em: nov. 2012.

FERREIRA, R. J. **Contabilidade básica**. 11ª ed. Rio de Janeiro: Ferreira, 2014.

FIANI, R. **Teoria dos jogos: para cursos de economia e administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

FITZ-ENZ, J. **Retorno do investimento em capital humano**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FRANCO, H. **Contabilidade geral**. 23. ed. 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

FREEMANN, R.E. *Strategic management: a stakeholders approach*. Massachusetts: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, T. L. **O Mundo é Plano: uma breve história do século 21**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

GASSMANN, O. (2006) *Opening up the Innovation Process: Towards an Agenda*. **R&D Management**, Vol. 36 (3): 223-228

GECOMP. **Análise econômica da ovinocultura no Distrito Federal**. Brasília: Grupo de Estudos sobre a Competitividade e Sustentabilidade do Agronegócio. UnB, 2004. 83p. (Relatório final de pesquisa).

GELDRES, V. V.; SOTO, M. A.; RAMOS H.R. *Redes de Negocios en la Internacionalización de una Organización de Comercio Justo: El caso de la Fundación Chol-Chol en Chile. Proceedings del XXVIII Encuentro Nacional de Facultades de Administración y Economía - ENEFA Proceedings – v. 5, 2012. ASFAE*.

GEPAGRO. **Levantamento de dados da cadeia produtiva de ovinos na região dos municípios da AM Centro, visando pautar ações para fortalecimento da cadeia**. Santa Maria: Grupo de Pesquisa em Agronegócio. UFSM, 2012. 111p. (Relatório parcial de pesquisa).

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e Técnica de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010

GRACIOSO, F. **Marketing Estratégico: Planejamento orientado para o mercado**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIULATI, R., GARGIULO, M.. *Where do interorganizational networks come from? American journal of sociology*, p. 104-143, 1999.

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

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Trad. Bazan Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

HILFERDING, R. **O capital financeiro**. São Paulo: Nova Cultural, col. Os Economistas, 1985.

HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. X. ; MARTINEZ-FERNANDEZ, M. T. Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, p. 103-127, 2007.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da contabilidade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

HUMPHREY, J. e SCHMITZ, H.: *Trust and Inter-Firm Relations in developing and Transition Economies*. IDS-Univ. ofSussex, UK, 1998.

IBGE. **Pesquisa Pecuária Municipal**, 2012. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/ppm/2005>>. Acesso em: 22 jan 2014.

IBGE. **Pesquisa Pecuária Municipal**, 2013. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estadosat/temas.php?sigla=rs&tema=pecuaria2012>>. Acesso em 22/01/2014.

JANK, M. S.; GARBARINO, P.; NASSAR, A. M. **Estratégias para o agronegócio no Mercosul ampliado**. Gestão e Produção, v. 6, n.3 – p. 170-184, dezembro 1999.

KANTER, R. M. *Collaborative advantage: the art of alliances*. **Harvard Business Review**. v. 72, n. 4, p. 96-108, 1994.

KAPLAN, N.; NORTON, D. P. **Organização orientada para estratégia**. *The strategy-focused organization*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LENINE, Vladimir Ilich. **O Imperialismo**: Fase Superior do Capitalismo. São Paulo: Centauro, 2003.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas**: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCHI, J. J. **Redes empresariais**: um estudo comparativo dos fatores sócio-comportamentais e desempenho competitivo em duas redes de empresas do varejo alimentício. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARX, K. **Manuscritos econômico-filosóficos e outros textos escolhidos**. 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1978. (Os Pensadores, 6).

MARIN, R. L. A grande mentira do planejamento estratégico. Um plano detalhado pode ser animador, mas não é uma estratégia. **Harvard Business Review Brasil**, v. 92, n.1, – p. 52-57, janeiro 2014.

McINTYRE, S. E. **Como as pessoas gerem conflitos nas organizações**: Estratégias individuais e negociais. *Análise Psicológica* (2007), 2 (XXV): 295-305.

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

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOORI, R. G.; DOMENEK, A. C. **Entre colaboração e planejamento colaborativo existe uma relação de causa e efeito?** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2004. Curitiba/PR. Anais. Curitiba: Anpad, 2004.

NANTES, J. F. D.; SCARPELLI, M. Elementos de gestão na produção rural. In: BATALHA, M. O. **Gestão agroindustrial**. 3. ed. v. 1. São Paulo: Atlas, 2008. p.629-664.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

NEVES, M. F.; CASTRO, L. T. (Org.) **Marketing e estratégia em agronegócio e desenvolvimento**. São Paulo: Atlas, 2013.

NEVES, M. F.; CASTRO, L. T. (Org.) **Agricultura integrada**: inserindo pequenos produtores de maneira sustentável em modernas cadeias produtivas. São Paulo: Atlas, 2010.

NORONHA, M. C. de. Arranjos produtivos locais e a bioeconomia regional. **Revista T & C Amazônia**, ano VIII n. 19, p. 14-19, II semestre 2010.

NORTH, D. C. *Institutions*. *Journal of Economic Perspectives* – v. 5, n. 1, 1991. P. 97-112. *American Economic Association*. Disponível em: <<http://www.jstor.org>>. Acesso em: 22 jan. 2014.

O'CONNOR, Martin. *Natural capital*. *Policy Research Brief Series*, n. 3, *Cambridge Research for the Environment*, 1999, 22 p.

OLAVE, M. E. L.; NETO, J. A. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Revista Gestão e Produção**, São Paulo, v.8, n.3, p.289 a 303, dez. 2001.

OLIVEIRA, Nestor Braz de. **Cooperativismo: Guia prático**. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1984.

OLIVEIRA, R. V.; XIMENES, F. H. B.; MENDES, C. Q.; FIGUEIREDO, R. R.; PASSOS, F. **Manual de criação de ovinos e caprinos**. Coordenação de SANDOVAL Jr., P. Brasília: CODEVASF, 2011. 142 p.

PEREIRA, A. L.; GUELBERT, M.; SEHABER, M. A. R.; BELONI, B. M.; SANTOS, E. M.. **Análise de conflitos organizacionais**: características, estilos e estratégias. In: V ENCONTRO PARANAENSE DE PESQUISA E EXTENSÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS E VIII SEMINÁRIO DO CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS DE CASCAVEL. Cascavel, PR, jul. 2009.

PINHO, D. B. (Org.) **Bases Operacionais do Cooperativismo**. São Paulo: CNPq, 1982.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Criando e sustentando um desempenho superior. 13 ed., Rio de Janeiro, Campus, 1998.

PORTER, Michael E. *Clusters and the new economics of competition*. *Harvard Business Review*. Nov./dec. 1998.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Criação de valor compartilhado. *Harvard Business Review Brasil*. São Paulo. RFM, v. 89, n.1, p. 16-32, jan. 2011.

QUINN, J. B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

RIBEIRO, O. M. **Contabilidade geral fácil**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

RIEMER, K.; KLEIN, S. *How can Virtual Organizations deliver? Promises, challenges and potential remedies*. In: ADELSBERGER, H. H.; EICKER, S.; KRCMAR, H.; PAWLOWSKI, J.; POHL, K.; ROMBACH, D.; WULF, V. (Eds). **E-learning**: Modelle, Instrumente und Erfahrungen - Software Produktlinien. Berlin: Akademische V.-G. Aka., 2004.

RING, P. S., VAN DE VEN, A. H. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationship. *Academy of Management Review*, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

RIO GRANDE DO SUL (Estado). Secretaria da Agricultura, Pecuária e Agronegócio. **Departamento de Defesa Agropecuária**. Rio Grande do Sul, 2014.

SACHS, J. D.; LARRIN B. F. **Macroeconomia**. Tradução de Sara R. Gedanke. Revisão técnica de Roberto Luís Troster. São Paulo; Makron Books, 1995.

SAES, M. S. M.; SOUZA, M. C. M.; OTONI, M. N. *Actions to promote sustainable development*: the case of Baturité Shaded Coffee, State of Ceará, Brazil. FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). São Paulo, março, 2001.

SAVAGE, G. T.; NIX, T. W.; WHITEHEAD, C. J.; BLAIR, J. D. *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*. Academy of Management Executive, Boston, 1991.

SCHMITZ, H. *Collective efficiency: growth path for small-scale industry*. *The Journal of Development Studies*. v. 31, n. 4, 1995.

SEBRAE - Serviço de apoio a pequena e média empresa. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em 12 mar 2013.

SENAR. **Administração da empresa rural: ambiente externo**. Brasília, 2009.

SOUZA, I. G. de. **A Ovelha**: manual prático zootécnico. 2. ed. Porto Alegre: Pallotti, 2005.

SOUZA, J. F. de. **Consumo de carne ovina**: desafios de produção e abate clandestino, 31 out. 2013 - Ovinocultura no Brasil: Entrevista com Juan Ferelli de Souza, pesquisador da Embrapa Caprinos e Ovinos. Disponível em: <<http://www.ruralcentro.uol.com.br/>>. Acesso em 20/01/2014.

SOUZA, J. F. de. **Abates não inspecionados de ovinos em propriedades rurais no município de Tauá (CE)**: uma análise das características do ambiente institucional. São Paulo, 2013. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos.

ULRICH, D.; LOSEY, M. R.; LAKE, G. *Tomorrow'S HR Management: 48 thought leaders call for change*. New York: John Wileyand Sons, 1997.

VIANA, J. G. A. Panorama Geral da Ovinocultura no Mundo e no Brasil: **Revista Ovinos**. Porto Alegre, ano 4, n. 12, mar 2008.

VIANA, J. G. A; SILVEIRA, V. C. P. Análise econômica da ovinocultura: estudo de caso na metade sul do Rio Grande do Sul, Brasil. **Revista Ciência Rural**. Santa Maria, v. 39, n.4, p.1187-1192, jul. 2009.

VIANA, J. G. A.; MORAES, M. R. E. de; DORNELES, J. P. **Dinâmica das Importações de Carne Ovina no Brasil**: análise dos componentes temporais In: 1º SEMINÁRIO DE JOVENS PESQUISADORES EM ECONOMIA E DESENVOLVIMENTO. 2013, Santa Maria. Anais. Santa Maria: UFSM 2013.

VOORA, V. A.; VENEMA, H. D. *The Natural Capital Approach: A Concept Paper*. International Institute for Sustainable Development (IISD). Canada, 2008.

XAVIER, M. Q.; PADOAN, F. A. C. e PACHECO V. **Capital Social**: o ativo intangível básico para o desenvolvimento social sustentável. Enf.: Ref. Cont. UEM-Paraná,v. 27 n. 3 set-dez 2008.

ZACARELLI, B. S.; TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L.; BOAVENTURA, J. M. G.; DONAIRE, D. **Clusters e redes de negócios**: uma nova visão para a gestão dos negócios. São Paulo: Atlas, 2008.

ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ, T. R. **Agronegócio**: gestão e inovação. São Paulo: Saraiva, 2006.

ZYLBERSZTAJN, D. **Caminhos da agricultura brasileira**.São Paulo: Atlas, 2011.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q. Agri-systems management: recent developments and applicability of the Concept. In: ZYLBERSTAJN, D.; NEVES, M. F. **Proceedings of First Brazilian Workshop on Agri-Chain Management**. Ribeirão Preto: PENSA/FEA/USP, 10-11 nov. 1997. p. 19-39.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - RESUMO DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PRODUTORES

ORD.	QUESTÕES	RESPOSTAS
1	Que fatores são importantes para o desenvolvimento da produção local de ovinos?	Remuneração (preços) Mercado Volume de produção Profissionais disponíveis Melhoria nos serviços Trabalho conjunto Conscientizarão dos produtores
2	Quais seriam as barreiras que dificultam o desenvolvimento desta atividade	Serviços (treinamento) Questões trabalhistas Falta de visão financeira Falta de organização dos produtores Preços
3	O que você acha que seria importante para ter sucesso?	Remuneração adequada para toda a cadeia Preço Cuidado Qualidade Desenvolvimento de uma Rede de produção Eliminação do atravessador Genética
4	O que tem e o que precisa melhorar ou fazer para o bom desenvolvimento da atividade?	Assistência técnica Mercado mais estável Equilíbrio entre custos de produção e manutenção Estudos de viabilidade Conhecer melhor atividade Trabalho do governo Treinamento em manejo para produtores União dos produtores Preços
5	Diante de tudo o que foi citado o que precisa ser complementado	Organização dos produtores Orientação para toda a cadeia Melhorar exportações Inibir importações Incentivos do governo Benefícios tributários mais equilibrados (taxa de abate)
6	O que é preciso para motivar a cooperação?	Encarar a atividade como atividade econômica Melhorar o volume de produção Melhorar o processo de esclarecimento Organizar grupos de discussão Recursos para investimentos
7	É importante que os produtores se conheçam uns aos outros?	Sim, pois precisa de confiança mútua. O mais importante é a honestidade e objetivos comuns Pelo menos uma parte precisa se conhecer Ter uma instituição de apoio Em parte sim, o que precisa mesmo é estarem organizado para produzir e comercializar. Não muito, precisa ser bem organizado. Pouca importância, pois os produtores identificam-se Não
8	O que acha sobre a conscientização e conhecimento dos conceitos, vantagens e limitações decorrentes de uma atuação conjunta e compartilhada?	É o princípio básico para manter o processo e é difícil de avançar É muito importante o esclarecimento para acreditarem na proposta É fundamental para o desenvolvimento do processo É importante, pois os produtores têm pouca iniciativa.

		Bom É importante manter a motivação
9	Qual a importância do envolvimento e comprometimento dos integrantes com os objetivos coletivos?	Fundamental, é um processo que deve ser lento e gradual Muito importante Depende de preços Se tiverem resultados se comprometem É uma situação individual, depende da liderança.
10	O que acha sobre a existência de políticas públicas de apoio?	É importante existir um conselho atento para agir nos momentos importantes da atividade, incentivar, colocar barreiras e normatizar. Muito importante, é um trabalho de base. É importante várias formas de incentivos, inclusive em relação a tributos.
11	Acha importante a participação de outros agentes e instituições que se envolvam direta e indiretamente com as atividades conjuntas?	Para manter-se no topo precisa que os órgãos de geração de conhecimentos estejam próximos do grupo É necessário, pois todos os agentes devem unir para não ficar na mão do atravessador. Muito importante e o SEBRAE já tem trabalhado isso Importante Importante principalmente que desenvolvam os produtores. Sim, SENAR, SEBRAE, UFSM e outros. Sim é importante todos os órgãos, mas a UFSM não se compromete.
12	Os produtores devem manter sua autonomia e independência?	Organização, autonomia e estrutura comum a todas as áreas com autonomia e independência só na produção. Sim desde que padronizem as ações e o trabalho seja em conjunto. É importante a autonomia na produção Sim é muito importante na produção e tem outros setores que devem ter autonomia parcial Sim desde que tenha obediência ao processo Já tem, podem estar descrentes.
13	O que acha dos diversos canais e múltiplas formas de comunicação, aliada a circulação de informação e conhecimento entre os diversos agentes participantes de ações conjuntas?	Faz parte, mas não é a essência, a comunicação direta e pessoal é fundamental. Muito importante Importante Precisa de todos os recursos de divulgação
14	A existência de pessoas nos diversos níveis que tenham e exerçam liderança perante seus pares pode favorecer um processo de ações conjuntas?	Natural, a coordenação deve ser de uma forma democrática para que favoreça a participação. Sim sem liderança não avança É muito importante de acordo com os interesses do grupo É fundamental as lideranças Boas lideranças trazem mais benefícios
15	É útil a existência de condições para a prática da inovação tecnológica e organizacional?	Sem dúvida é fundamental É importante e necessário acompanhar a inovação É importante É importante a busca constante de inovação É preciso mudar alguma coisa Precisa ser acompanhada pelo pequeno produtor, dando oportunidade através de ações conjuntas.
16	É útil existência de um clima favorável e estimulante para a prática e manifestação do espírito empreendedor na região?	Precisa ser estimulado devido ao medo de investir O pessoal que participa é por que já tem um pouco de empreendedor, o pequeno produtor não é empreendedor. É importante estimular e aproveitar potenciais É preciso valorizar e identificar talentos Sim é importante Dando certo é importante

17	O que acha dos diferentes níveis de comprometimento?	<p>Sempre vai ter estes níveis diferentes é preciso identificar o pessoal que se compromete e os níveis de comprometimento</p> <p>Prejudica o trabalho em conjunto, aceitam os benefícios e reclamam o que não sai de acordo com as expectativas.</p> <p>Comprometer-se de acordo com o que pode responsabilizar-se.</p> <p>Quem se compromete aproveita os benefícios, quem não tem interesse não se compromete.</p> <p>É necessário que todos estejam comprometidos dentro de seus limites</p> <p>Até certo ponto é ruim se não se comprometer</p> <p>É um procedimento normal</p>
18	O que acha sobre o desequilíbrio de poder em termos de recursos e de informações?	<p>A gerência tem que ter formas de conviver com isso através de uma gestão em comum.</p> <p>Deve ser distribuído de forma uniforme</p> <p>Deve buscar o equilíbrio de acordo com os interesses do empreendimento.</p> <p>Pode ser ruim é preciso buscar equilíbrio</p> <p>Tem que ser proporcional as condições de cada um</p> <p>É normal e precisa ser administrado</p>
19	O que acha sobre o desequilíbrio de benefícios?	<p>Isso é necessário que seja de uma forma proporcional, com regras bem definidas, claras e escritas.</p> <p>Acontece e deve ser evitado, tentar beneficiar o conjunto.</p> <p>Devem ser iguais, proporcional a todos.</p> <p>Deve ser proporcional, maior participação maior benefício.</p> <p>Não há problemas</p> <p>É problema</p>
20	É possível confiar nos componentes de um grupo?	<p>Tem que existir confiança para o grupo ser coeso e forte</p> <p>Em parte sim</p> <p>É difícil confiar em todos</p> <p>É difícil</p> <p>Não</p>
21	É possível atingir a mesma lealdade entre todos os participantes?	<p>Lealdade e respeito são inerentes a cada pessoa, é um requisito básico para participar de um grupo.</p> <p>Lealdade é base para a confiança</p> <p>Não, sempre vai ter os que não se comprometem sem ver o benefício.</p> <p>Não dá para dizer de todos, em parte sim.</p> <p>Existem afinidades, lealdade total é difícil.</p> <p>É difícil</p> <p>É variável, incerto.</p> <p>Não</p>
22	É aceitável o subgerenciamento, ou seja, componentes agirem de uma forma isolada?	<p>Depende do princípio da associação, se for bem definido antes, tem que excluir aquele que não segue.</p> <p>É aceitável dentro de certos limites previamente estabelecidos</p> <p>Sim mas é preciso um bom entendimento e conversação</p> <p>Se for em prejuízo dos demais tem que isolar</p> <p>É nocivo</p> <p>Não é aceitável</p>

23	Ocorrendo falta de comprometimento na alocação de recursos o que pode ser feito?	<p>Conhecer o porquê do fato, baseado na lealdade e confiança para buscar soluções.</p> <p>Reunir o pessoal e colocar as coisas em claro</p> <p>Possibilitar um entendimento da situação e buscar alternativas de amenizar o problema</p> <p>Se não cumprir com o que for programado tem que excluir</p> <p>Não tem o direito de reclamar benefícios</p>
24	Como resolver os conflitos sobre os objetivos?	<p>Normal, habilidade para estudar com clareza o que deve ser decidido e identificar a origem do fato, compreender o processo.</p> <p>Através de melhores esclarecimentos buscar um equilíbrio</p> <p>Pelo bom senso, seguir os princípios da associação.</p> <p>Conversar, reunir e conscientizar.</p> <p>Esclarecer</p> <p>Tendo um núcleo forte de interesses comuns aí funciona</p> <p>Pela maioria</p>
25	Como reagir diante da defesa de seus próprios interesses acima do coletivo? (apego à política interna corporativa dos parceiros individuais).	<p>Conversar, conscientizar ou deslocar do grupo.</p> <p>Buscar a origem do problema, não havendo solução excluir.</p> <p>Aceitar as diferenças e tentar conscientizar</p> <p>Conversar, tem que ser bom para todos</p> <p>Excluir, se der prejuízo ao grupo.</p> <p>Se conscientizar ou sair.</p>
26	Acha que é possível o trabalho em equipe neste tipo de atividade?	<p>Sim com regras claras é possível a convivência, é preciso ser responsável.</p> <p>Sim desde que tenha lealdade, responsabilidade e comprometimento.</p> <p>Sim</p>
27	Acha importante a existência de uma estrutura comum para facilitar o gerenciamento de todas as etapas do processo?	<p>Sim é necessário uma estrutura administrativa</p> <p>É fundamental</p> <p>Importante</p> <p>Precisa ter um cabeça.</p> <p>Pode ter, não existe uma estrutura de pequeno porte, isto é, não é viável.</p> <p>Funciona desde que tenha uma escala aceitável.</p> <p>Não, deve amadurecer ao longo do tempo, nascer do grupo.</p>
28	Que atividades do negócio podem gerar ações de proteção ambiental?	<p>Controle e descarte adequado de embalagens e resíduos de medicamentos e vacinas em geral.</p>
29	Atualmente, existem investimentos ou iniciativas próprias de produção sustentável?	<p>Não</p>

ANEXOS

ANEXO 1 – EFETIVO DO REBANHO OVINO EM 2012 NO RIO GRANDE DO SUL E SEUS MUNICÍPIOS DE MAIOR DESTAQUE NA PRODUÇÃO

Tabela 17 - Efetivo de ovinos em 31.12 e participações relativa e acumulada no efetivo total, segundo as Unidades da Federação e os 20 municípios com os maiores efetivos, em ordem decrescente - 2012

Unidades da Federação e os 20 municípios com os maiores efetivos, em ordem decrescente	Efetivo de ovinos em 31.12 (cabeças)	Participações no efetivo total (%)	
		Relativa	Acumulada
Brasil	18 788 482	100,0	-
Rio Grande do Sul	4 095 648	24,4	24,4
Bahia	2 812 360	16,8	41,1
Ceará	2 071 096	12,3	53,5
Pernambuco	1 652 883	9,8	63,3
Piauí	1 240 423	7,4	70,7
Paraná	638 923	3,8	74,5
Rio Grande do Norte	558 563	3,3	77,8
Mato Grosso do Sul	498 064	3,0	80,8
São Paulo	426 957	2,5	83,4
Mato Grosso	377 904	2,3	85,6
Paraná	374 081	2,2	87,8
Santa Catarina	307 651	1,8	89,7
Maranhão	233 530	1,4	91,1
Minas Gerais	225 955	1,3	92,4
Alagoas	209 527	1,2	93,7
Goiás	191 348	1,1	94,8
Pará	175 757	1,0	95,8
Sergipe	173 422	1,0	96,9
Rondônia	141 972	0,8	97,7
Tocantins	122 388	0,7	98,4
Acre	84 419	0,5	98,9
Amazonas	71 691	0,4	99,4
Rio de Janeiro	49 027	0,3	99,7
Espírito Santo	42 487	0,3	99,9
Distrito Federal	11 000	0,1	100,0
Amapá	2 416	0,0	100,0
20 municípios com os maiores efetivos			
Santana do Livramento - RS	408 406	2,4	2,4
Alegrete - RS	269 626	1,6	4,0
Quaraí - RS	195 758	1,2	5,2
Uruguaiana - RS	192 180	1,1	6,3
Lavras do Sul - RS	159 814	1,0	7,3
Pinheiro Machado - RS	154 332	0,9	8,2
Casa Nova - BA	150 729	0,9	9,1
Dom Pedrito - RS	150 673	0,9	10,0
Rosário do Sul - RS	147 996	0,9	10,9
Tauá - CE	135 600	0,8	11,7
Floresta - PE	132 300	0,8	12,5
São Gabriel - RS	129 788	0,8	13,3
Dormentes - PE	128 950	0,8	14,0
Bagé - RS	122 857	0,7	14,8
Juazeiro - BA	122 500	0,7	15,5
Uauá - BA	115 000	0,7	16,2
Monte Santo - BA	110 000	0,7	16,8
Serra Talhada - PE	109 000	0,6	17,5
Caçapava do Sul - RS	102 530	0,6	18,1
Piratini - RS	100 115	0,6	18,7

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Agropecuária, Pesquisa da Pecuária Municipal 2012.

Tabelas de resultados

**ANEXO 2 - TABELA 3464 PRODUÇÃO VENDA DE CARNE OVINA E BOVINA NO
BRASIL 2005 A 2011**

Tabela 3464 - Produção e vendas dos produtos e/ou serviços industriais, segundo as classes de atividades e os produtos - CNAE 0500 até 1722 - Prodlist Indústria 2010						
Brasil						
Variável = Quantidade produzida (Quilogramas)						
Classes de atividades industriais e produtos = 1011.2040 Carnes de ovinos ou caprinos frescas, refrigeradas ou congeladas						
Ano						
2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
719.770	1.114.012	1.529.368	2.787.371	3.516.319	2.968.193	4.267.389

Tabela 3464 - Produção e vendas dos produtos e/ou serviços industriais, segundo as classes de atividades e os produtos - CNAE 0500 até 1722 - Prodlist Indústria 2010						
Brasil						
Variável = Quantidade produzida (Toneladas)						
Classes de atividades industriais e produtos = 1011.2030 Carnes de bovinos frescas ou refrigeradas						
Ano						
2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
3.368.991	3.326.725	4.018.527	3.679.106	3.376.226	3.491.808	4.675.383

Tabela 3464 - Produção e vendas dos produtos e/ou serviços industriais, segundo as classes de atividades e os produtos - CNAE 0500 até 1722 - Prodlist Indústria 2010						
Brasil						
Variável = Quantidade produzida (Toneladas)						
Classes de atividades industriais e produtos = 1011.2020 Carnes de bovinos congeladas						
Ano						
2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1.627.625	2.145.230	1.600.671	1.986.551	2.120.163	2.158.321	1.964.970

Acesso em 24 01 2014

ANEXO 3 - TABELA 95 EFETIVOS DE REBANHO OVINO TOSQUIADO DE 200 A 2012 NO BRASIL[illegible]

Nota: Os municípios sem informação para ovinos tosquiados não aparecem nas listas.

Fonte: IBGE - Pesquisa Pecuária Municipal

Acesso em 23/01/2014

Paraíba													
Pernambuco													
Alagoas													
Sergipe													
Bahia													
Minas Gerais	4.845	11.876	16.228	10.279	9.778	9.881	9.823	18.195	5.861	5.382	7.208	5.780	5.629
Espírito Santo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rio de Janeiro	500	450	400	370	-	-	-	-	-	-	-	-	-
São Paulo	16.702	22.441	30.242	32.628	30.932	29.534	21.336	34.265	30.372	24.460	25.742	25.050	23.236
Paraná	264.447	267.679	269.319	239.228	231.154	236.350	237.877	224.871	259.173	258.078	249.943	269.083	275.443
Santa Catarina	86.392	79.858	87.967	87.095	91.511	91.512	90.973	111.486	116.873	114.440	118.373	118.062	121.912
Rio Grande do Sul	4.172.928	3.748.367	3.423.948	3.393.566	3.337.379	3.267.306	3.305.785	3.340.634	3.461.528	3.398.678	3.436.907	3.451.504	3.505.921
Mato Grosso do Sul	56.362	57.984	58.294	59.604	61.664	64.170	65.151	66.179	64.431	63.405	64.075	63.575	63.411
Mato Grosso	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Goiás	160	150	160	170	160	150	160	150	100	100	90	645	460
Distrito Federal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Nota: Os municípios sem informação para ovinos tosquiados não aparecem nas listas.

Fonte: IBGE - Pesquisa Pecuária Municipal

Acesso em 23/01/2014

ANEXO 4 TABELA 73 EFETIVOS DO REBANHO OVINO NO BRASIL

Tabela 73 - Efetivo dos rebanhos, por tipo de rebanho													
Variável = Efetivo dos rebanhos (Cabeças)													
Tipo de rebanho = Ovino													
Brasil, Grande Região e Unidade da Federação	Ano												
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Brasil	14.784.958	14.638.925	14.277.061	14.556.484	15.057.838	15.588.041	16.019.170	16.239.455	16.630.408	16.811.721	17.380.581	17.668.063	16.789.492
Norte	360.141	372.027	367.373	407.643	429.025	481.528	496.755	521.640	534.478	547.146	586.237	627.563	598.643
Nordeste	7.762.475	8.060.619	8.012.130	8.233.014	8.712.287	9.109.668	9.379.380	9.286.258	9.371.905	9.566.968	9.857.754	10.112.726	9.325.885
Sudeste	399.925	435.586	457.368	493.478	543.693	606.934	664.422	742.078	766.808	762.133	781.874	771.190	744.426
Sul	5.568.574	5.047.811	4.687.119	4.622.365	4.515.766	4.452.498	4.491.523	4.603.241	4.846.667	4.807.596	4.886.541	4.947.003	5.042.222
Centro-Oeste	693.843	722.882	753.071	799.984	857.067	937.413	987.090	1.086.238	1.110.550	1.127.878	1.268.175	1.209.581	1.078.316
Rondônia	75.857	81.171	62.572	72.981	76.589	99.396	105.072	124.661	125.183	127.995	135.122	147.103	141.972
Acre	45.479	44.612	41.760	41.426	42.372	45.920	53.673	51.663	77.623	86.084	81.072	82.131	84.419
Amazonas	58.220	60.677	63.318	62.836	64.308	67.197	69.250	54.793	41.802	43.808	56.285	69.131	71.691
Roraima	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pará	127.405	133.075	147.362	164.706	178.400	203.027	201.559	213.599	202.005	197.739	203.368	213.052	175.757
Amapá	1.323	1.264	1.143	1.070	1.139	1.270	1.669	2.069	1.910	2.255	2.328	2.602	2.416
Tocantins	51.857	51.228	51.218	64.624	66.217	64.718	65.532	74.855	85.955	89.265	108.062	113.544	122.388
Maranhão	154.384	158.485	166.843	204.273	212.412	226.488	230.695	226.216	230.142	232.307	229.583	231.348	233.530
Piauí	1.395.960	1.422.224	1.438.084	1.461.804	1.486.298	1.511.743	1.534.969	1.437.219	1.444.373	1.387.279	1.392.861	1.397.864	1.240.423
Ceará	1.606.914	1.666.822	1.718.818	1.781.951	1.852.448	1.909.182	1.961.724	1.998.165	2.030.982	2.071.098	2.098.893	2.142.567	2.071.096
Rio Grande do	389.706	399.457	433.562	462.279	489.862	490.310	512.161	514.224	532.846	570.302	583.661	587.096	558.563

Norte													
Paraíba	343.844	376.983	394.642	406.095	408.671	411.069	414.800	409.634	414.895	434.225	433.032	447.406	374.081
Pernambuco	753.218	815.322	886.015	892.629	943.068	1.067.103	1.180.943	1.256.270	1.351.934	1.487.228	1.622.511	1.856.351	1.652.883
Alagoas	99.326	124.659	179.554	189.274	191.895	203.417	208.372	201.273	193.686	193.877	202.773	209.117	209.527
Sergipe	96.422	110.443	119.869	126.122	139.064	152.053	169.959	147.102	152.198	162.145	168.674	168.801	173.422
Bahia	2.922.701	2.986.224	2.674.743	2.708.587	2.988.569	3.138.303	3.165.757	3.096.155	3.020.849	3.028.507	3.125.766	3.072.176	2.812.360
Minas Gerais	116.796	130.405	143.315	145.633	174.193	188.917	209.342	242.801	225.549	223.434	228.306	221.439	225.955
Espírito Santo	28.348	28.510	29.719	30.258	31.017	31.630	32.040	33.674	35.267	36.134	37.826	41.140	42.487
Rio de Janeiro	21.100	23.774	26.833	29.865	35.195	41.468	44.973	50.172	50.894	50.284	48.489	56.479	49.027
Guanabara	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
São Paulo	233.681	252.897	257.501	287.722	303.288	344.919	378.067	415.431	455.098	452.281	467.253	452.132	426.957
Paraná	548.998	543.954	548.634	507.850	488.142	511.801	517.327	532.091	579.764	599.925	613.934	643.591	638.923
Santa Catarina	207.099	192.134	199.497	202.412	200.974	207.780	210.165	241.089	256.965	261.322	293.349	303.115	307.651
Rio Grande do Sul	4.812.477	4.311.723	3.938.988	3.912.103	3.826.650	3.732.917	3.764.031	3.830.061	4.009.938	3.946.349	3.979.258	4.000.297	4.095.648
Mato Grosso do Sul	378.131	386.767	395.016	405.153	417.356	439.782	456.322	464.851	469.146	477.732	497.102	497.631	498.064
Mato Grosso	193.704	205.570	220.772	240.562	275.873	324.865	349.383	429.176	439.689	442.682	549.484	474.581	377.904
Goiás	113.683	119.227	123.813	139.249	146.338	156.746	162.385	172.221	183.715	186.464	201.173	226.869	191.348
Distrito Federal	8.325	11.318	13.470	15.020	17.500	16.020	19.000	19.990	18.000	21.000	20.416	10.500	11.000

Nota:

1 - Os municípios sem informação para pelo menos um efetivo de rebanho não aparecem nas listas.

2 - Efetivos dos rebanhos em 31/12.

Fonte: IBGE - Pesquisa Pecuária Municipal

Acesso em 23/01/2014

Rio Grande do Norte	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Paraíba	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pernambuco	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alagoas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sergipe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bahia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Minas Gerais	7.804	28.131	35.631	19.763	18.660	19.362	20.051	41.949	9.228	8.477	8.508	7.703	7.089
Espírito Santo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rio de Janeiro	1.000	1.000	1.080	990	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Guanabara	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
São Paulo	42.013	50.677	61.818	67.693	65.311	61.123	48.453	69.995	79.288	60.219	65.297	64.246	60.437
Paraná	569.973	601.704	606.703	536.473	520.516	502.342	491.880	485.794	526.502	520.417	511.134	603.238	601.558
Santa Catarina	188.130	174.441	193.991	193.416	208.268	206.952	201.739	245.862	256.317	260.464	268.991	268.296	274.151
Rio Grande do Sul	12.402.447	11.131.374	10.425.484	10.397.489	10.259.466	9.883.261	10.007.942	10.208.855	10.666.121	10.441.636	10.687.609	10.757.092	10.946.345
Mato Grosso do Sul	89.439	93.006	93.638	96.202	100.029	104.274	106.039	107.676	104.476	103.325	104.680	103.914	103.571
Mato Grosso	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Goiás	230	220	240	50	240	220	230	210	140	140	130	990	848
Distrito Federal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Nota:

Os municípios sem informação para pelo menos um produto de origem animal não aparecem nas listas.

Fonte: IBGE - Pesquisa Pecuária Municipal

Acesso em 23/01/2014