

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E COLABORATIVAS E OS RESULTADOS
INDIVIDUAIS E COLETIVOS NO ASSOCIATIVISMO RURAL EM QUATRO
PONTES - PR

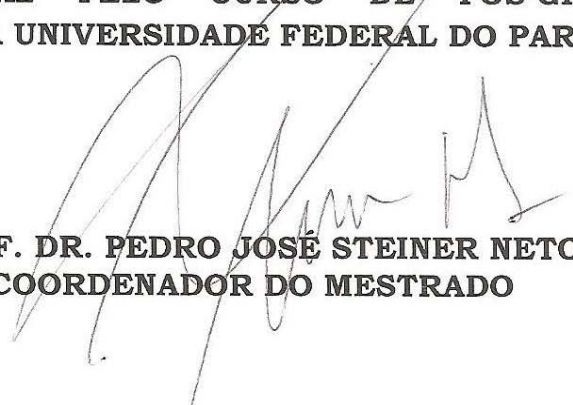
MARLI TERESINHA KUNZLER

CURITIBA

2009

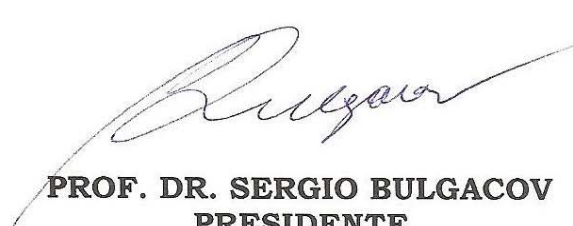
**“AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E COLABORATIVAS E OS
RESULTADOS INDIVIDUAIS E COLETIVOS NO ASSOCIATIVISMO RURAL
EM QUATRO PONTES -PR”**

**ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE
CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E APROVADA EM
SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.**

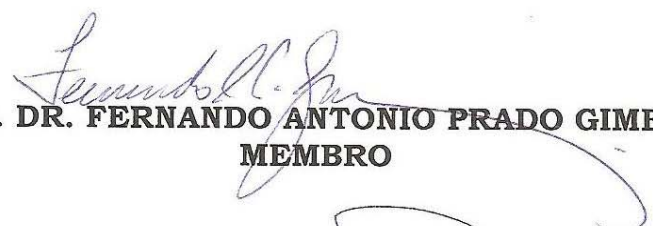


**PROF. DR. PEDRO JOSÉ STEINER NETO
COORDENADOR DO MESTRADO**

**APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS
PROFESSORES:**



**PROF. DR. SERGIO BULGACOV
PRESIDENTE**



**PROF. DR. FERNANDO ANTONIO PRADO GIMENEZ
MEMBRO**



**PROF^a. DR^a. MIRIAN PALMEIRA
MEMBRO**

24 de março de 2009

MARLI TERESINHA KUNZLER

**AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E COLABORATIVAS E OS RESULTADOS
INDIVIDUAIS E COLETIVOS NO ASSOCIATIVISMO RURAL EM QUATRO
PONTES - PR**

Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em
Administração do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas da Universidade Federal do Paraná
Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov

CURITIBA

2009

AGRADECIMENTOS

À UNIOESTE pelo apoio concedido.

Aos professores Edison Leismann e Eloi Veit pela força e incentivo na realização deste Mestrado.

A professora Márcia Bronzeri, pelas informações prestadas quando da realização deste Mestrado.

Aos professores João Carlos Cunha e Vanderléia da Silva Oliveira pela confiança depositada.

Ao professor orientador Sérgio Bulgacov, pela brilhante orientação prestada.

As professoras Mirian Palmeira e Rivanda Teixeira pelas contribuições efetuadas quando da defesa do projeto.

Aos professores Fernando Gimenez e Mirian Palmeira pelas contribuições efetuadas quando da defesa da dissertação.

Aos professores Pedro José Steiner Neto, Sandremir de Carvalho e Onofre Ribeiro de Almeida, pela colaboração na realização deste Mestrado.

Aos professores da UFPR pelos conhecimentos repassados nas aulas.

A todos os colegas da UNIOESTE, pela troca de informações e experiências, bem como, pelas ações e palavras de apoio incentivo.

A Prefeitura Municipal de Quatro Pontes, na pessoa de Mauro Bernardi, a Emater, especialmente a Célio Potrich e Nelson Kunzler e aos Presidentes e Associados das Associações pesquisadas pela disponibilidade das informações necessárias para realização desta dissertação.

Aos colegas da turma A e B, pelo sorriso, amizade, momentos de descontração e discussões acadêmicas enriquecedoras, em especial aos amigos Jussara, Ivan, Sérgio, Márcia, Joenice, Júlio e Mônica.

Ao meu pai, Albano e a minha mãe, Romilda pelo apoio e compreensão da importância deste mestrado para minha vida.

Ao meu amor, Adilson pelo ânimo e incentivo.

A todos que de alguma forma contribuíram para a concretização deste sonho.

E a Deus, pelas bênçãos e graças alcançadas.

“O agronegócio está por traz do processo de desenvolvimento dos países mais avançados do mundo. A maioria das pessoas que moram nas cidades desconhece a dimensão desse segmento na economia do país. Há na sociedade uma idéia equivocada de que ele serve apenas para produzir comida. Na verdade, a riqueza de um país vêm da agricultura e da pecuária, já que nenhuma nação nasceu industrial. Todas começaram com a agropecuária, desenvolveram os serviços e depois suas indústrias. Poucos se dão conta, por exemplo, de que, se não houvesse o produtor de cevada para fazer a cerveja, não haveria emprego para o motorista de caminhão que a transporta nem para o operário de fábrica de latas, garrafas, engradados, tampinhas e mesas de bar. Também não haveria trabalho para o garçom nem para a costureira que faz o seu paletó. Muito menos para o publicitário que faz o anúncio da cerveja. Na páscoa, quando vemos propaganda daqueles ovos deliciosos, é preciso saber que o chocolate não aparece enrolado no papel. Frango também não vem embalado. Trabalhamos diariamente com papel. Quem planta a árvore que dá celulose? O agricultor. Quer dizer, o agronegócio gira a roda de toda a nossa economia. Os automóveis rodam com pneus porque um produtor planta seringueiras, de que se extrai o látex para fabricar borracha. A calça jeans tem como matéria-prima o algodão. Sapatos, bolsas, cintos e carteiras existem graças a criação de bois dos quais sai o couro. Também não haveria roupa íntima nem gravatas sem o cultivo das amoreiras que alimentam as lagartas do bicho-da-seda. Esse é o conceito que tenho procurado trazer para dentro do governo brasileiro.”

Roberto Rodrigues

RESUMO

O objetivo desta dissertação é analisar como as estratégias de competição e colaboração existentes nas associações de produtores rurais de Quatro Pontes/PR influenciam os resultados individuais e coletivos obtidos pelos produtores participantes. A metodologia utilizada é de natureza descritiva, explicativa e qualitativa do tipo estudo múltiplo de casos. Os três casos referem-se a uma associação de produtores de uvas e vinhos, uma associação de produtores orgânicos e nove associações de Linhas. A pesquisa foi realizada considerando três níveis. O primeiro nível de análise diz respeito aos associados das associações pesquisadas, sendo a unidade de análise, os produtores rurais. O segundo nível de análise são associações de produtores rurais, sendo as unidades de análise os presidentes. O terceiro nível de análise são as empresas e entidades envolvidas, sendo a unidade de análise os dirigentes. Como instrumento de coleta de dados utilizou-se de entrevistas com uso de roteiro semi-estruturado, a observação não participante e a análise documental. A coleta de dados foi realizada com um corte temporal transversal. Para o tratamento dos dados foi utilizada a análise de conteúdo e para a análise dos dados a tabulação em categorias. Os resultados deste estudo apresentam como as estratégias de competição e colaboração existentes nas associações de produtores rurais de Quatro Pontes/PR influenciam os resultados individuais e coletivos obtidos pelos produtores participantes.

Palavras-chave: estratégia competitiva; estratégia colaborativa; resultados individuais, resultados coletivos.

ABSTRACT

The objective of this dissertation is to analyze how the strategies of competition and collaboration existent in the associations of rural producers of Quatro Pontes in the state of Paraná influenced the individual and collective results obtained by the participant producers. The methodology used has a descriptive, explanative and qualitative character like multiple studies of cases. The three cases refer to an association of grape and wine producers, an association of organic products producers and nine Associations of Lines. The research was conducted considering three levels. The first level of analysis refers to the associate of the associations researched, the unit of analysis, the rural producers. The second level of analysis are the associations of rural producers, and the units are the presidents. The third level of analysis are the companies involved, and the units are the managers. Interviews with a semi-structured route were used as an instrument of data collection, the non-participant observation and the documental analysis. The collection of data was conducted with a transversal time cut. For the treatment of the data an analysis of context was used and for the analysis of the data a tabulation of the data in categories was used. The results of this study present how the strategies of competition and cooperation existing in the associations of rural producers of Quatro Pontes/PR influence the individual and collective results obtained by the participant producers.

Key words: competitive strategy, collaborative strategy, individual results and collective results.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Efetividade das Redes Interorganizacionais para a Promoção de Resultados Individuais e Coletivos.	63
Quadro 2. Estudos sobre Resultados dos Relacionamentos Inteorganizacionais.....	70
Quadro 3. Delineamento da Pesquisa.....	80
Quadro 4. Associações Envolvidas na Pesquisa e o Número de Produtores Associados	81
Quadro 5. Relação de Entrevistados.....	83
Quadro 6. Relação entre as Estratégias de Competição e Colaboração das Associações e a sua Contribuição para os Resultados Individuais e Coletivos obtidos pelos Produtores Participantes.	189

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estratégias deliberadas e emergentes	20
Figura 2. Perspectivas genéricas sobre estratégia.....	22
Figura 3. As cinco forças competitivas	24
Figura 4. Três estratégias genéricas de Porter	24
Figura 5. Um mapa aberto da administração estratégica.....	28
Figura 6. O relacionamento composto e seus componentes de relacionamentos.....	33
Figura 7. Padrões de relacionamentos compostos	34
Figura 8. Mapa de orientação conceitual.....	42
Figura 9. Rede <i>topdown</i>	44
Figura 10. Rede flexível de pequenas empresas.....	44
Figura 11. Relações entre competidores.....	55
Figura 12. Avaliação do desempenho de redes de empresas (dimensões, indicadores e fontes de informações).	69
Figura 13. Categorias Analíticas	74
Figura 14. Localização geográfica de Quatro Pontes.....	88
Figura 15. Configuração da rede da Apuvitis.....	162
Figura 16. Configuração da rede da AAOQP.....	164
Figura 17. Configuração da rede das Associações de Linhas.....	170

LISTA DE SIGLAS

AAOQP	Associação dos Agricultores Orgânicos de Quatro Pontes
Aciquap	Associação Comercial e Empresarial de Quatro Pontes
Acomac-Guarapuava	Associação dos Comerciantes de Materiais de Construção da Região de Guarapuava
AEN	Agência Estadual de Notícias
Agivest	Associação Gaúcha de Indústrias do Vestuário
Apuvitis	Associação de Produtores de Uvas e Vinhos de Quatro Pontes/PR
Capa	Centro de Apoio ao Pequeno Agricultor
Denacoop	Departamento de Cooperativismo e Associativismo
Emater	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
Embrapa	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Epagri	Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina
Faep	Federação da Agricultura do Estado do Paraná
Fetaep	Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado do Paraná
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH-M	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
Ipardes	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
Mapa	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MEC	Ministério da Educação
PIB	Produto Interno Bruto
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPC	Paridade do Poder de Compra
Profrut	Projeto de Desenvolvimento da Fruticultura Regional
Pronaf	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
SDC	Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo
Seab	Secretaria da Agricultura e do Abastecimento
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Senar	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	15
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	18
2.1 ESTRATÉGIA	18
2.1.1 Conceito de Estratégia	18
2.1.2 Estratégias Genéricas Negócios.....	23
2.1.3 Estratégia como Prática	25
2.1.4 Estratégia Competitiva e Colaborativa	29
2.1.5 Conteúdo Estratégico.....	38
2.2 RELACIONAMENTO INTEORGANIZACIONAL.....	41
2.2.1 Redes	41
2.2.2 Associativismo Rural.....	46
2.3 RESULTADOS DOS RELACIONAMENTOS INTEORGANIZACIONAIS	52
2.3.1 Resultados Individuais.....	54
2.3.2 Resultados Coletivos	62
2.3.3 Indicadores e Formas de Mensuração dos Resultados	65
2.4 SÍNTESE TEÓRICA	72
3 METODOLOGIA.....	73
3.1 ESPECIFICAÇÕES DO PROBLEMA	73
3.1.1 Perguntas de Pesquisa.....	73
3.1.2 Apresentação das Categorias de Análise	74
3.1.3 Definição Constitutiva (D.C.) e Definição Operacional (D.O.) das Categorias de Análise.....	74
3.1.4 Definição de Outros Termos Relevantes	77
3.2 DESENHO DA PESQUISA.....	77
3.2.1 Delimitação da Pesquisa.....	77

3.2.2 Delineamento da Pesquisa.....	78
3.2.3 Elementos Pesquisados.....	81
3.2.4 Fontes e Coleta de Dados	81
3.2.5 Tratamento e Análise dos Dados	83
3.2.6 Limitações do Estudo	84
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	85
4.1 CARACTERÍSTICAS DO MUNICÍPIO DE QUATRO PONTES/PR.....	86
4.1.1 Histórico do Município de Quatro Pontes	86
4.1.2 Peculiaridades do Município de Quatro Pontes.....	87
4.1.3 O Associativismo Rural em Quatro Pontes	89
4.2 CARACTERÍSTICAS DAS ASSOCIAÇÕES DE PRODUTORES RURAIS DE QUATRO PONTES/PR	91
4.2.1 Características da Apuvitis	91
4.2.2 Características da AAOQP	97
4.2.3 Características das Associações de Linhas.....	102
4.3 ESTRATÉGIAS DE COMPETIÇÃO E COLABORAÇÃO, SOB AS PERSPECTIVAS DE PRODUTOS E MERCADOS, EXISTENTES NAS ASSOCIAÇÕES DE PRODUTORES RURAIS PESQUISADAS	114
4.3.1 Estratégias de Competição e Colaboração, sob as perspectivas de produtos e mercados, existentes na Apuvitis.....	114
4.3.1.1 Estratégias de competição da Apuvitis.....	114
4.3.1.2 Estratégias de colaboração da Apuvitis	117
4.3.2 Estratégias de Competição e Colaboração, sob as perspectivas de produtos e mercados, existentes na AAOQP	124
4.3.2.1 Estratégias de competição da AAOQP	124
4.3.2.2 Estratégias de colaboração da AAOQP	128
4.3.3 Estratégias de Competição e Colaboração, sob as perspectivas de produtos e mercados, existentes nas Associações de Linhas.....	135
4.3.3.1 Estratégias de competição das Associações de Linhas.....	135
4.3.3.2 Estratégias de colaboração das Associações de Linhas.....	146
4.4 ESTRUTURAS DE RELACIONAMENTOS ECONÔMICOS, SOCIAIS E INFORMACIONAIS DOS ATORES ENVOLVIDOS NA PRÁTICA DO ASSOCIATIVISMO RURAL EM QUATRO PONTES/PR	160

4.4.1 Estruturas de Relacionamentos Econômicos, Sociais e Informacionais dos atores envolvidos na prática do associativismo rural na Apuvitis	160
4.4.2 Estruturas de Relacionamentos Econômicos, Sociais e Informacionais dos atores envolvidos na prática do associativismo rural na AAOQP	162
4.4.3 Estruturas de Relacionamentos Econômicos, Sociais e Informacionais dos atores envolvidos na prática do associativismo rural nas Associações de Linhas	165
4.5 NÍVEIS DE COMERCIALIZAÇÃO UTILIZADOS PELAS ASSOCIAÇÕES DE PRODUTORES E/OU PRODUTORES PARA OFERTAR SEUS PRODUTOS E A ÁREA DE ABRANGÊNCIA DO MERCADO	171
4.5.1 Níveis de Comercialização utilizados pela Apuvitis e/ou Produtores para ofertar seus produtos e a Área de Abrangência do Mercado	171
4.5.2 Níveis de Comercialização utilizados pela AAOQP e/ou Produtores para ofertar seus produtos e a Área de Abrangência do Mercado	172
4.5.3 Níveis de Comercialização utilizados pelas Associações de Linhas e/ou Produtores para ofertar seus produtos e a Área de Abrangência do Mercado	173
4.6 RESULTADOS INDIVIDUAIS E COLETIVOS OBTIDOS PELOS PRODUTORES PARTICIPANTES DAS ASSOCIAÇÕES DE PRODUTORES RURAIS	175
4.6.1 Resultados Individuais e Coletivos obtidos pelos Produtores Participantes da Apuvitis	175
4.6.1.1 Resultados individuais dos associados da Apuvitis	175
4.6.1.2 Resultados coletivos dos associados da Apuvitis	176
4.6.2 Resultados Individuais e Coletivos obtidos pelos Produtores Participantes da AAOQP	178
4.6.2.1 Resultados individuais dos associados da AAOQP	178
4.6.2.2 Resultados coletivos dos associados da AAOQP	179
4.6.3 Resultados Individuais e Coletivos obtidos pelos Produtores Participantes das Associações de Linhas	180
4.6.3.1 Resultados individuais dos associados das Associações de Linhas	180
4.6.3.2 Resultados coletivos dos associados das Associações de Linhas	183
4.6.4 Como as Estratégias de Competição e Colaboração Existente nas Associações de Produtores Rurais de Quatro Pontes/PR Influenciam os Resultados Individuais e Coletivos obtidos pelos Produtores Participantes?	185
4.6.4.1 Como as Estratégias de Competição e de Colaboração da Apuvitis influenciam os Resultados Individuais e Coletivos obtidos pelos Produtores Participantes?	186

4.6.4.2 Como as Estratégias de Competição e de Colaboração da AAOQP influenciam os Resultados Individuais e Coletivos obtidos pelos Produtores Participantes?.....	187
4.6.4.3 Como as Estratégias de Competição e de Colaboração das Associações de Linhas influenciam os Resultados Individuais e Coletivos obtidos pelos Produtores Participantes?.....	187
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	190
REFERÊNCIAS	198
APÊNDICES	205

1 INTRODUÇÃO

Promover o desenvolvimento e a sustentabilidade econômica e social local é um desafio para a Região Oeste do Paraná. Constituída na sua grande maioria de pequenas propriedades rurais, a Região Oeste do Paraná se destaca na economia do Estado pela produção agropecuária e agroindustrial. Embora essas atividades sejam alternativas produtivas para a região e contribuam para geração de empregos, renda e impostos, não são suficientes para aumentar a renda da maioria dos produtores rurais e de suas famílias em níveis que promovam a sua permanência no campo.

Segundo Leismann (2007), a questão da sustentabilidade econômica das pequenas propriedades agrícolas é um tema que permanece no centro do debate na Região Oeste do Paraná. O modelo produtivo das pequenas propriedades voltado para *commodities* é considerado por muitos esgotado. Entretanto, alguns buscam alternativas para esses agricultores, visto que as consequências da inviabilização econômica, tem impactos sociais relevantes como dificuldades de adaptabilidade desses produtores em outras atividades, a desestruturação do modelo produtivo que foi a base do desenvolvimento da região, os efeitos da migração que levam principalmente, ao crescimento desordenado das periferias das cidades que passam a absorver a mão-de-obra liberada nestas milhares de propriedades.

O associativismo rural tem sido uma alternativa adotada pelos produtores rurais do município de Quatro Pontes, Oeste do Paraná, que buscam a sustentabilidade econômica e social de suas pequenas propriedades.

As associações, além de colaborar para a elevação do nível de renda dos produtores por meio da busca de alternativas tecnológicas apropriadas às suas condições de produção e novos meios de comercialização, contribuem significativamente também para o desenvolvimento da cidadania, do poder de reivindicação e de negociação. (Alencar et al., 2001).

Do ponto de vista do conhecimento, e aqui a principal orientação deste trabalho, considera-se importante verificar a relação entre as estratégias de competição e colaboração existente nas associações de produtores rurais de Quatro Pontes e os resultados individuais e coletivos obtidos pelos produtores participantes. Segundo Gerlach (2004), torna-se necessário avaliar formas organizacionais que possam servir como meios de inclusão sócio-econômicos para indivíduos e/ou empresas que individualmente pouco conseguem influenciar ou participar de mercados cada vez mais competitivos e socialmente excludentes.

Desta forma, ressalta-se a importância deste estudo, que se orienta a compreender o conteúdo estratégico das associações de produtores rurais de Quatro Pontes. Neste sentido, surgem as seguintes questões: Quais as características do município Quatro Pontes que busca através do associativismo rural uma alternativa para a sustentabilidade econômica e social de suas pequenas propriedades? Quais as características das associações envolvidas no associativismo rural de Quatro Pontes? Quais as estruturas relacionais que envolvem as entidades e organizações envolvidas no associativismo rural em Quatro Pontes? Quais as estratégias das associações de produtores rurais em termos de competição e colaboração? Quais os resultados individuais e coletivos auferidos por meio das práticas existentes? Em síntese, estas questões conduzem à reflexão a respeito do campo, das práticas e dos resultados alcançados, o que requer uma investigação, como se propõe o presente estudo que envolve pesquisa multinível.

Este trabalho aborda as características e atividades das Associações de Produtores Rurais em Quatro Pontes, as estratégias e os resultados auferidos individualmente e coletivamente. Os resultados são observados no sentido de desenvolvimento delimitado por meio da relação entre as práticas econômicas, sociais e informacionais estratégicas dos atores da associação de produtores rurais de Quatro Pontes. Um exame das interseções entre esses elementos é levado a efeito com a investigação sobre a relação que se estabelece entre as estratégias existentes e os resultados locais, conforme formulação do problema a seguir.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Como as estratégias de competição e colaboração existente nas associações de produtores rurais de Quatro Pontes/PR influenciam os resultados individuais e coletivos obtidos pelos produtores participantes?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como as estratégias de competição e colaboração existentes nas associações de produtores rurais de Quatro Pontes/PR influenciam os resultados individuais e coletivos obtidos pelos produtores participantes.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos, a seguir, delineiam as etapas da análise da relação entre as categorias analíticas do estudo:

1. Caracterizar o Município de Quatro Pontes/PR;
2. Caracterizar as associações de produtores rurais de Quatro Pontes/PR;
3. Descrever as estratégias de competição e colaboração, sob as perspectivas de produtos e mercados, existentes nas associações de produtores rurais pesquisadas;
4. Mapear as estruturas de relacionamentos econômicos, sociais e informacionais dos atores envolvidos na prática do associativismo rural em Quatro Pontes;
5. Descrever quais são os níveis de comercialização utilizados pelas associações de produtores rurais e/ou produtores para ofertar seus produtos e a área de abrangência do mercado; e
6. Identificar quais os resultados individuais e coletivos obtidos pelos produtores participantes das associações de produtores rurais.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A justificativa teórica da utilização das perspectivas de análise adotadas aqui, é a contribuição para o entendimento das estratégias competitivas e colaborativas enquanto prática em um contexto de associação de produtores rurais.

Em relação à teoria da Estratégia, espera-se que a inserção de uma visão mais abrangente sobre a relação entre as práticas estratégicas de competição e colaboração existente nas associações de produtores rurais de Quatro Pontes e os resultados individuais e

coletivos obtidos pelos produtores participantes, traga contribuições na compreensão sobre abordagens de diferentes níveis e perspectivas epistemológicas.

A visão baseada em atividades, como propõe a abordagem da estratégia como prática, contribui para o melhor entender o trabalho de se fazer a estratégia, as interações entre os diferentes atores sociais, a utilização de ferramentas estratégicas e os efeitos das ações dos estrategistas e de outros atores responsáveis em fazer a estratégia e seus resultados acontecerem.

O estudo da estratégia como prática, torna possível buscar as relações entre estratégia competitiva e colaborativa e seus resultados individuais e coletivos.

Quanto à justificativa prática, destaca-se que descrições em torno das práticas estratégicas e dos atores envolvidos no associativismo rural podem contribuir na identificação de quais são as organizações e entidades envolvidas, quais são as características das relações e do Associativismo rural, suas estratégias, as atividades ali inseridas, seus instrumentos, conceitos e perspectivas, bem como das habilidades necessárias para o seu exercício.

Através deste estudo, pretende-se estimular novas investigações e enriquecer o estudo das práticas estratégicas nas associações de produtores rurais. A principal contribuição deste trabalho está na identificação do conteúdo estratégico das associações de produtores rurais de Quatro Pontes.

Segundo Bulgacov et al. (2007), a realização de estudos acerca do conteúdo estratégico é importante não somente para as organizações com fins lucrativos, mas também para organizações governamentais e não governamentais que tem um papel a ser cumprido junto à sociedade e que também devem atender com eficácia e eficiência aos propósitos para os quais foram criadas.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. No primeiro deles tem-se a introdução que é composta pela apresentação do tema, a formulação do problema de pesquisa, seus objetivos geral e específicos e a justificativa teórica e prática.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico-empírico do presente estudo. Inicialmente, aborda-se a estratégia, por meio de seus conceitos, das estratégias genéricas de negócios, da estratégia como prática, das estratégias competitivas e colaborativas e do conteúdo estratégico. Na sequência, apresenta-se as principais noções sobre o relacionamento

inteorganizacional, por meio da abordagem de redes e associativismo rural. E por fim, discute-se os resultados dos relacionamentos inteorganizacionais, por meio das dimensões individual e coletiva e os seus principais indicadores e formas de mensuração dos resultados. O capítulo finda com as principais conclusões relacionadas ao referencial teórico-empírico.

No terceiro capítulo, apresenta-se os procedimentos metodológicos que foram utilizados para esta pesquisa que, por sua vez, estão subdivididos em duas partes. Na primeira parte é apresentada a especificação do problema que compreende as perguntas de pesquisa, a apresentação das categorias de análise, as definições constitutivas e operacionais e as definições de outros termos relevantes. Na segunda parte, apresenta-se o desenho da pesquisa que compreende a delimitação da pesquisa, o delineamento da pesquisa, os elementos pesquisados, a fonte e coleta de dados, o tratamento e análise dos dados e as limitações do estudo.

O quarto capítulo é dedicado à apresentação e análise dos resultados deste estudo e está estruturado de acordo com os objetivos específicos.

Por último, no quinto capítulo, têm-se as considerações finais, seguidas pelas referências bibliográficas utilizadas no estudo e o apêndice.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico-empírico do presente estudo e tem por finalidade delinear as concepções e conceitos necessários para o melhor entendimento das teorias e abordagens que possam subsidiar a análise pretendida. Este capítulo está estruturado em subseções que abordam a Estratégia, o Relacionamento Inteorganizacional e os Resultados dos Relacionamentos Inteorganizacionais.

2.1 ESTRATÉGIA

2.1.1 Conceito de Estratégia

A origem do termo “estratégia” provém da atividade militar, na qual se refere a um conceito “amplo” e vagamente definido de uma campanha militar para aplicação de forças em larga escala contra um inimigo (ANSOFF, 1990). Na administração, o conceito estratégia organizacional é amplamente utilizado para referir-se a forma de atuação da empresa em um ambiente cada vez mais competitivo.

Para Andrews (2001, p. 58)

Estratégia organizacional é o padrão de decisões em que uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção destas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

Ansoff (1990, p. 95) define estratégia como “um dos vários conjuntos de regras de decisão utilizados para orientar o comportamento de uma organização”.

Para Porter (1999), estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades... compatíveis entre si.

Mintzberg (2001) propõe uma definição ampla do conceito de estratégia, chamada de os 5Ps da estratégia. Assim sendo, o autor apresenta cinco definições de estratégias: como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

A estratégia como plano corresponde ao curso de ação consistentemente elaborado, uma diretriz ou conjunto de diretrizes para lidar com determinadas situações. Nesta definição,

as estratégias tem duas características essenciais: são preparadas previamente as ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas consistentemente e deliberadamente. Como plano, a estratégia pode ser um pretexto e uma “manobra” para enganar o concorrente ou competidor.

A estratégia como padrão abrange o comportamento resultante de um padrão em um fluxo de ações. A estratégia é a consistência no comportamento, quer seja pretendida ou não.

A estratégia como posição é uma maneira pela qual uma organização se posiciona no ambiente.

A estratégia como perspectiva é uma forma enraizada e compartilhada pelos dirigentes da empresa de ver o mundo.

Mintzberg (2001) ressalta que as definições de estratégia como plano e padrão podem ser independentes uma da outra: os planos podem não ser atingidos, enquanto que os padrões podem surgir sem suspeita. De acordo com o autor, se rotularmos a primeira definição como estratégia pretendida e a segunda como realizada, conforme mostra a figura 1, podemos distinguir estratégias deliberadas, nas quais as intenções que existiam anteriormente foram realizadas e de estratégias emergentes, nas quais os padrões se desenvolveram na ausência de intenções ou a despeito delas. Em relação a ordem de importância, o autor destaca que, em função de uma estratégia ser realmente deliberada é de supor que tenha originado de uma ordem de grande importância, igualmente a uma estratégia realmente emergente que é também considerada uma de ordem importante e exige consistência nas ações, sem qualquer sugestão de intenção. Desta forma, temos as estratégias pretendidas que nem sempre se realizam, sendo aquelas que não se realizam chamadas de estratégias não realizadas; e as estratégias pretendidas que vem a ser realizadas as quais são denominadas estratégias deliberadas. A figura 1 demonstra e resume essas interações:

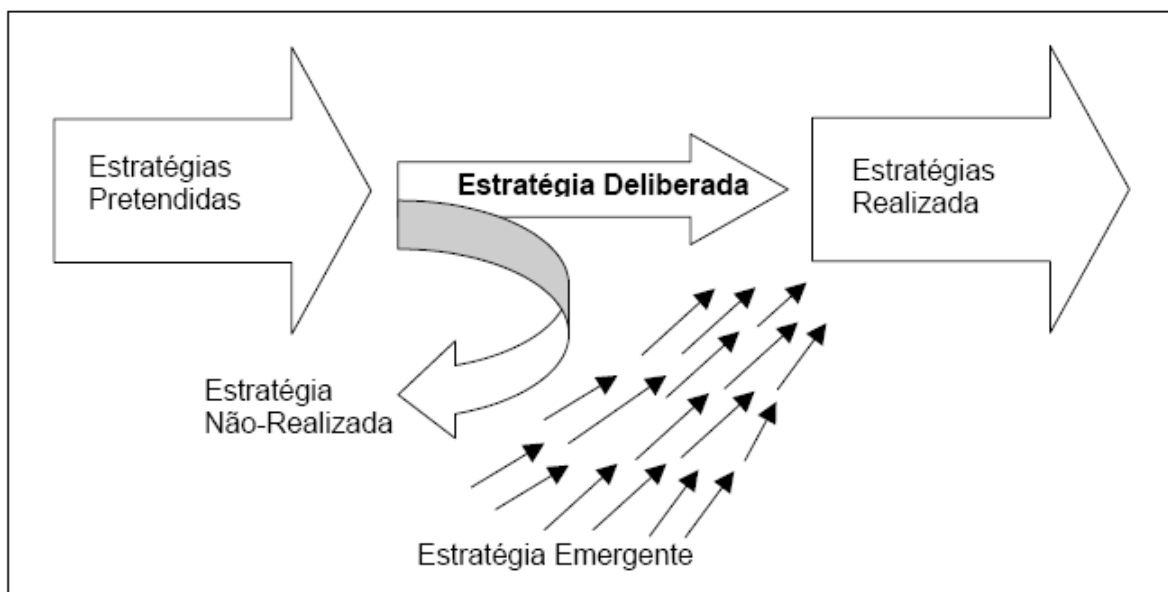


Figura 1. Estratégias deliberadas e emergentes

Fonte: Mintzberg, 2001.

Quanto ao ecletismo na definição, Mintzberg (2001) comenta que, de alguma maneira essas definições competem (no sentido de que podem se revezar entre si), mas, talvez de maneira mais importante, elas se complementam. Segundo ele, cada definição acrescenta elementos importantes a compreensão da estratégia e encoraja-nos a encarar questões fundamentais sobre as organizações em geral. Neste sentido, o autor estabelece que, como plano, a estratégia trata de como os líderes tentam estabelecer orientação para as organizações visando direcioná-las em determinados modos de atuação; como pretexto, a estratégia nos leva para o reino da concorrência direta, no qual ameaças e estratagemas e uma série de outras manobras são empregados para obter vantagens; como padrão, a estratégia enfoca a ação, lembrando-nos de que o conceito é vazio se não levar em conta o comportamento; como posição, ela encoraja-nos a visualizar as organizações em seu ambiente competitivo, como encontrar suas posições e como se proteger a fim de enfrentar a concorrência, evitá-la ou subvertê-la; e como perspectiva, levanta a questão de como as intenções se difundem através de um grupo de pessoas para se tornar compartilhada como normas e valores e como padrões de comportamento se tornam profundamente integradas no grupo.

Para Quinn (2001, p. 20), “estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em todo coerente”. Segundo o autor, metas ou objetivos ditam quais e quando os resultados precisam ser alcançados, mas não dizem como devem ser conseguidos; políticas são regras ou diretrizes que expressam os limites dentro dos quais a ação deve ocorrer; programas estabelecem a seqüência passo-a-

passo das ações necessárias para que se atinjam os principais objetivos; e decisões estratégicas são aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e em última análise, sua viabilidade a luz do previsível e imprevisível, assim como as mudanças desconhecidas que possam ocorrer em seus ambientes mais importantes.

Dentre os autores brasileiros, destaca-se o conceito de estratégia de Casarotto e Pires (1998) e Bulgacov et al. (2007). Para Casarotto e Pires (1998, p. 27-28) “O conceito amplo de Estratégia Empresarial, pode ser apresentado como a definição dos objetivos da empresa e a maneira como vai atingi-los, tudo em função da análise dos ambientes externo (oportunidades e ameaças) e interno (pontos fortes e fracos)”. Para Bulgacov et al. (2007, p. 17), “estratégias são decisões antecipadas que envolvem produtos, mercados e processos organizacionais, com a finalidade de obterem-se resultados socioeconômicos”.

Segundo Meirelles, Gonçalves e Almeida (2000) o termo estratégia vem sendo cada vez mais utilizado no campo da administração e por vezes, em função da amplitude e charme do vocábulo, inadequadamente. Fonseca e Machado-da-Silva (2002) acrescentam que por força do excesso, se emprega no cotidiano o termo estratégia sem a adequada discriminação ou reflexão, o que contribui para torná-lo cada vez mais difuso e impreciso. Segundo os autores, “estratégia é uma das palavras-chaves da modernidade e nas últimas décadas transformou-se em conceito polêmico, que comporta diversas definições oriundas de perspectivas variadas de análise” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 2002, p. 95). Entretanto, Meirelles, Gonçalves e Almeida (2000) ressaltam que, o conceito de estratégia é realmente amplo e seu uso correto permite associá-lo desde a um curso de ação bastante preciso até a todo um posicionamento organizacional, e em última análise, a toda a alma, personalidade e razão de ser da empresa.

Whittington (2002, p. 2) afirma que “não existe muita concordância a respeito da estratégia”. O autor, em vez de oferecer apenas um ponto de vista, apresenta quatro abordagens genéricas de estratégia. A abordagem clássica, a mais antiga e a mais influente, conta com os métodos de planejamento racional. A abordagem evolucionária, se apóia na metáfora da evolução biológica, substitui a disciplina do mercado pela lei da selva. A abordagem processualista, dá ênfase à natureza imperfeita da vida humana, acomoda a estratégia ao processo falível tanto das organizações quanto dos mercados. A abordagem sistêmica é relativista, considera os fins e os meios da estratégia como ligados as culturas e poderes dos sistemas sociais dos locais onde ela se desenvolve.

Segundo Whittington (2002) as abordagens se diferenciam em duas dimensões: resultados da estratégia e os processos. Essas diferenças podem ser visualizadas na figura 2. Segundo Whittington (2002, p. 2)

o eixo vertical mede o grau em que a estratégia produz resultados de maximização de lucros ou deles se desvia para permitir outras possibilidades. O eixo horizontal considera os processos, refletindo sobre em que medida a estratégia é produto de cálculos deliberado ou emergente por acidente, confusão ou inércia.

Desta forma, os dois eixos refletem respostas diferentes para duas questões fundamentais: para que serve a estratégia e como ela é desenvolvida.

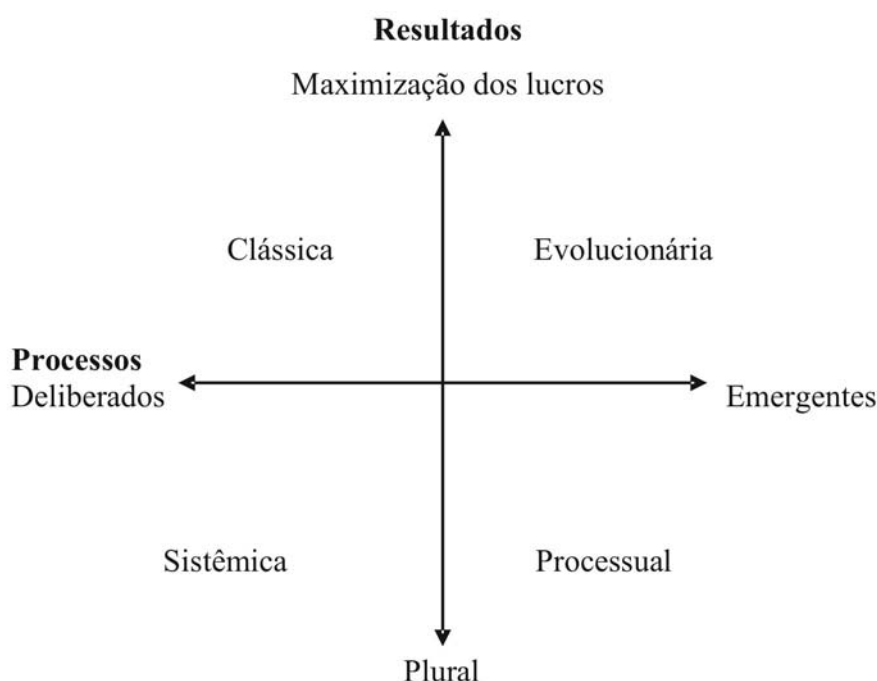


Figura 2. Perspectivas genéricas sobre estratégia

Fonte: Whittington, 2002.

Quanto aos resultados, as abordagens clássica e evolucionária vêem a maximização do lucro como o resultado natural do desenvolvimento da estratégia. As abordagens sistêmica e processual são mais pluralistas, pressentindo outros resultados possíveis além do lucro. Quanto aos processos; a abordagem evolucionária e processualista enxergam a estratégia como algo que emerge dos processos governados por acaso, confusão ou conservadorismo; a abordagem clássica e sistêmica concordam que a estratégia pode ser algo deliberado (WHITTINGTON, 2002).

Segundo Whittington (2002), cada abordagem tem a própria visão sobre estratégia e o quanto ela é importante para as práticas do gerenciamento. Os clássicos vêem a estratégia

como um processo racional de planejamento a longo prazo, vital para garantir o futuro. Os evolucionários consideram o futuro algo muito volátil e imprevisível para ser planejado e aconselham que a melhor estratégia é concentrar-se na maximização das chances de sobrevivência hoje. Os processualistas também questionam o valor do planejamento racional no longo prazo, enxergam a estratégia como um processo emergente de aprendizado e adaptação. Para os evolucionistas e processualistas, a estratégia no sentido clássico de planejamento racional não importa – planejamentos tendem a ser subjulgados por acontecimentos ou prejudicados por erros. Os teóricos sistêmicos assumem a posição relativista, argumentando que formas e metas do desenvolvimento de estratégias dependem do contexto social, e que, portanto, a estratégia deve ser empreendida com sensibilidade sociológica.

Apesar da divergência conceitual, a maioria dos autores que estudam estratégia, acreditam que as estratégias organizacionais contribuem para o sucesso da organização em um ambiente competitivo e dinâmico.

2.1.2 Estratégias Genéricas Negócios

Segundo Porter (1989), o grau de concorrência de uma indústria depende de cinco forças competitivas, as quais em conjunto, determinam o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido. O potencial de lucro difere a medida que o conjunto de forças difere. As cinco forças competitivas, ameaça de entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes, são apresentadas na figura 3.

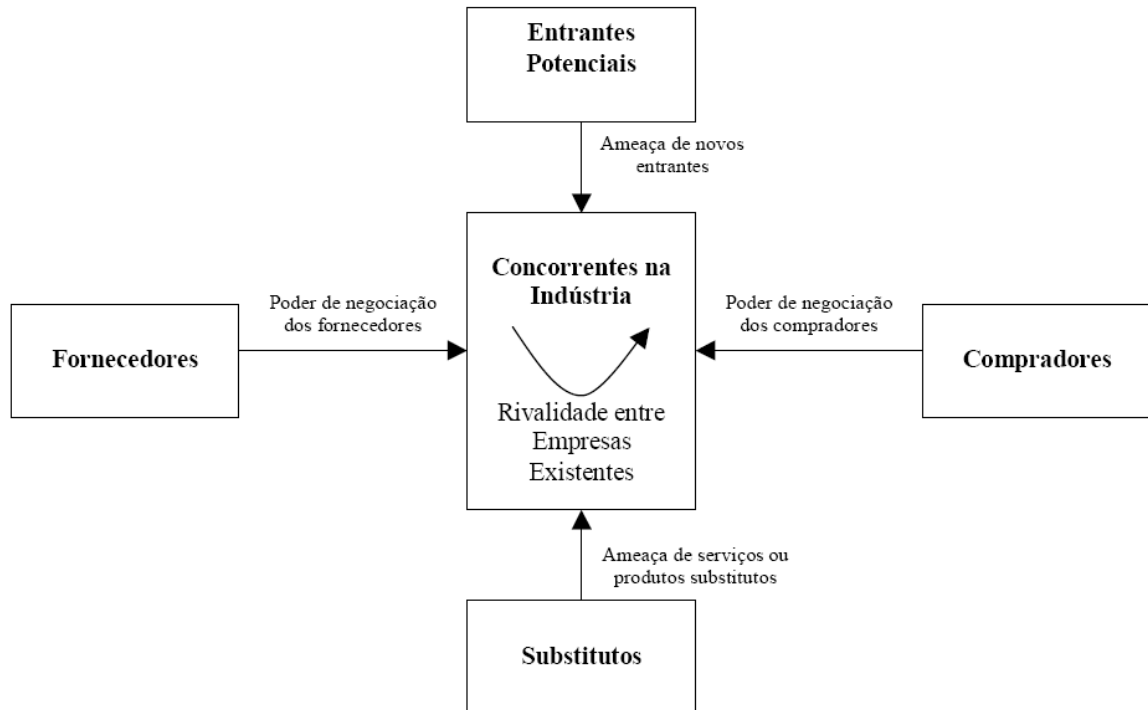


Figura 3. As cinco forças competitivas

Fonte: Porter, 1989.

Porter (1989) menciona que a base fundamental do desempenho acima da média é a vantagem competitiva sustentável. Para o autor, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação, os quais combinados dão origem a três estratégias genéricas. Liderança em custo, diferenciação e enfoque, sendo que a estratégia de enfoque pode variar em enfoque no custo e enfoque na diferenciação. A figura 4 representa estas estratégias.

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO	Alvo Amplo	1. Liderança de Custo	2. Diferenciação
COMPETITIVO	Alvo Estreito	3 a. Enfoque no Custo	3 b. Enfoque na Diferenciação

Figura 4. Três estratégias genéricas de Porter

Fonte: Porter, 1989.

Segundo Ansoff (1990) na prática moderna, dois tipos de estratégias são usados para caracterizar a direção do desenvolvimento estratégico da empresa: a estratégia de carteiras e a estratégia competitiva. Para Ansoff (1990, p. 102)

A estratégia de carteiras especifica as combinações de áreas estratégicas diferentes de negócios nas quais a empresa procurará alcançar seus objetivos. A estratégia competitiva, por outro lado, especifica o enfoque especial que a empresa tentará utilizar para ter sucesso em cada uma das estratégias de negócio.

O autor destaca como estratégias importantes: a estratégia de maximização da participação no mercado, a estratégia de crescimento, a estratégia de diferenciação de mercado e a estratégia de diferenciação de produtos e serviços.

Mintzberg (2001) acredita que as estratégias podem ser divididas em cinco grupos gerais: localizando a essência do negócio, distinguindo a essência do negócio, desenvolvendo a essência do negócio, estendendo a essência do negócio e reconfigurando a essência do negócio. Segundo o autor, os três primeiros, localizando, distinguindo e desenvolvendo a essência do negócio são mais relevantes para a estratégia de nível dos negócios; os dois últimos, estendendo e reconfigurando a essência do negócio são mais relevantes no nível empresarial.

2.1.3 Estratégia como Prática

Segundo Bulgacov (2007, p. 28) “uma nova agenda é requerida para o campo da estratégia, uma área de estudos com importantes implicações na prática social e no desenvolvimento da capacidade de transformar e enriquecer o desenvolvimento socialmente compartilhado”.

Segundo Whittington (1996) o campo de pesquisa sobre estratégia nunca foi tão ricamente diversificado quanto hoje, nem tão lotado de teorias competitivas. No seu artigo, o autor reclama um espaço para uma abordagem emergente sobre estratégia que se apóia em abordagens alternativas, mas expõe um novo campo ao juntar acadêmicos e profissionais. O foco desta abordagem está na estratégia de “prática” social, em como os profissionais de estratégia realmente agem e interagem. Desta perspectiva de estratégia como uma prática, a questão chave é: o que é necessário para ser um profissional de estratégia eficiente?

Whittington (1996) posiciona a abordagem emergente da prática de estratégia contra outras correntes mais estabelecidas, conforme seus níveis de objetivos e preocupações dominantes. A primeira corrente contrasta com um grande corpo de pensamento estratégico que é essencialmente direcional, preocupado com para *onde* as estratégias deveriam ir; com a corrente igualmente importante, concentrada na questão de *como* chegar lá. A segunda a

atenção é dividida entre aqueles que se concentram nas unidades organizacionais como um todo e aqueles que estão mais preocupados com os atores individuais - os gerentes e consultores envolvidos na produção de estratégias. O autor apresenta as quatro perspectivas básicas de estratégia:

- Emergindo nos anos 60, a abordagem de “planejamento” se concentra nas ferramentas e técnicas para ajudar os gerentes a tomar decisões sobre a direção dos negócios. A chave analítica inclui um portfólio de matrizes, análise da estrutura da indústria e o conceito de competência principal.
- Dos anos 70 em diante, os pesquisadores da “política” têm desenvolvido um novo foco, analisar os frutos organizacionais ao perseguir diferentes direções estratégicas. A opção política clássica considerada tem sido a diversificação da estratégia, mas recentemente, mais trabalhos tem sido feitos sobre a inovação, aquisições, negócios conjuntos e internacionalização.
- Desde os anos 80, os pesquisadores do “processo” tem explorado como as organizações chegam em primeiro lugar a reconhecer a necessidade de mudança estratégica e realmente conseguir isso.
- A abordagem da “prática” se apóia em várias reflexões do processo escolar, mas retorna ao nível gerencial, preocupada em como os estrategistas “produzem a estratégia”.

Para Whittington (1996), a nova direção oferecida pela perspectiva da prática está mais relacionada à preocupação com eficiência dos estrategistas do que somente com as organizações. Os estrategistas eficientes certamente necessitam saber sobre as técnicas analíticas de planejamento, as opções apropriadas de políticas e os processos organizacionais de decisão e implementação. Segundo o autor, os estrategistas utilizam estas habilidades práticas rotineiramente no seu dia-a-dia para produzir estratégias, mas pouco é conhecido formalmente sobre as estratégias e como as mesmas alcançadas. A agenda de pesquisa é descobrir mais sobre o trabalho de estratégia e como os estrategistas aprendem a fazer isso. O desafio é descobrir novas formas de fazer a diferença em como a estratégia é realmente desempenhada.

Whittington (2004) faz a identificação de uma oportunidade para os pesquisadores europeus desenvolver um programa de pesquisas para a estratégia “após o modernismo” direcionado à prática. O autor propõe uma agenda dupla para pesquisa em estratégias após o modernismo: primeiro uma agenda sociológica, preocupada em compreender as elites da

estratégia, suas habilidades e tecnologias e suas implicações para a sociedade como um todo; a segunda uma agenda gerencial que transformará essa compreensão sociológica em vantagens para a prática nos seguintes termos: como os administradores se tornaram estrategistas, como as habilidades estratégicas são adquiridas e como as tecnologias podem ser mais bem desenhadas e bem utilizadas. Segundo o autor, aceitar a estratégia como prática social envolve a recusa em privilegiar a performance da firma, em benefício da performance do campo como um todo ou dos praticantes da estratégia individualmente.

Do ponto de vista sociológico, a estratégia permanece uma atividade que envolve recursos substanciais e possui significativas conseqüências para a sociedade, por menos intencionais que sejam. A performance do campo da estratégia como um todo é socialmente muito importante para ser ignorada. Do ponto de vista gerencial as atividades formais da estratégia constituem algo de que muitos atores participam. Quaisquer que sejam as conexões existentes entre as atividades e o resultado da organização, os gestores ainda precisam de ferramentas e habilidades adequadas para realizar seu trabalho em estratégia. (WHITTINGTON, 2004, p. 51).

Wilson e Jarzabkowski (2004) estabelecem uma postura crítica e analítica em relação as abordagens baseadas em microatividades para se entender a estratégia e defendem uma abordagem mais internacional e comparativa para os estudos da estratégia em um nível micro. Segundo os autores, a visão relacional ajuda a fundamentar empiricamente a pesquisa para o processo de fazer a estratégia. Conforme Wilson e Jarzabkowski (2004) estudos sobre o processo de fazer estratégia serão conduzidos em direção ao final micro do pólo (discursos, atos, pensamentos e gestos), examinando os indivíduos e suas interações com suas comunidades de prática localizada. Entretanto, essas interações estão sempre relacionadas ao nível macro (instituições sociais, econômicas e políticas), procurando explicar como as macroinfluências são interpretadas e construídas no nível micro ou como as práticas no nível micro influenciam os resultados no nível macro.

Para Johnson et al. (2007), tradicionalmente a pesquisa sobre estratégia revela uma característica comum, deduz que estratégia é algo que as organizações tem. Os autores tem uma perspectiva diferente: estratégia é algo que as pessoas fazem.

Conforme Johnson et al. (2007), estratégia como prática está essencialmente preocupada com estratégia como atividade em organizações, tipicamente a interação de pessoas, ao invés de estratégia como a propriedade de organizações. Está interessada não exclusivamente no futuro das organizações como um todo, mas também no desempenho prático das pessoas que se comprometem com elas. Desta forma, o foco dos autores, está em dois assuntos surpreendentemente negligenciados: o que as pessoas engajadas em estrategizar

realmente fazem e como elas influenciam resultados estratégicos? A questão levada a sério implica em pelo menos quatro benefícios.

O primeiro é que pesquisadores se remeterão ao que as pessoas fazem; geralmente gerentes administram estratégias. A este aspecto, eles verdadeiramente se comprometem com a prática de gerenciamento estratégico, com o “como” de gerenciar estratégia. O segundo, é que este comprometimento com a prática, pode oferecer um nível mais profundo de explicação para alguns dos maiores assuntos estratégicos tradicionalmente pesquisados dentro da estratégia. A abstração tradicional geralmente aborda esses assuntos a nível superficial, a estratégia como prática pode agarrar-se com detalhes concretos. O terceiro, a preocupação com estratégia como prática fornece um mecanismo integrante para o campo de estratégia como um todo. O que as pessoas fazem contribui para todos os temas de pesquisa de estratégia e ajuda a dar uma visão interior ampla das preocupações de nível macro dentro da área. O quarto benefício surge dos outros três. Estratégia como prática oferece uma agenda de pesquisa rica que pode levar pesquisadores a muitas direções, superando fronteiras tradicionais dentro da disciplina acadêmica e chegando a praticantes que tem por muito tempo ficado de fora da disciplina (JOHNSON et al., 2007). Os autores apresentam o mapa da figura 5, que reflete divisões que, através da lente de prática se torna menos rígida:

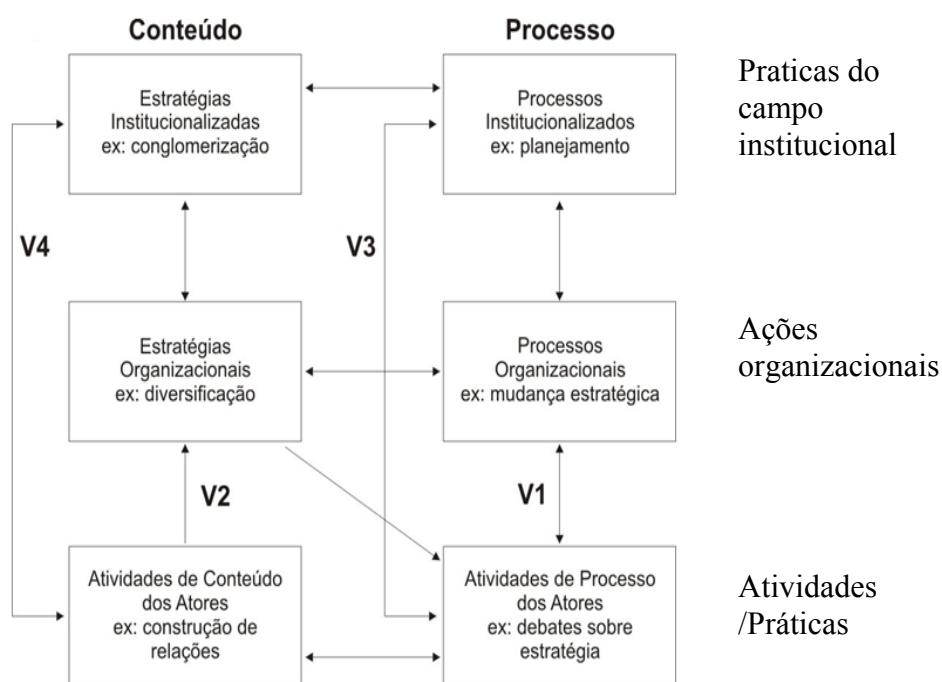


Figura 5. Um mapa aberto da administração estratégica

Fonte: Johnson et al., 2007

Segundo Johnson et al. (2007) O que as pessoas fazem em relação a estratégia contempla todas as categorias. É essa capacidade de cruzar as fronteiras entre o conteúdo e processo, micro e macro, que dá para a estratégia como prática uma agenda de pesquisa tão rica. É da ciência dos autores, que pode haver uma desconexão entre a estratégia pretendida de organizações e os sistemas usados para colocá-las em operação, bem como que os sistemas em si frequentemente falham para impactar nas atividades das pessoas nas organizações. É este desarranjo entre estratégia, sistemas e as atividades das pessoas, que certamente fornecem uma rica veia de pesquisa potencial. Segundo os autores, seria imensamente útil para praticantes entender melhor isto.

Conforme Johnson et al. (2007) em termos de V1, o interesse de pesquisa está especialmente no inter-relacionamento do efeito de processos e sistemas organizacionais sobre o que as pessoas fazem, e vice versa, como as atividades das pessoas afetam processo e sistemas organizacionais e consequentemente a influencia desses relacionamentos nos resultados estratégicos. V2 é o *link* entre atividades dentro das organizações e as estratégias dessas organizações. A questão chave aqui é como as atividades das pessoas apóiam estratégias organizacionais. Em V3 a preocupação é com o relacionamento entre processos de gerenciamento estratégicos e atividades das pessoas dentro de organizações. Em V4 a preocupação é com estratégias institucionalizadas. O interesse é o elo entre nível macro e as atividades das pessoas.

A partir da agenda de pesquisa definidas por Johnson et al. (2007), este trabalho se propõe a estudar o *link* V2, ou seja, como as atividades das pessoas apóiam estratégias organizacionais.

2.1.4 Estratégia Competitiva e Colaborativa

Segundo Child, Faulkner e Tallman (2005) a estratégia colaborativa pode ajudar a melhorar a estratégia competitiva pelo fato de aumentar as qualidades da vantagem competitiva, além de fortalecer a estratégia corporativa, facilitando atingir a missão da organização.

Para Child, Faulkner e Tallman (2005) estratégia colaborativa é a tentativa das organizações para realizar seus objetivos através cooperação com outras organizações ao invés de competir com eles. A estratégia colaborativa enfoca nos benefícios que podem ser ganhos através da cooperação e como gerenciar a cooperação de modo a percebê-los.

Segundo os autores, uma estratégia colaborativa pode oferecer vantagens significativas para empresas que estão carentes de competências particulares ou recursos, em função de possibilitar através de ligações com outras empresas obter habilidades complementares ou bens; além de oferecer também, o acesso mais fácil para novos mercados e oportunidades para sinergia mutua e aprendizado.

Child, Faulkner e Tallman (2005) destacam que estratégia competitiva esta preocupada com a questão de como uma empresa pode ganhar a vantagem sobre seus competidores. Segundo eles, existem duas amplas tradições de pensamento sobre estratégia competitiva. A primeira enfatiza como lucros superiores podem derivar da estrutura da indústria, dentro da qual uma empresa esta localizada, a partir da busca de estratégias genéricas, liderança de custo, diferenciação ou enfoque – conforme se ajusta as condições da indústria (PORTER, 1980). A segunda chama atenção para a vantagem competitiva, que pode ser ganha com competências únicas da empresa e recursos, os quais combinam entregar produtos de valor e difíceis de imitar ou adquirir (COLLIS, 1996). Segundo Child, Faulkner e Tallman (2005), uma estratégia colaboração com uma ou mais empresas pode ser contrapartida para a busca vantagem competitiva em ambas as tradições de pensamento sobre estratégia competitiva. A habilidade de manter ambos, a estrutura de uma indústria e a posição da empresa, pode ser aprimorada pela cooperação com competidores. Isto poderia ser uma aliança defensiva contra empresas dominantes ou uma aliança mais ofensiva pretendida para segurar uma posição mais forte dentro da indústria e/ou reduzir a oportunidade para novos entrantes.

Segundo Child, Faulkner e Tallman (2005) estratégia competitiva tende a focar indústria em particular e produtos. Muitas empresas, porém estão dentro ou tem a capacidade de estar dentro de vários negócios e várias localizações geográficas. O assunto de cooperação apresenta-se dentro do campo de visão da estratégia corporativa de vários modos. Primeiro, deve se refletir a missão e os objetivos que o gerenciamento corporativo estabelece para uma empresa. Se um objetivo é tornar-se mais inovativo, alianças prometem acesso a conhecimento e tecnologia superior. Segundo, a cooperação pode ser buscada como um meio de dividir o recurso ou seu risco, ou um meio de novos desenvolvimentos desejados. Terceiro, pode ser responsabilidade na função corporativa, impor um sistema de coordenação e controle sobre os negócios diferentes de uma empresa, especialmente, se estes estão se desenvolvendo através de alianças com parceiros diferentes em um dado país onde a empresa tem que manter uma voz coesiva em relação a autoridades governamentais.

Segundo Child, Faulkner e Tallman (2005) a configuração e constituição de alianças atuais e potenciais são importantes itens na agenda da estratégia corporativa. Para os autores, a cooperação pode existir juntamente com competição, mas não sem tensões e resultados variáveis, como:

- Onde a colaboração é alta e a competição é baixa, haverá fortes pressões para ocorra a fusão dos parceiros, ou para um adquirir o outro;
- Onde tanto a competição e colaboração são altos, as tensões entre os parceiros serão aparentes, mas os parceiros estarão preocupados em aprender um com o outro rapidamente;
- Onde cooperação e competição são baixas, a aliança deixará de engajar as mentes da administração de cúpula e possivelmente alcançará resultado limitado e falhe;
- Porém, onde forças competitivas entre parceiros são muito altas mesmo depois de a aliança ter sido estabelecida e a cooperação atual ainda ser baixa, o risco de um parceiro se apropriar da habilidade e conhecimento de outro é alto.

Para Child, Faulkner e Tallman (2005) alianças, as quais são parcerias entre empresas, são o agente normal para a estratégia colaborativa. Alianças frequentemente são “estratégicas” em função ter sido formulados como uma resposta direta para maiores desafios estratégicos ou oportunidades as quais os parceiros enfrentam de frente. Alianças são um meio para um fim e consequentemente, eles não são necessariamente formados com um relacionamento cooperativo de longo prazo em mente. Mas as alianças podem ser estabelecidas com esta intenção, ainda mais quando os parceiros investem substancialmente nelas. Uma vez que as alianças estão ativas e funcionando, parceiros podem também perceber benefícios imprevistos da cooperação, tal como aprendizado mutuo, o qual reavaliam positivamente. Porém, alianças podem também serem formadas com objetivo de curto prazo em vista. Uma empresa pode pretender usar uma aliança como um meio de apropriar de competências e conhecimentos de seu parceiro, o qual continua ser considerado um verdadeiro ou potencial competidor. Ou pode entrar em uma aliança como um modo de levar uma opção para o futuro em condições de incerteza, por exemplo, entrar num mercado nacional não familiar. Uma vez que a empresa aprimora a incerteza, ela pode não mais atribuir muito valor para continuar a cooperação.

Segundo Child, Faulkner e Tallman (2005), qualquer que seja motivação para sua formação, qualquer aliança, requer habilidade na administração da colaboração, para gerar

retornos aos parceiros. Os autores ressaltam que a confiança é um componente essencial em cooperação, e seu valor é apreciado amplamente pelos gerentes de alianças estratégicas.

Casarotto e Pires (1998) criticam a estratégia competitiva de Porter, segundo a qual, a empresa teria que escolher entre ser pequena e competir por diferenciação de produto, ou ser grande e competir por liderança de custos, podendo ou não adotar um foco de mercado. A diferenciação implicava produzir produtos sob encomenda ou com grande flexibilidade, ou ainda produtos de alta nobreza, sendo a ênfase na tecnologia de produto. A liderança de custo implicava em produzir em larga escala, de forma padronizada, com baixo preço final, sendo a ênfase a tecnologia de processo, que exige muito mais investimento para a empresa manter sua posição no mercado.

Segundo Casarotto e Pires (1998) pode-se dizer que uma pequena empresa pode competir das seguintes formas:

- Diferenciação de produto associado ou não a um nicho de mercado;
- Liderança de custo, participando como fornecedor de uma grande rede *topdown*; ou
- Flexibilidade/custo, participando de uma rede de empresas flexíveis.

“Nesta nova ótica, a empresa não necessita ter de fazer uma escolha estratégica única entre liderança de custos ou diferenciação”, como afirma Porter, mas pode garantir vantagens competitivas oriundas de ambas as opções por ele propostas. (CASAROTTO; PIRES, 1998, p. 31)

Ross Jr. e Robertson (2007) introduzem através de seu artigo, a idéia de relacionamento composto. Enfatizam que os relacionamentos com parceiros externos são extremamente importantes para a empresa do século XXI. Os autores destacam que uma empresa pode ser um cliente, fornecedor e competidor de outra empresa tudo ao mesmo tempo. Esta multiplicidade de relacionamentos pode levar a tanto oportunidades como desafios para cada uma das duas empresas numa dualidade.

Ross Jr. e Robertson (2007) definem um relacionamento composto, como sendo constituído de dois ou mais relacionamentos simples entre um par de empresas; e relacionamentos simples como relacionamentos distintos e separados que ocorrem entre estas mesmas duas empresas, tais como um fornecedor com um cliente, competidor com competidor ou parceiros em conjunto. Essencialmente, um relacionamento composto é um conjunto de relacionamentos individuais simples entre duas empresas. Na figura 6 pode ser visualizado o relacionamento composto e seus componentes de relacionamento.

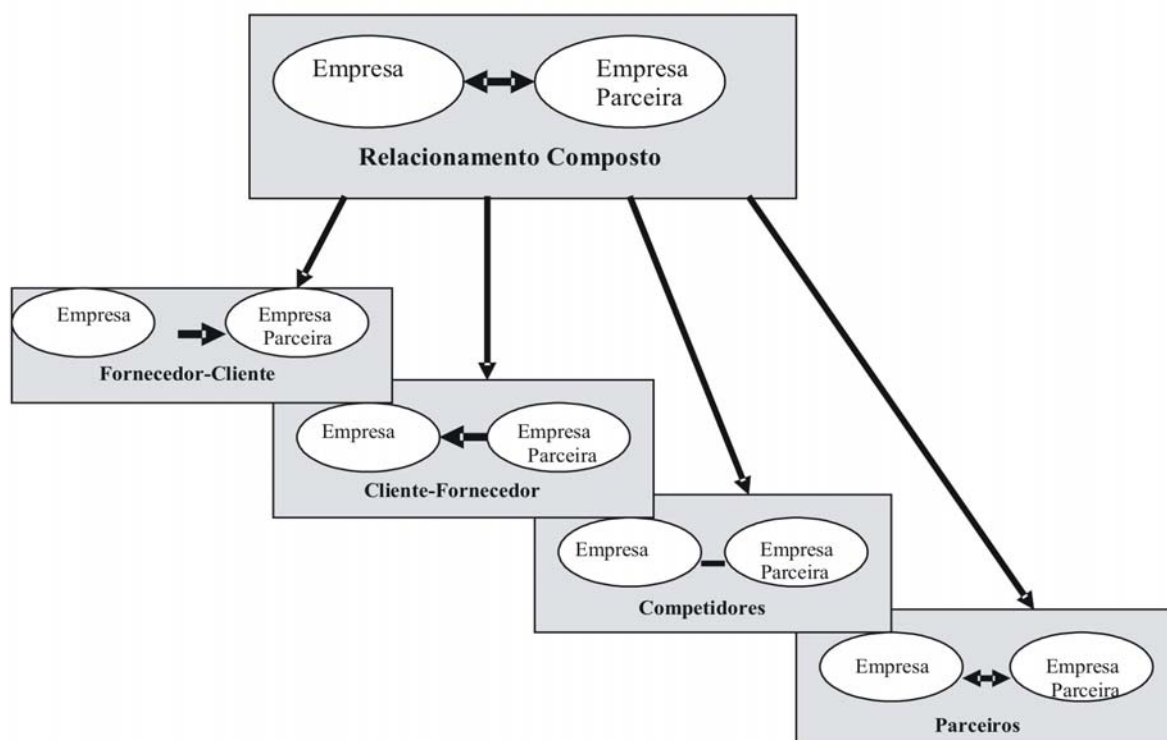


Figura 6. O relacionamento composto e seus componentes de relacionamentos

Fonte: Ross Jr. e Robertson, 2007

Os autores destacam que há pelo menos três razões para a empresa prestar atenção aos relacionamentos compostos com outras empresas: Primeiro, cometer um erro ou comportar-se mal num único relacionamento pode prejudicar outros relacionamentos simples. Considerando o caso no qual as duas empresas agem tanto como fornecedores e clientes entre si, cada empresa deve prestar atenção em seu comportamento com a outra empresa (por exemplo: cumprir suas obrigações no tempo certo em seu papel de cliente, cumprir sua programação de entrega em seu papel de fornecedor) para assegurar que seja vista como suficientemente responsável e cooperativo ao agir como fornecedor de outros produtos ou tomar parte num negócio com uma empresa parceira. Segundo, e no sentido inverso, desempenhar bem seu papel num relacionamento simples pode prejudicar outros relacionamentos simples. Por exemplo, se duas empresas são competidoras e clientes, um comportamento altamente competitivo pode por em risco o comportamento cooperativo necessário a assumir o papel de fornecedor ou cliente de uma empresa parceira. Terceiro, desempenhar bem um relacionamento simples pode levar a relacionamentos adicionais. Bons fornecedores ou bons clientes podem ser procurados para se tornar parceiros; um bom competidor que demonstra capacidade real pode ser procurado para alianças no

desenvolvimento de novos mercados ou de novos produtos. Portanto, o comportamento de cada relacionamento simples pode ser considerado em termos de seu impacto em outros relacionamentos simples e, por fim, no relacionamento composto.

Ross Jr. e Robertson (2007) categorizam os relacionamentos simples que esta e a outra empresa podem assumir dentro de quatro tipos diferentes: cliente com fornecedor, no qual a empresa compra um produto ou serviço de outra empresa parceira, fornecedor com cliente, no qual a empresa vende um produto ou serviço para a empresa parceira, e de competidor com competidor, na qual as duas empresas competem uma com a outra por algum tipo de recurso (ex: clientes); e parceiros, no qual as duas empresas trabalham juntas, formalmente ou informalmente para atingir um objetivo em comum. Devido aos quatro tipos diferentes de relacionamentos, pode haver 11 tipos diferentes de relacionamentos; 6 que contêm dois relacionamentos simples, 4 que contêm três relacionamentos simples, e 1 que contêm os quatro tipos de relacionamentos simples. A representação dos 11 tipos de relacionamentos compostos pode ser visualizada na Figura 7. É possível haver inúmeros exemplos de cada um destes relacionamentos dentro dos relacionamentos compostos, por exemplo, uma empresa fornecedora pode ter uma divisão e mais de um grupo de produtos para vender para uma empresa cliente em particular.

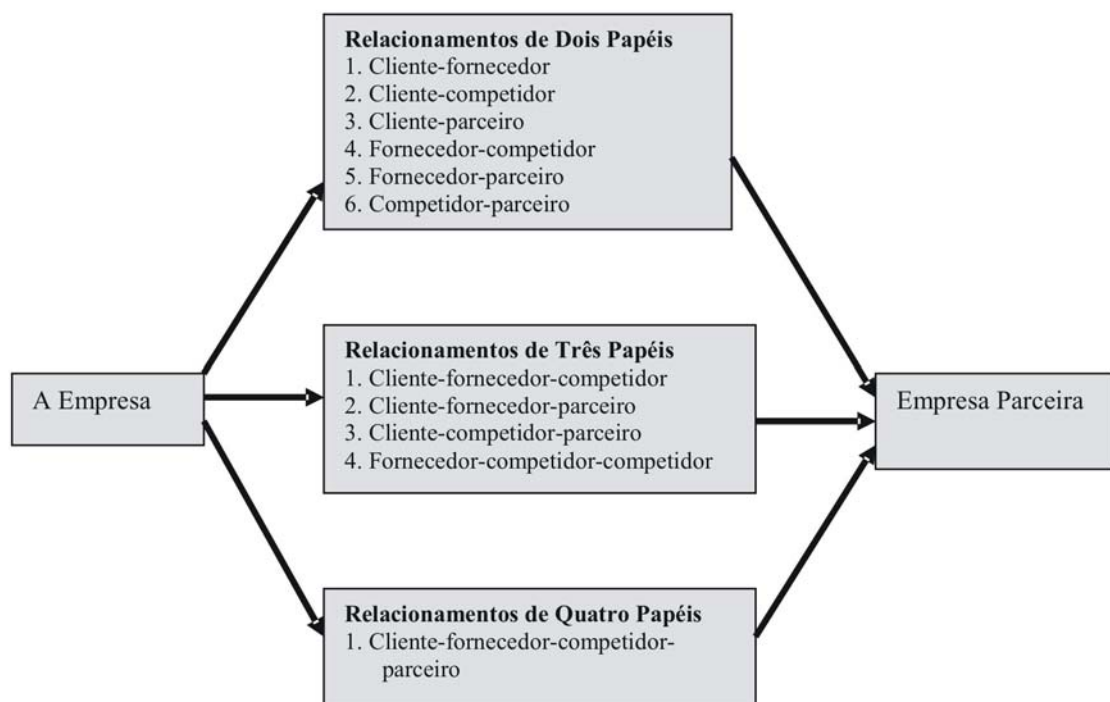


Figura 7. Padrões de relacionamentos compostos

Fonte: Ross Jr. e Robertson, 2007

Ross Jr. e Robertson (2007) afirmam que é importante distinguir o relacionamento composto construído de relacionamentos dualistas simples. Um relacionamento dualista simples entre duas empresas envolve cada uma das duas empresas num papel específico, enquanto que um relacionamento composto é formado de todos os relacionamentos dualistas simples que existem entre as duas empresas. Os autores ressaltam que os relacionamentos simples são componentes do relacionamento composto. Isto significa que cada componente do relacionamento simples é afetado por outro componente de relacionamento simples, assim como pelo relacionamento composto, o qual, um de cada vez, afeta o relacionamento composto em si. Além disso, isto significa que os relacionamentos simples, que são componentes do relacionamento composto, deveriam ser examinados em separado, pelos gerentes da empresa ou acadêmicos da área de negócios.

Conforme Ross Jr. e Robertson (2007), considerando os tipos de relacionamentos simples por eles definidos: competidores, fornecedores, clientes e parceiros, cada um destes relacionamentos tem certos comportamentos e normas associados com o termo “genérico”. Normas genéricas se referem a competidores que competem, a fornecedores que fornecem, os clientes que compram e usam e os parceiros que trabalham juntos para atingir algum objetivo. Em um relacionamento composto em particular, qualquer destes relacionamentos pode existir. E há conflitos significativos entre as normas destes relacionamentos. O conflito óbvio é entre a competição e os outros três relacionamentos. É como se houvesse dois tipos genéricos de relacionamentos dualistas: mais competitivo e mais cooperativo. Em geral, os competidores competem, enquanto que os parceiros, fornecedores e clientes (em grau considerável) cooperam. Portanto, sempre que um relacionamento competitivo é um dos relacionamentos simples, que constituem um relacionamento composto, deve haver conflito entre as várias expectativas que existem num relacionamento simples que compõe o relacionamento composto.

Entretanto, para Ross Jr. e Robertson (2007) há outra forma de conflito que deveria ser reconhecida. Relacionamentos cooperativos quer seja de comprador-vendedor ou outra forma de parceria, existem para criar valor para os dois parceiros, valor que os dois parceiros não conseguiriam sem o relacionamento. Entretanto, a criação de valor deve necessariamente levantar a questão de como dividir o valor entre os dois parceiros. Tudo sendo igual, o fornecedor pode preferir um preço mais alto, e o cliente um preço mais baixo. Além disso, em tudo sendo igual, cada um dos dois parceiros num relacionamento simples prefere conseguir mais deste relacionamento, ao invés de menos. Portanto, há um potencial para conflito nos

relacionamentos cooperativos simples, o conflito pode estender-se a outros relacionamentos simples que definem o relacionamento composto.

Conforme Ross Jr. e Robertson (2007), nos relacionamentos competitivos, a competição tende a ser orientada ou não pelo preço. Nos relacionamentos de parceria, os relacionamentos tendem a ser definidos tanto por contrato ou por acordo. Num relacionamento comprador-vendedor, o relacionamento tende a ser baseado no mercado ou no próprio relacionamento. Além disso, a maior parte dos tipos de relacionamentos genéricos tem algum tipo de troca associada com eles. Os relacionamentos de parceria podem trocar experiência por crescimento no mercado. Os compradores e vendedores trocam dinheiro por produtos ou serviços.

Segundo Levin e Mcdonalt (2006) a teoria de vantagem do recurso (Teoria R-A) é apresentada como uma estrutura alternativa ao pensamento econômico neoclássico, pois permite a formação de alianças, mesmo entre competidores, as quais são importantes para a sociedade. O foco do trabalho dos autores é o relacionamento lateral, especificamente as alianças formadas pela empresas competidoras, tais como aquelas encontradas na agricultura, tecnologia e indústrias de aviação. Segundo eles, quando duas ou mais empresas, mesmo competidoras, concordam em cooperar, elas devem compartilhar certa quantia de informação, mas tal informação é geralmente limitada ao que é pertinente à cooperação. Em outras palavras, a cooperação não é necessariamente um conluio. As empresas podem trabalhar juntas num negócio sem formar um cartel ou qualquer arranjo anti-competitivo. De acordo com a teoria R-A, as empresas disponibilizam tanto recursos tangíveis e intangíveis para produzir mais eficientemente. Uma empresa que usa seus recursos mais eficientemente e/ ou de modo eficaz do que seus competidores deve adquirir uma posição de vantagem competitiva.

Lambe et al. (2002) definem uma aliança como “esforços colaborativos entre duas ou mais empresas, na qual as empresas juntam seus recursos num esforço para conseguir objetivos compatíveis mútuos que elas não conseguiriam facilmente sozinhas”. A informação é um recurso que empresas aliadas compartilham. A maneira das empresas compartilhar informações depende, em parte, de seu comprometimento com a aliança, e da confiança entre os membros (MORGAN; HUNT, 1994; WILLIAMS, 2005). Madhok e Tallman, (1998) observam que uma falta de confiança entre as empresas numa aliança e a resultante relutância em compartilhar informação são fatores de quebra de uma aliança. As alianças com altos níveis de comprometimento e confiança apresentam uma grande disposição por parte dos membros de trocar informação e facilitar a cooperação no negócio.

Segundo Levin e Mcdonalt (2006) a teoria R-A tem uma visão de recursos consistente com a visão baseada em recursos de uma empresa. Se uma empresa tem um nível baixo de recursos, então ela deveria buscar uma aliança com outra (s) empresa (s) com maior nível de recurso. As alianças são formadas porque elas podem ajudar os membros a conseguir atingir níveis de desempenho que de outra forma seriam impossíveis. Falkenberg (1996) descobriu que as empresas com altos níveis de recursos relacionais tinham altos níveis de criação de riqueza. Xie e Johnston (2004) descobriram que as alianças, as quais incluem as compostas por empresas competidoras, relataram uma média de 17% de retorno de seus investimentos e conseguiram 50% de melhoria comparadas com empresas não engajadas em alianças.

Segundo Nalebuff e Brandenburger (1997) a aliança de empresas competidoras para facilitar o compartilhamento de recursos pelos membros foi descrita como “coopetição”. Para Levin e Mcdonalt (2006) o conceito de coopetição descreve a cooperação entre empresas competidoras. Estas formas de alianças estão se tornando mais e mais comuns, e as economias neoclássicas não podem aceitar o fenômeno em função da visão de que a cooperação é de natureza do conluio. De fato, as alianças promovem competição, embora elas mudem o foco de competição da empresa versus empresa para rede versus rede. Estas alianças não deveriam ser vistas como violação das leis antitruste porque, embora o compartilhamento melhore a competitividade de cada empresa, a competitividade melhorada não ocorre às custas do consumidor. De fato, o consumidor frequentemente se beneficia das alianças à medida que as alianças criam valor para o consumidor oferecendo produtos e preços melhores. Os autores exemplificam que os fazendeiros de algodão podem juntar-se numa grande produção de algodão a fim de que cada produtor se beneficie e o consumidor também. Sob a teoria R-A, as alianças tentam melhorar a posição competitiva de seus membros.

Levin e Mcdonalt (2006) afirmam que aceitando a análise de seu artigo, e consequentemente, a adoção da teoria R-A, os produtores de políticas públicas teriam uma base teórica para estabelecer políticas de funcionamento dos mercados, e como elas deveriam funcionar. Os pesquisadores de marketing seriam capazes de contribuir em direção às decisões políticas que afetam muito estes profissionais. Finalmente os gerentes teriam políticas que refletem como eles estão engajados em seus negócios.

2.1.5 Conteúdo Estratégico

Meirelles, Gonçalves e Almeida (2000) afirmam que embora vários autores abordem o tema estratégia somente sob o prisma das idéias ou das “boas idéias”, a estratégia possui no mínimo, dois elementos indissociáveis na prática: conteúdo e processo.

Bulgacov (1997) define conteúdo estratégico como o posicionamento da empresa em termos de produtos e mercados, dentro de contexto variável, no qual se visa a melhor posição estratégica; e processo estratégico como a perspectiva da empresa ou da forma como as estratégias são elaboradas, validadas e implementadas nas empresas por meio da gerência.

Outra definição importante de conteúdo estratégico é de Ansoff (1991, p. 96). Segundo o autor, conteúdo estratégico representa “quais os produtos e tecnologias a empresa irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos e como a empresa obterá vantagem sobre os concorrentes”.

Uma grande contribuição sobre os estudos de conteúdo estratégico é apresentada por Chakravarthy e Doz (1992), ao diferenciar conteúdo de processo estratégico. Segundo os autores, conteúdo estratégico foca exclusivamente, em quais posições estratégicas da empresa levam a desempenho ótimo sob a variedade de contextos ambientais. Embora conteúdo e processo estratégico tenham interesse em melhorar o desempenho da empresa, enfatizam aspectos diferentes do problema do gerente geral. A pesquisa de conteúdo estratégico pode ser distinguida de pesquisa de processo estratégico em pelo menos três aspectos: foco, base disciplinar e metodologias. Neste sentido, os autores demonstram os principais aspectos que envolvem o conteúdo estratégico.

Conforme Chakravarthy e Doz (1992), a pesquisa sobre conteúdo estratégico remete ao foco da organização (combinação de mercado na qual a organização compete) e as formas de competir dentro de mercados individuais (nível de negócio, estratégias competitivas). Desta forma, o enfoque do conteúdo estratégico está no posicionamento efetivo da organização perante o ambiente. Mais recentemente, as pesquisas de conteúdo estratégico ampliaram o enfoque, estendendo a atenção na influência do acesso a recursos da organização sobre seu desempenho. Com exceção de sugerir qual são as posições de recursos e competitividade desejada, pesquisa de conteúdo estratégico não descreve como a empresa alcança e mantém tal posicionamento.

Quanto à base disciplinar que envolve a pesquisa de conteúdo estratégico, Chakravarthy e Doz (1992), consideram que a pesquisa de conteúdo estratégico lida unicamente, com a interface entre a organização e seu ambiente. Desta forma, a base

disciplinar, envolve uma quantidade restrita de disciplinas que abarcam o conteúdo estratégico, voltadas de forma particular para questões ligadas a economia. Entretanto, apesar de dirigir-se para um fundamento disciplinar ligada a economia, não invalida a análise de questões sociais.

Ao mencionar as metodologias que envolvem a pesquisa de conteúdo e processo estratégico, Chakravarthy e Doz (1992), enfatizam os aspectos metodológicos relacionados ao processo estratégico. Os autores citam brevemente apenas que, dados de publicação secundários da empresa podem ser utilizados para a realização de pesquisas de conteúdo estratégico.

Segundo Pettigrew (1992), tem sido de costume no campo de gerenciamento estratégico distinguir pesquisa de conteúdo estratégico e pesquisa de processo estratégico. Ao longo do tempo esta distinção entre conteúdo e processo tem sido útil. Certamente na análise de mudança estratégica, parece haver fortes vantagens não só em unir processo e conteúdo, mas também de explorar simultaneamente os elos entre conteúdo e processo de mudança, junto com suas interconexões através do tempo. O autor menciona que os pesquisadores precisam ser mais analíticos e explícitos nas pesquisas de processo estratégico e que o processo precisa ser estudado juntamente com o conteúdo e o contexto. Segundo o autor, no momento deveria ficar claro, que dentro da conduta de pesquisa do processo estratégico o “que” e o “como”, o conteúdo e o processo são melhor classificados como inseparáveis.

Observa-se argumentos favoráveis a dicotomia conceitual entre conteúdo e processo e justificativas que recomendam a sua integração. Chakravarthy e Doz (1992) enxergam a distinção justificável pelo fato de que na prática, ambos os conceitos parecem inseparáveis, porém na pesquisa e no ensino a separação é útil. Pettigrew (1992) argumenta na impossibilidade da dissociação entre os conceitos de conteúdo e processo. Segundo o autor, as abordagens tradicionais de processo estratégico estão relacionados apenas ao processo decisório e à mudança organizacional. Desta forma, o processo decisório é visto como independente dos diferentes tipos de decisão e não como o conteúdo das decisões. Para o autor, as abordagens tradicionais precisam ser revistas.

Segundo Montgomery, Wernerfelt e Balakrishnan (1989), o conteúdo estratégico remete ao foco da organização (a combinação de mercados em que a organização compete) e os modos de competição e em mercados individuais (suas estratégias de negócio e competitivas).

Montgomery, Wernerfelt e Balakrishnan (1989) demonstram estar preocupados que pesquisa no conteúdo de estratégia não esteja progredindo no nível que deveria. Eles

apresentam a sua interpretação do “estado da ciência”, oferecem algumas sugestões para mudança à pesquisadores e jornais da área e principalmente, encorajam a discussão sobre o “estado da ciência” na pesquisa de conteúdo estratégico. Os autores apresentam e argumentam cinco proposições que servem de base para seus diagnósticos e sugestões acerca da produção acadêmica sobre conteúdo estratégico, as quais acreditam governar uma boa pesquisa e receber amplo apoio dentro da comunidade científica:

- Proposição 1: toda geração de teoria deveria depender de observações passadas;
- Proposição 2: toda observação deveria ser guiada e interpretada através de alguma teoria;
- Proposição 3: uma teoria é melhor se for refutável e se for consistente com um corpo de teorias consistentes;
- Proposição 4: um bom teste é aquele que pode refutar uma teoria explicatória; e
- Proposição 5: as ciências deveriam ser empreendidas para o bem da aplicação.

Usando as cinco proposições de base, Montgomery, Wernerfelt e Balakrishnan (1989), oferecem três afirmações que servem de pano de fundo para as pesquisas sobre conteúdo estratégico. A primeira afirmação indica que uma teoria bem elaborada é instrumental para o progresso na pesquisa de conteúdo estratégico, ou seja, pode trazer uma contribuição direta para a acumulação de conhecimento no campo. A segunda afirmação considera que a pesquisa de conteúdo estratégico progride quando a análise de dados é bem trabalhada e apoiada por uma teoria. Por fim, a terceira afirmação indica que a longo prazo, a pesquisa sobre conteúdo estratégico pode gerar recomendações úteis se não for requerido em todos os artigos aplicabilidade gerencial imediata, ou seja, as pesquisas referentes a esta temática poderão tornar-se mais úteis quando possuírem um caráter menos prescritivo.

Em resumo, o estudo do conteúdo estratégico contempla os seguintes temas: foco, mercado em que a empresa compete; modos de competição, estratégias corporativas, de negócio e funcionais; posição da empresa no ambiente; recursos estratégicos; desempenho e resultados estratégicos e composto ou mix de marketing (BULGACOV et al, 2007). Para fins deste estudo, consideramos os elementos do conteúdo estratégico proposto por (Bulgacov et al, 2007), sendo: foco, mercado, produto e resultados.

2.2 RELACIONAMENTO INTEORGANIZACIONAL

Considera-se relacionamento interorganizacional, as transações, fluxos e ligações de recursos relativamente duradouros que ocorrem entre duas ou mais organizações (OLIVER, 1990).

Segundo Balestrin e Vargas (2004) a configuração em rede é uma forma eficaz para as empresas alcançar competitividade nos mercados por meio de complexo ordenamento de relacionamentos, em que as firmas estabelecem interrelações.

Para Nohria e Eccles (1992) há três razões principais para o aumento o interesse nas relações interorganizacionais: (1) a crescente exposição das organizações a ambientes mais competitivos nas últimas décadas, que exige a reestruturação das antigas formas organizacionais marcadas pela hierarquia, para novas formas mais flexíveis e capazes de se adequar mais rapidamente aos novos padrões, (2) o recente desenvolvimento tecnológico, que tem tornado possíveis processos de produção mais flexíveis e especialmente desintegrados e (3) a maturação da rede como disciplina acadêmica, expandida para a interdisciplinaridade dos estudos organizacionais.

2.2.1 Redes

As mudanças ambientais e a competitividade desafiam as pessoas e as organizações a buscar e aplicar as melhores práticas para atuar no mercado global.

O aumento da concorrência e as incertezas ambientais direcionam as empresas a um cenário de cooperação e confiança, com objetivo de reduzir custos, lançar novas oportunidades e aumentar a competitividade. Desta forma, o associativismo e a configuração em rede entre organizações se tornaram especialmente atraentes ao permitir inúmeros benefícios, como aumento da aprendizagem e da vantagem competitiva nas organizações participantes (CARSTENS; TEIXEIRA, 2005).

Castells (1999) define rede como um conjunto de nós interconectados, o que possibilita que este conceito amplo seja utilizado em diversas áreas do conhecimento. Segundo o autor, redes são estruturas capazes de expandir de forma ilimitada e integrar novos nós, desde que, consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação como, por exemplo, valores ou objetivos de desempenho.

No campo de estudos das ciências sociais, rede designa um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente (MARCON; MOINET, 2000).

No campo organizacional, o termo rede é aplicado a uma ampla variedade de formas de relações entre firmas, como, por exemplo, no caso de *joint ventures*, alianças estratégicas, relações de terceirização e subcontratação, distritos industriais, consórcios, redes sociais, redes de cooperação entre pequenas e médias empresas, entre outras (POWELL, 1987; OLIVER, 1990; GRANDORI; SODA, 1995).

Na literatura, vários autores apresentam tipologias distintas para classificar as redes de empresas, conforme a forma a qual estão estruturadas e as relações que os atores mantêm entre si.

Visando oferecer melhor compreensão da diversidade de tipologias de redes interorganizacionais, Marcon e Moinet (2000) criaram um gráfico denominado mapa de orientação conceitual, que indica, a partir de quatro quadrantes, as principais dimensões sobre as quais as redes são estruturadas. O mapa de orientação conceitual pode ser visualizado na Figura 8.

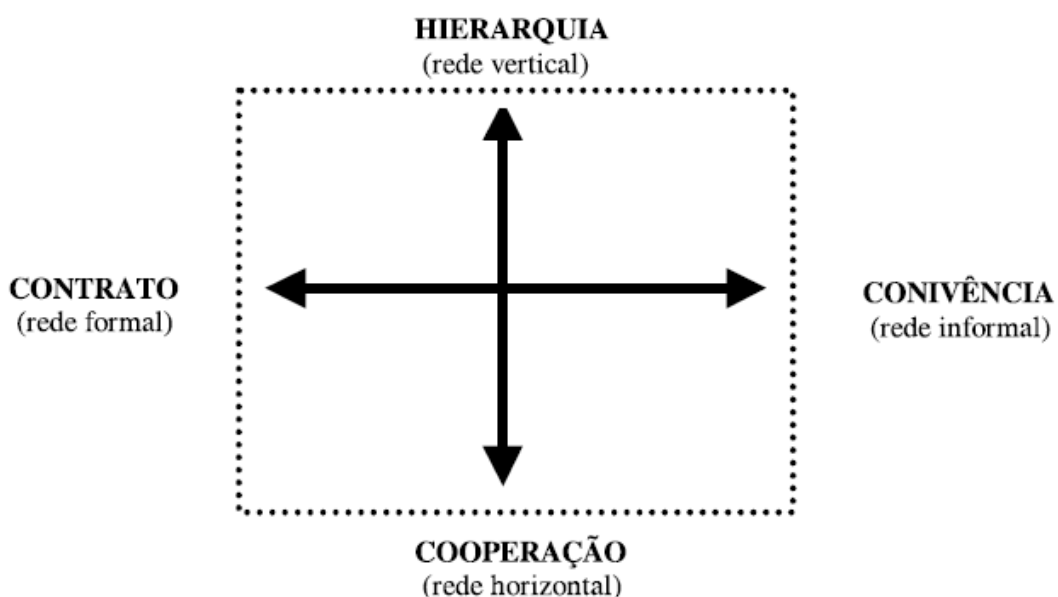


Figura 8. Mapa de orientação conceitual

Fonte: Adaptado do modelo de Marcon e Moinet (2000)

De acordo com as orientações do mapa conceitual, pode-se observar que o eixo vertical se relaciona com a natureza dos elos gerenciais estabelecidos entre os atores da rede. Estes elos podem representar uma atividade de cooperação, no caso de uma rede horizontal, como as redes de cooperação entre Pequenas e Médias Empresas (PMEs); ou o grau de ligação hierárquico, no caso de uma rede vertical, como uma rede do tipo matriz/filial. Já o

eixo horizontal representa o grau de formalização estabelecido nas relações entre os atores. Esse grau pode mover-se de uma conveniência informal entre os atores, no caso de relações de amizade, afinidade e parentesco, como ocorrem nas associações, clubes e redes de amigos, até relações formalmente estabelecidas por contratos entre as partes, no caso de contratos jurídicos, como ocorre na formação de *joint-ventures*.

Deve-se destacar que, em cada um dos diversos pontos do quadrante, pode ser encontrado um tipo particular de configuração de rede, o que esclarece a ampla diversidade de tipologias de redes interorganizacionais existentes.

De acordo com as orientações do mapa conceitual da Figura 8, as redes podem ser classificadas como:

- **Redes verticais, a dimensão da hierarquia:** algumas redes têm clara estrutura hierárquica. Conforme Marcon e Moinet (2000), essa configuração é utilizada pelas grandes redes de distribuição que adotam a estratégia de redes verticais visando estar mais próximas do cliente, como é o caso das grandes redes de distribuição integradas, distribuição alimentar e bancos. Geralmente, essas relações são semelhantes às estabelecidas entre matriz/filial, onde as filiais possuem pouca autonomia jurídica e administrativa.
- **Redes horizontais, a dimensão da cooperação:** as redes de cooperação interfirmas são formadas por empresas que possuem individualmente a sua independência, mas que escolhem coordenar certas atividades coletivamente, visando a criação de novos mercados, suporte de custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, gestão da informação e de tecnologias, definição de marcas de qualidade, defesa de interesses, ações de marketing, entre outros. As redes horizontais constituem-se sob a dimensão da cooperação de seus membros, que optam pela formalização flexível para melhor adaptar a natureza de suas relações. Existe nesse modelo de cooperação interorganizacional, uma grande heterogeneidade de formas, como os consórcios de compra, as associações profissionais, as redes de *lobbying* e as alianças tecnológicas (MARCON; MOINET, 2000).
- **Redes formais, a dimensão contratual:** certas redes são formalizadas por meio de termos contratuais que estabelecem regras de conduta entre os atores. Redes como as alianças estratégicas, os consórcios de exportação, as *joint-ventures* e as franquias, são exemplos de redes fortemente formalizadas, por meio da dimensão contratual.

— **Redes informais, a dimensão da convivência:** as redes de convivência possibilitam encontros informais entre atores econômicos como empresas, organizações profissionais, instituições, universidades, associações, entre outros, que possuem preocupações semelhantes. Tendo com base a livre participação, esses encontros permitem a troca de experiência e informações (MARCON; MOINET, 2000).

Casarotto e Pires (1998) classificam as redes em dois tipos: redes *topdown* e redes flexíveis de pequenas e médias empresas. Nas redes *topdown*, a pequena empresa pode tornar-se fornecedora ou até mesmo subfornecedora de uma empresa-mãe. Nesta rede, o fornecedor é altamente dependente das estratégias da empresa-mãe e tem pouca ou nenhuma flexibilidade e influência nos destinos da rede. As redes *topdown* podem ser visualizadas na Figura 9. As redes flexíveis de pequenas empresas são descritas como empresas que se unem por um consórcio com objetivos amplos ou restritos, podem abranger a fabricação de produtos ou valorização de marcas, desenvolvimento de produtos, comercialização, obtenção de crédito, capacitação, entre outros. Tal consórcio simula a administração de uma grande empresa, porém com maior flexibilidade de atendimento a pedidos diferenciados, o que significa agregação de valor. As redes flexíveis podem ser visualizadas na Figura 10.

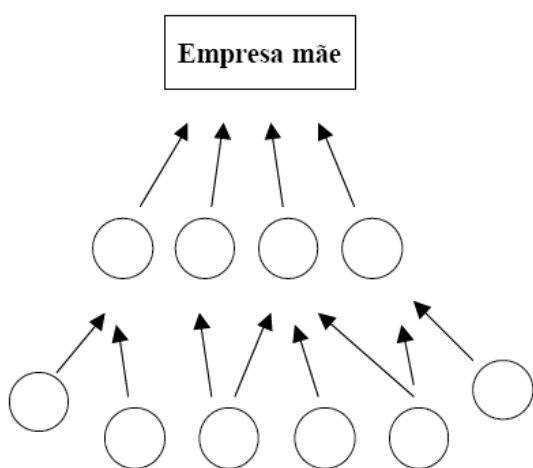


Figura 9. Rede *topdown*

Fonte: Adaptado de Casarotto e Pires (1998)

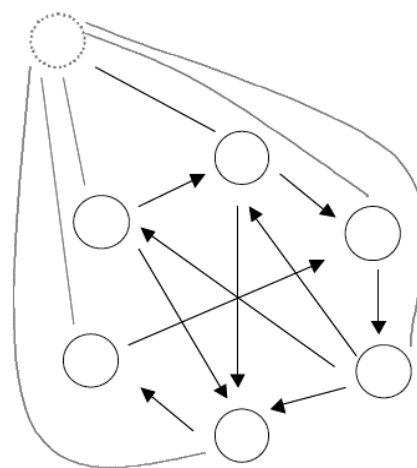


Figura 10. Rede flexível de pequenas empresas

Fonte: Adaptado de Casarotto e Pires (1998)

Segundo Casarotto e Pires (1998) a questão cultural é altamente relevante para a formação do consórcio e a sua concretização está fortemente ligada aos modelos de desenvolvimento regional. Segundo os autores, este tipo de cooperação está chamando a

atenção de vários pesquisadores em todo mundo, pela possibilidade de geração de empregos e assegurar o desenvolvimento sustentado.

Os princípios fundamentais da aplicação dos conceitos de redes são: a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento, a integração e a complementaridade (CÂNDIDO, 2001).

Brass et al. (2004) observam que as redes de relacionamentos trazem consequências basicamente em quatro aspectos: imitação; inovação; sobrevivência organizacional; e desempenho econômico. Quanto aos aspectos, os autores ressaltam:

- A imitação ocorre em função das informações transmitidas pelas interações entre as organizações, afetar o comportamento dos atores.
- Quanto à inovação, verifica-se que a maior frequência de interações com outras organizações, principalmente clientes, estão positivamente associadas ao desenvolvimento de novos produtos.
- A falta de estabilidade nas relações de troca e a falta de acesso a recursos fazem com que as organizações, principalmente as mais novas, tornem-se mais propensas ao fracasso. Os laços interorganizacionais podem ter efeito positivo sobre a sobrevivência da organização.
- As condições que levam a altas taxas de sobrevivência, também resultam em desempenho econômico superior.

Em uma perspectiva estratégica, considera-se a configuração em rede como meio para alcançar um fim. Assim, ao participar de uma rede, a empresa busca alcançar certos objetivos que dificilmente seriam alcançados de forma individualizada (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Marcon e Moinet (2000) apresentam alguns atributos que fazem das redes a configuração organizacional adequada para determinados objetivos organizacionais estratégicos:

- **Fluidez**, representa a capacidade de flexibilidade e adaptabilidade das redes. As redes adaptam-se melhor às novas dimensões do ambiente;
- **Finalidade**, é a razão de ser da rede, que pode ser política, religiosa, filosófica, científica, econômica, cultural e/ou social. Algumas vezes, a finalidade encontra-se incorporada nos membros da rede e habitualmente, orienta as escolhas éticas;

- **Capacidade de realizar economias relacionais**, a rede reduz a dispersão de esforços e permite ganho de tempo. A interconexão dos atores da rede significa agilidade.
- **Capacidade de aprendizagem**, a aprendizagem não é exclusividade das redes. A aprendizagem coletiva apresenta a lógica do ciclo de aprendizagem, na qual, cada um evolui em função do outro.

A vantagem competitiva pela ação em rede das empresas pode surgir de várias fontes, dentre as quais se destacam: o **aprendizado mútuo** entre as empresas, que leva a uma melhoria e maior rapidez no desenvolvimento de produtos; a **estratégia de co-especialização**, pela qual as empresas da rede encontram novos nichos lucrativos de mercado e de produtos; o **melhor fluxo e coordenação das informações** entre as empresas, o que leva a economias de custo e de tempo; as **economias de escala**, que podem ser alcançadas através de acordos para a realização de esforços conjuntos de pesquisa; e as **barreiras de entrada**, que são levantadas pela rede como forma de defender a lucratividade das empresas (EBERS; JARILLO, 1998).

Segundo Amato Neto (2000), a cooperação interempresarial pode viabilizar o atendimento de uma série de necessidades, dentre as quais se destacam: combinar competências e utilizar o *know-how* de outras empresas; dividir ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e conhecimento adquirido; partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, através da realização de experiências em conjunto; oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada; exercer uma maior pressão sobre o mercado, de modo a aumentar a força competitiva em benefício ao cliente; compartilhar recursos, com destaque aos que estão sendo subutilizados; fortalecer o poder de compra; e adquirir mais força para atuar em mercados internacionais.

2.2.2 Associativismo Rural

Segundo Alencar (1997) Associativismo refere-se à atividade humana, desenvolvida em um grupo social que é constituído por uma coletividade de indivíduos ligados entre si por uma rede ou sistema de relações sociais.

A organização dos produtores no meio rural visa alcançar determinados objetivos que individualmente, por dificuldade, incapacidade ou limitação, seriam difíceis ou até mesmo impossíveis de serem alcançados.

Face às inúmeras atividades e volume financeiro das transações (compra, venda, contratação de serviço, produção, entre outros), o meio rural constitui-se numa empresa, mesmo não estando formalmente assim denominado e estruturado (BARROS, 2005).

Segundo Araújo (2003), os produtores rurais podem ofertar seus produtos a todos os níveis de comercialização, inclusive diretamente aos consumidores, mas na prática, não é bem assim que acontece. Segundo o autor, todo o processo de comercialização está dividido em níveis, sendo:

- Nível 1: produtores rurais;
- Nível 2: intermediários (primários, secundários, terciários etc.);
- Nível 3: agroindústrias, mercados dos produtores e concentradores;
- Nível 4: representantes, distribuidores e vendedores;
- Nível 5: atacadistas, centrais de abastecimento, bolsas de mercadorias e outros, como Cédula de Produto Rural (CPR), Governo, Internet etc.;
- Nível 6: supermercado, pontos-de-venda, feiras livres e outros, inclusive exportação;
- Nível 7: consumidores; e
- Nível 8: importação.

Frequentemente, cada produtor se fixa a um dos níveis, dependendo do produto, da localização, do tamanho do produtor, da época do ano, entre outros fatores. A predominância é a venda direta aos intermediários primários (ARAÚJO, 2003).

Quanto à organização do segmento agropecuário, Araújo (2003, p. 67), menciona que

a característica típica do segmento é a de numerosos produtores rurais predominantemente pequenos, distribuídos e distanciados em grandes espaços, com pouca organização representativa, de modo que não tem força suficiente para formar preço de seus próprios produtos. É de praxe deles, quando ofertam seus produtos, perguntar ‘quanto o comprador paga’, mesmo quando é este que se dirige ao estabelecimento daquele.

Esta realidade demonstra a fragilidade do segmento agropecuário, em consequência basicamente da desorganização, da falta de informação dos produtores e da fragilidade da organização e da coordenação das cadeias produtivas. Desta forma, o segmento “dentro da porteira” é tomador de preços dos demais segmentos (a montante e a jusante da produção), e

por isso paulatinamente, o segmento agropecuário perde relativamente sua participação no conjunto do agronegócio (ARAÚJO, 2003).

A participação dinâmica em redes tem auxiliado empresas e pequenos produtores, especialmente micro, pequeno e médio porte, a ultrapassar as conhecidas barreiras ao crescimento, a produzir eficientemente e a comercializar seus produtos em mercados nacionais e internacionais (DROUVOT, FENSTERSEIFER, 2002; DANTAS; KERTSNETZKY, 2002; ROWLEY, 1997).

Atenção especial tem sido dispensada às associações, em virtude de sua capacidade de captar e veicular demandas sociais de diferentes segmentos, em diversas situações, admitindo-se que, de acordo com o engajamento desses mediadores sociais, os “associados” têm assegurado ou não o encaminhamento de suas reivindicações, com possibilidade de fortalecer sua ação política (COSTA; RIBEIRO, 1999).

Associação é uma sociedade civil sem fins lucrativos formada por pessoas que se organizam de forma democrática para a defesa de seus interesses. (Mapa, 2008).

Para Warren e Chaves (2004, p. 125) “As associações civis sem fins lucrativos utilizam-se de articulações e parcerias inter-organizacionais com diversos objetivos como: alcançar objetivos comuns, trocar experiências e obter recursos”.

Para Almeida e França (2004, p.11)

Associação é um grupo de duas ou mais pessoas que se organizam para defender interesses comuns, sem fins lucrativos e com personalidade jurídica. É uma entidade de direito privado e seu patrimônio é constituído pelas contribuições de associados, por doações, subvenções etc.

Segundo Almeida e França (2004), para que as pessoas se organizem em associação é importante a existência de três condições: objetivo comum, liderança e participação.

Abrantes (2004) destaca que as associações são regidas exclusivamente pelo código civil. Quanto aos objetivos, patrimônio, remuneração dos diretores e destino das sobras das associações, o autor destaca:

- As associações têm objetivos sociais como, promover melhoria técnica, profissional e cultural dos associados;
- As associações não possuem capital social, sendo o patrimônio integrante da associação. Neste caso, quando um associado se afasta, não recebe a sua parte. Em caso de dissolução, todo patrimônio deve ser destinado à outra associação semelhante;

- Os diretores da associação não podem ser remunerados. Na prática, as despesas dos diretores, decorrentes do cargo, são pagas pela associação como despesas gerais da mesma; e
- As sobras não podem ser distribuídas aos associados. Caso ocorra a distribuição deve ser inteiramente aplicada nos objetivos da associação. Em geral, são usadas para festas ou compra de algum bem para associação.

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) direciona suas ações no campo da atividade agrícola e objetiva contribuir para a melhoria das condições de vida no meio rural. Para tanto, o Mapa implementa por meio da Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo (SDC), uma série de programas que estimulam a organização de associações rurais e cooperativas, em cumprimento aos preceitos legais apresentados na Constituição Brasileira em seu artigo 174, § 2º e o artigo 45 do capítulo XI da Lei nº 8.171/91 da “Lei agrícola”, que menciona: “ O poder público apoiará e estimulará os produtores rurais a se organizarem na suas diferentes formas de associações, cooperativas, sindicatos, condomínios e outras (...)”(Mapa, 2008).

A atuação do Mapa visa à adoção de um enfoque inovador que torne a agricultura setor essencial para o desenvolvimento brasileiro. Neste sentido, a organização do produtor rural é fundamental para esta conquista. O Departamento de Cooperativismo e Associativismo (Denacoop)/SDC/Mapa desenvolvem projetos em parceria com entidades representativas de associações, instituições de ensino, pesquisa e extensão e organismos internacionais, visando levar ao produtor rural organizado a capacitação tecnológica, a cooperação entre associações e o estímulo a competitividade, o que permite investir desta forma, no estabelecimento de economias regionais seguras, independentes, auto-suficientes e de pequena escala (Mapa, 2008).

Para o Mapa, associações de produtores rurais são sociedades formais, criadas com o objetivo de integrar esforços e ações dos agricultores e seus familiares em benefício da melhoria do processo produtivo e da própria comunidade a qual pertencem (Mapa, 2008).

Associações de pequenos agricultores são entidades que agrupam certo número de produtores, com interesses comuns, tendo como finalidade resolver os seus problemas de forma coletiva e com o uso de práticas solidárias (MUENCHEN, 1996).

Ganança (2006) ressalta que o associativismo produtivo tem uma característica eminentemente rural e sua organização é muito influenciada pelo Estado. Neste sentido, o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) e outros programas de

empréstimos e incentivos para agricultores, geridos por bancos públicos e de fomento, optam por canalizar seus recursos para associações de produtores e agricultores. Ao mesmo tempo em que os governos incentivam a formação de um associativismo produtivo de base na área rural por meio de financiamentos, incentivam também a participação de organizações da sociedade civil na questão agrária por meio dos Conselhos de Desenvolvimento Rural.

O Pronaf evidencia-se em função de se propor a responder dois problemas fundamentais ligados à situação da agricultura familiar: investimentos em infra-estrutura e fornecimento de crédito em diversas modalidades. Neste sentido, o Pronaf tende a enquadrar-se à noção de desenvolvimento local, integrado e sustentável. Os mecanismos funcionais inerentes à concepção central do Pronaf apresentam como características básicas: a descentralização, a gestão social e a sustentabilidade. Desta forma, o Pronaf tem como ênfase os processos de desenvolvimento locais através da descentralização das ações. Ao municipalizar a sua ação, torna os agricultores familiares os verdadeiros atores do programa, o qual visa construir um padrão de desenvolvimento sustentável para os agricultores familiares e suas famílias (BATISTELA, 2004).

A estratégia de desenvolvimento local representa uma alternativa diante do modelo tradicional de desenvolvimento rural, direcionado pelo paradigma produtivista. Neste sentido, surgem como alternativas “programas de desenvolvimento local centrados na exploração diversificada dos recursos locais, objetivando não mais a produtividade crescente, mas a sustentabilidade da população local” (CARNEIRO, 1999).

O modelo associativo induzido pelo Estado, resulta em organizações com duplo objetivo: prestação de serviços de promoção humana e social aos moradores da localidade e repasse de recursos oficiais. Desta forma, as ações se orientam para os serviços de educação, saúde e modernização da base produtiva (COSTA e RIBEIRO, 1999).

A inserção em associações constitui-se um indicador de inclusão social. Revela a intenção de fortalecimento da integração social, numa contribuição efetiva para o processo de socialização, por assumir um caráter político que, coloca seus associados em contato com o poder público. Neste processo, a comunidade volta-se para si mesma, na busca de reflexão e solução para seus problemas, levando a novas possibilidades de desenvolvimento pessoal e coletivo (BORGES, 1997).

A união dos pequenos produtores em associações torna possível a aquisição de insumos, máquinas e equipamentos com menores preços e melhores prazos de pagamento, bem como reúne esforços em torno de benefícios comuns como o compartilhamento do custo da assistência técnica, tecnologias e capacitação profissional. Desta forma, atuação por meio

das associações permite aos produtores participantes minimizar dificuldades no meio rural, que são iguais ou semelhantes a todos, e propiciar melhor desempenho para competir no mercado (Mapa, 2008).

Segundo Abrantes (2004), pode-se afirmar que a união de pequenos empreendedores, especialmente na área agrícola, apresenta uma série de vantagens como:

- O aumento da produtividade devido à redução dos custos. As compras de insumos podem ser feitas em grandes quantidades e distribuídas para cada associado conforme a necessidade, o que permite a obtenção de descontos, que proporcionam ganhos a todos. A produção dos associados permite escala, o que facilita a comercialização. Obtém-se melhores preços em maior quantidade, quando comparada a produção e venda individual;
- A troca de informação pelos associados, facilita encontrar soluções para problemas comuns que seriam de difícil solução de forma individual e isolada;
- Permite eliminar o intermediário, reduzir o preço final dos produtos, abrir caminho para um maior consumo e ampliar o mercado e, portanto, aumentar a produção;
- A redução do risco para o pequeno produtor, devido ao planejamento da produção ser feito de forma conjunta. As pessoas se mantêm integradas em grupos, discutem e trocam informações, técnicas, aumentam o convívio social e fortalecem a cidadania. Problemas de saúde relacionados com a saúde ocupacional e ao meio ambiente, geralmente negligenciados na produção individual, passam a ser discutidos; e
- Através da união, todos conseguem se fortalecer diante das dificuldades técnicas, econômicas e sociais. Aflora a conscientização política. Nas assembléias e encontros formais surgem novas idéias, pois pessoas de diferentes origens e formação passam a se conhecer e conversar.

Para Costa e Ribeiro (1999) é importante que a associação possa prestar serviços sociais e econômicos, do contrário perderia sua razão de existência.

Independente dos objetivos das associações rurais busca-se nesta forma de organização, algum tipo de benefício para seus associados. As associações são instrumentos legais para reivindicar junto ao Estado projetos de desenvolvimento comunitário (AZEVEDO, 2006).

2.3 RESULTADOS DOS RELACIONAMENTOS INTEORGANIZACIONAIS

Toda organização é constituída visando ao alcance de determinados objetivos, sejam eles econômicos ou sociais. Desta forma, faz sentido que os administradores se preocupem em encontrar indicadores de desempenho e ferramentas de avaliação adequadas, que permitam comparar o desempenho esperado e o alcançado pelas empresas. Nenhuma organização pode abrir mão de avaliar os seus resultados, sob pena de desconhecer os seus reais níveis de eficiência e eficácia (WEGNER; DAHMER, 2004).

Barney (1997) desenvolveu uma definição conceitual do desempenho organizacional, baseado na concepção de que uma organização é uma associação de recursos produtivos. Segundo o autor, o desempenho organizacional compara o valor que uma organização cria usando seus recursos produtivos, com o valor que os proprietários dos recursos esperam obter. Desta forma, se o valor que esta sendo criado pelos bens de uma organização é ao menos, o mesmo valor que os proprietários esperam obter, é provável que os proprietários de recursos continuem a tornar os recursos disponíveis para serem usados por uma organização em particular; se o valor criado é menos do que se espera, os proprietários de recursos provavelmente se descontentarão e irão procurar alternativas onde o uso de seu recurso possa obter o valor previsto.

Segundo Luitz e Rebelato (2003), dentre os motivos que levam as organizações a medir seus resultados, esta a possibilidade de compará-los com os resultados dos concorrentes ou organizações que atuam em outros ramos, além de permitir verificar se as estratégias organizacionais de curto, médio e longo prazo estão sendo executadas e se estão gerando os resultados esperados.

Embora os métodos existentes de avaliação do desempenho empresarial baseados por indicadores contábeis e financeiros sejam importantes para demonstrar as conseqüências econômicas de ações consumadas, são considerados limitados. Wegner e Dahmer (2004) afirmam ser comum a utilização de medidas baseadas em informações contábeis nas organizações, a exemplo de faturamento, resultado operacional, despesas do período, entre outras. Conforme os autores, geralmente as informações contábeis, quando existentes, constituem-se na única fonte de indicadores de desempenho disponíveis nas organizações. Na maioria das micro e pequenas empresas, pode-se acreditar ainda na inexistência de quaisquer informações para avaliação de desempenho, as quais são baseadas exclusivamente no *feeling* do empresário e na sua percepção prática de lucro ou prejuízo.

Segundo Laurindo e Carvalho (2003), a necessidade de medir objetivos não-financeiros e relacioná-los ao desempenho das organizações cresceu nos últimos anos. Os métodos de medição tradicionais sempre priorizaram as medições financeiro-contábeis, que não consideram os ativos intangíveis, elementos fundamentais no ambiente competitivo atual. Os ativos intangíveis como o relacionamento com os clientes, a habilidade e o conhecimento dos empregados, a tecnologia da informação e uma cultura corporativa que encoraje a inovação e a melhoria contínua, apesar de terem se tornado fonte de vantagem competitiva, não eram contemplados pelas ferramentas tradicionais, pois dependem do contexto da organização e da sua estratégia.

Segundo Wegner e Dahmer (2004) no caso das redes de empresas, a problemática da avaliação de desempenho precisa ser analisada considerando-se a existência de um contexto em que a individualidade das empresas convive com a coletividade da rede. Neste caso, não somente as empresas que participam da rede precisam utilizar indicadores para a sua avaliação, mas também a própria rede (mesmo sendo uma entidade não-formalizada), necessita ser corretamente avaliada, já que as duas dimensões se inter-relacionam e se modificam mutuamente. Segundo os autores, dentre outras coisas, deve-se considerar que:

- Embora haja um desempenho coletivo da rede, as empresas participantes mantêm-se autônomas e sem vínculos financeiros;
- Não existem mensurações contábeis para o conjunto da rede (sujeito coletivo), mas exclusivamente para as empresas individuais;
- Embora a participação na rede sempre tenha por objetivo o benefício econômico final, a medida do sucesso da rede, precisa envolver fatores qualitativos.

Cardoso, Alvarez e Caulliraux (2002) destacam que as redes interorganizacionais são formas organizacionais que buscam obter melhores resultados globais para um conjunto de organizações e não para cada uma individualmente, através da coordenação do trabalho e do aproveitamento sistêmico de recursos existentes nas organizações que compõem a rede. Para Wegner e Dahmer (2004), isso equivale a dizer que, embora a avaliação individual das organizações seja importante, a eficiência coletiva também tem um papel importante. Segundo os autores, uma rede cuja competitividade individual dos participantes tenha aumentado em determinado período, mas na qual há uma gradativa deterioração na qualidade dos relacionamentos, tende a gerar resultados negativos no futuro, sem que esse cenário seja adequadamente percebido simplesmente pela avaliação individual das organizações.

2.3.1 Resultados Individuais

Em função das organizações utilizar os relacionamentos para alcançar objetivos estratégicos, o seu resultado pode ser mensurado através do alcance dos objetivos individuais (PARKHE, 1993; YAN; GRAY, 1994).

Nos estudos que abordam os resultados dos relacionamentos interorganizacionais em termos individuais, é possível observar vários enfoques avaliando os resultados como variável dependente. Os estudos apresentam vários resultados considerando a sua dimensão individual.

O estudo de Human e Provan (1997), objetiva verificar até que ponto as organizações dentro de uma rede interorganizacional de cooperação obtém melhores resultados que as organizações que não interagem numa rede de cooperação. No estudo, os autores utilizaram a percepção dos gestores das organizações que integram e os que não integram uma rede de cooperação como referência. Através do estudo, demonstra-se que as organizações que participam de uma rede de cooperação obtém melhores resultados.

Human e Provan (1997) destacam que os resultados podem ser econômicos (transacionais) ou não-econômicos (transformacionais). Os resultados transacionais se relacionam à melhoria no acesso a recursos escassos ou no desempenho econômico da organização, por exemplo. Os resultados transformacionais podem ser mudanças na maneira com que os gestores das organizações integrantes dos relacionamentos pensam, agem ou ambos e, ainda, aspectos relacionados à aprendizagem e às mudanças culturais.

Bengtsson e Kock (1999) afirmam que as descobertas empíricas de dois estudos aprofundados, na indústria de haste dentada e de roda dentada e a indústria de forro, realizadas com gerentes das empresas, demonstram que uma empresa pode estar envolvida em quatro tipos diferentes de relacionamentos horizontais ao mesmo tempo, como mostra a figura 11.

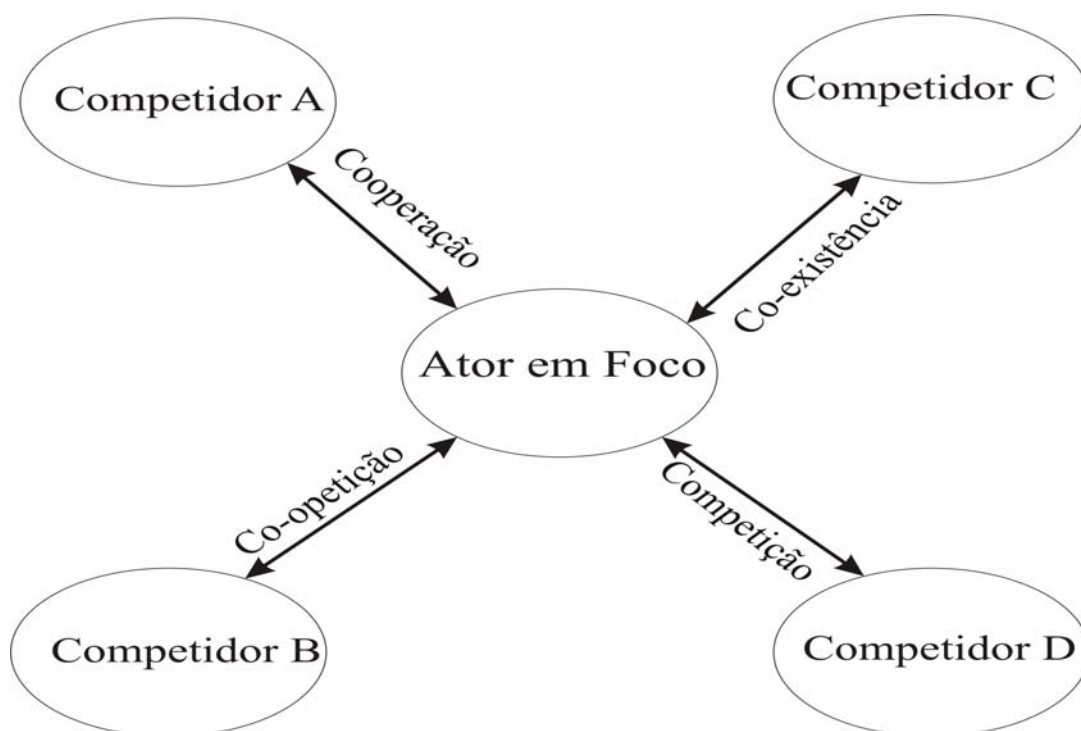


Figura 11. Relações entre competidores

Fonte: Bengtsson e Kock, 1999

Os autores mencionam que, fora os relacionamentos que consistem de competição ou cooperação, uma empresa pode viver em simbiose de coexistência com outros relacionamentos, ou estar envolvida num relacionamento simultaneamente contendo elementos tanto de cooperação quanto de competição. Em relação aos quatro tipos diferentes de relacionamentos, Bengtsson e Kock (1999) comentam:

Na **Coexistência**, o relacionamento não inclui nenhuma troca econômica, meramente trocas sociais e de informação. Além disso, os vínculos não estão presentes, já que os competidores geralmente se conhecem e não interagem entre si. O poder é comumente derivado da posição dominante de um ator ou força, e isto significa que a dependência está presente, à medida que os atores menores estão nas mãos dos maiores. Há uma distância entre os competidores, baseada em fatores psicológicos. A confiança deve ser considerada alta, mas informal, à medida que um ator dependente de outro, mas não interfere com ele. As normas são informais e muito fortes, embora as regras do jogo não tenham sido discutidas. As metas dos competidores são estipuladas independentemente.

Na **Cooperação**, as trocas são freqüentes, incluem negócios, informações e trocas sociais. Todos os tipos de vínculos surgem, embora, conhecimento e vínculos sociais e econômicos sejam os mais comuns. Embora os competidores cooperem, isso não significa que

eles não competem e talvez até mesmo desconfiem uns dos outros. Este relacionamento tem semelhanças com a cadeia de valor e podem ter caráter formal e informal. Acordos formais estão presentes se os competidores tiverem formado alianças estratégicas ou parcerias. Acordos informais serão construídos em normas sociais e confiança. Estas normas, e às vezes acordos formais, ajustam a distribuição de poder e dependência entre os competidores, o que significa que os conflitos são raros. Além disso, os competidores têm objetivos comuns, e a proximidade entre eles é baseada em fatores funcionais e psicológicos.

Na **Competição**, um padrão de ação-reação surge à medida que competidores seguem uns aos outros, se um dos competidores lança uma nova linha de produto, o outro imediatamente seguirá. A interação é, portanto, simples e direta. O poder e dependência estão igualmente distribuídos, baseados nas suas posições nas redes de negócios. A proximidade ou distância são baseados em fatores psicológicos e funcionais. As normas estão baseadas em regras informais à medida que a aceitação das regras do jogo está disseminada, e os competidores estabelecem suas metas independentemente. Uma característica comum é que estas metas são semelhantes em estrutura e elas só podem ser alcançadas adquirindo-se recursos do mesmo comprador. Em outras palavras, o relacionamento de competição é um jogo de resultado zero.

Na **Coopetição**, o relacionamento pode incluir tanto trocas econômicas como não econômicas. O poder do lado cooperativo do relacionamento é baseado em aspectos funcionais de acordo com o valor da cadeia. Do lado competitivo do relacionamento, o poder é baseado na posição do ator e da força. De modo semelhante, a dependência surge em duas formas. Ao cooperar, a dependência é estipulada num acordo formal, ou baseada em confiança. Ao competir, a dependência está relacionada à força do ator e sua posição na rede de negócios é mais igualmente distribuída. Os conflitos são raros na cooperação à medida que os competidores vivem em harmonia, mas na competição eles surgem frequentemente. Há também normas claras ao cooperar, parcialmente baseada em acordo formal. Ao competir, normas invisíveis são uma parte do clima de competição. A distância ou proximidade é funcional ou psicológica. As metas são estipuladas conjuntamente quando os competidores cooperam. Isto não é o caso quando eles competem. As metas numa competição são frequentemente orientadas por objetivos.

Segundo Bengtsson e Kock (1999), o relacionamento entre uma empresa e um competidor específico pode mudar ao longo do tempo, uma vez que o contexto do negócio no qual eles estão embasados normalmente é muito dinâmico e ressaltam que, uma empresa bem

sucedida precisa concentrar-se no gerenciamento do relacionamento a fim de conseguir um conjunto constituído de quatro tipos de relacionamentos de outras empresas horizontais.

Bengtsson e Kock (1999) ressaltam que os quatro tipos de relacionamentos identificados dão às companhias vantagens de diferentes formas. Uma empresa que tem uma posição forte e não precisa de recursos externos do competidor, provavelmente, se concentrará no relacionamento baseado na competição. A vantagem da competição é que isso força as companhias a tomar medidas nem sempre requisitadas pelos clientes a fim de constantemente melhorar seus negócios. Para a empresa, que precisa de recursos do competidor e não tem uma posição forte, a cooperação é a melhor opção. A vantagem da cooperação está relacionada com o desenvolvimento, porém a função de cooperação enfatiza mais o acesso a recursos do que a força motora ou pressão por desenvolvimento. Através da cooperação a companhia ganha competência, mercado, conhecimento, reputação, acesso a outros produtos, e outros recursos de importância para o negócio. Uma empresa com uma posição forte, mas com falta de recursos do competidor deve concentrar-se num relacionamento coopetitivo. Este relacionamento contém tanto cooperação e competição e deve ser considerado como o mais útil, à medida que as companhias de certa forma se ajudam e até certo ponto forçam uma outra, a se desenvolver. Finalmente, uma empresa numa posição fraca na rede de negócio comparada com um competidor que não está interessado em cooperação, deve tentar estabelecer um relacionamento contendo coexistência. A vantagem da coexistência é que pequenas companhias têm a oportunidade de desenvolver posteriormente seus negócios em interações com os clientes, e então a vantagem é que os competidores não forçam um ao outro a desenvolver novas soluções que não sejam as exigidas pelos clientes.

Tsai (2002) realizou uma pesquisa em uma grande empresa e multiunitária que possui vinte e quatro unidades diversificadas de negócios. A pesquisa investigou a eficácia dos mecanismos de coordenação no compartilhamento de conhecimento em redes intra-organizacionais que consistem tanto de laços cooperativos, quanto de laços competitivos dentro das unidades organizacionais. Para capturar tais percepções e comportamentos o pesquisador realizou questionários e entrevista com diretor e com diretor sênior de cada unidade. Segundo o autor, o compartilhamento de conhecimento interno dentro de uma organização multiunitária requer uma estrutura hierárquica formal e relações laterais informais como mecanismos de coordenação.

Segundo Tsai (2002), nas organizações multiunitárias de hoje em dia, muitas unidades são forçadas tanto a competir como a cooperar entre si. Este paradoxo se tornou um desafio maior para as organizações multiunitárias que buscam gerenciar seu fluxo de conhecimento

interno. As unidades organizacionais gostam de aprender entre si e beneficiar-se de conhecimento novo das outras unidades. Ao mesmo tempo, estas unidades têm que competir entre si por recursos internos e por participação no mercado externo. A coopetição refere-se ao comportamento simultaneamente cooperativo e competitivo. Uma forma comum de coopetição é o compartilhamento de conhecimento entre os competidores. O aspecto cooperativo de tal compartilhamento de conhecimento refere-se ao uso coletivo de conhecimento compartilhado para perseguir interesses comuns. O aspecto competitivo refere-se ao uso de conhecimento compartilhado para conseguir ganhos particulares numa tentativa de desempenhar melhor que os parceiros.

Tsai (2002) analisa como a estrutura hierárquica formal e as relações laterais informais influenciam o compartilhamento de conhecimento e como a competição inter-unidade modera a associação entre tais mecanismos de coordenação e o compartilhamento de conhecimento na grande companhia multiunitária. Os resultados mostram que a estrutura hierárquica formal, na forma de centralização tem um efeito negativo significativo sob o compartilhamento de conhecimento entre as unidades que competem entre si por participação no mercado, mas não entre as unidades que competem entre si por outros recursos internos. Desta forma, a centralização reduz o compartilhamento de conhecimento inter-unidade quando a competição de mercado existe entre as unidades. A interação social melhora o compartilhamento de conhecimento quando a competição pelo mercado existe entre as unidades. Este resultado sugere que a descentralização e a interação social são particularmente importantes ao encorajar o fluxo de conhecimento entre as unidades organizacionais que competem. Esta descoberta é interessante, à medida que implica que a competição de mercado entre as unidades organizacionais pode facilitar a integração de uma organização descentralizada através do compartilhamento de conhecimento entre as unidades.

Para Tsai (2002), os resultados desta pesquisa permitem conclusões em dois níveis. Primeiro, parece que tanto os mecanismos de coordenação formais quanto informais influenciam no compartilhamento de conhecimento intra-empresa. Num segundo nível, os resultados indicaram que a visão de capacidade organizacional da empresa deveria estender-se para incluir um papel moderador para a competição intra-organizacional. As descobertas desta pesquisa são particularmente notáveis devido ao fato de que o compartilhamento de conhecimento inter-unidade pode melhorar as capacidades gerais da empresa através de aprendizado coletivo e benefícios sinérgicos gerados pelos processos de troca de informação, conhecimento ou especialidade local entre unidades competidoras.

Balestrin e Vargas (2004) conduziram em seu artigo o debate em torno da configuração em rede como recurso estratégico para a competitividade das PMEs. Para tanto, os autores efetuaram um estudo em uma rede de cooperação horizontal formada por 44 PMEs de indústrias de pequeno e médio porte da Associação Gaúcha de Indústrias do Vestuário (Agivest). As evidências empíricas foram coletadas a partir de sete entrevistas, realizadas com cinco dirigentes da PMEs da rede, escolhidos de forma aleatória; uma entrevista com o consultor da rede e uma entrevista com o presidente da rede. Segundo os autores os resultados sinalizaram que a configuração em rede permite as PMEs alcançar vários benefícios como: maiores trocas de informações e conhecimentos entre as empresas, participação e vendas de produtos em feiras, *lobbying*, melhoria nos processos empresariais, participação em palestras e em cursos de formação, barganha de preços junto aos fornecedores, marketing conjunto, acesso a novos representantes, maiores garantias no fornecimento de crédito aos clientes, maior facilidade de comercialização de insumos entre as empresas e ganhos de economia de escala, de escopo e de especialização.

Em seu artigo, M'Chirgui (2005) efetua um estudo de caso exploratório onde a coopetição é encontrada. O autor mostra que a natureza da interação entre os atores do cartão inteligente, lidando com as condições da indústria e do mercado, criam um panorama competitivo complexo, que constitui-se de um misto de competição e cooperação. Segundo M'Chirgui (2005), os atores do cartão inteligente cooperam em algumas atividades e competem em outras. Por exemplo, os atores do cartão inteligente cooperam para projetar, implementar e posicionar as aplicações dos cartões inteligentes, enquanto que simultaneamente competem para capturar a maior participação de valor criado por estas aplicações.

O artigo de M'Chirgui (2005) se apóia nas estratégias dos participantes da indústria do cartão inteligente e sugere que as vantagens competitivas das empresas derivam de patrimônios específicos, conhecimento, e posição de mercado, mas também de patrimônios complementares e conhecimento através da colaboração e formação de alianças com parceiros, clientes, fornecedores e competidores. Portanto, um comportamento híbrido constituído pela competição e cooperação é adotada pelos participantes da indústria do cartão inteligente.

Segundo M'Chirgui (2005), na indústria do cartão inteligente, muitas formas de colaboração estão atraindo uma crescente atenção: as companhias estão procurando por parcerias como um modo alternativo de cooperação. A cooperação existe para servir a todas as partes na construção e sustentação da vantagem competitiva, para melhorar seus recursos e

competências e criar valor. Ao mesmo tempo, a indústria do cartão é caracterizada pela mudança tecnológica, guerra de preços, conflito de padrões e conquista agressiva da participação no mercado. Portanto, as interações entre os atores da indústria do cartão inteligente, entre as dimensões horizontal e vertical, combinam tanto atitudes cooperativas quanto competitivas. Estes relacionamentos enfatizam não somente as interações entre os atores com competências complementares de um lado, como atores com competência similares de outro, e também enfatizam os parceiros envolvidos com habilidades complementares e recursos a fim de construir um desempenho. Tais dinâmicas do mercado do cartão inteligente mostram que as estratégias dos atores do cartão inteligente deveriam basear-se em decisões sobre os investimentos, as quais são passíveis de aumentar o valor no mercado e procurar alocar fatia de mercado, recurso, preço, custo e outros benefícios escassos. As decisões sobre os investimentos são garantidas pelo nível de desenvolvimento tecnológico cooperativo e ações de mercado colaborativas. Isto ocorre quando uma rede de atores do cartão inteligente coopera e compete ao mesmo tempo para criar valor máximo.

Luo, Slotegraaf e Pan (2006) ressaltam que a literatura existente sobre marketing tende a ver os relacionamentos de função cruzada como cooperativos ou competitivos em natureza, mas não ambos. Em contraste, os autores desenvolveram um estudo que se concentra na função cruzada “coopetição” a qual, definem como sendo, a ocorrência conjunta de cooperação e competição através das áreas funcionais de uma empresa, que foi realizado com gerentes de nível médio e altos executivos em empresas que operam em setores de alta tecnologia como biotecnologia e desenvolvimento de software, tecnologia de informação e eletrônicos na China.

Luo, Slotegraaf e Pan (2006) mencionam que em uma coopetição inter-funcional, as interações interdepartamentais e a transferência de conhecimento entre as áreas podem ser tanto competitivas quanto cooperativas por natureza. A natureza competitiva frequentemente ocorre porque o conhecimento pode gerar ganhos para departamentos individuais que obtiverem desempenho melhor que seus colegas. Ao mesmo tempo, a transferência de conhecimento entre as funções dentro de uma empresa pode ser cooperativa por natureza, em função das necessidades dos departamentos de colaboração entre si na transferência de conhecimento de mercado por interesses em comum dentro da empresa.

Conforme Lado, Boyd e Hanlon (1997), a sinergia da coopetição tem sido teorizada como produtora de vários benefícios, incluindo aprendizado, economia de custos, compartilhamento de recursos e inovação. A cooperação em particular entre os competidores pode patrocinar maior busca de conhecimento e resultados em renda.

Segundo Luo, Slotegraaf e Pan (2006) a coexistência da cooperação inter-funcional e da competição pode criar uma sinergia que melhora o aprendizado de mercado da empresa. Primeiro, a ocorrência conjunta da habilidade cooperativa e da competição oferece a oportunidade para o cliente e para o conhecimento de mercado de cruzar os limites inter-funcionais de uma empresa de forma assimilativa e eficiente. Segundo, também se espera que a ocorrência conjunta da intensidade de cooperação e de competição inter-funcional melhore o aprendizado de mercado da empresa pela possibilidade de que os departamentos aumentem seu conhecimento de forma pro ativa e inovadora.

Luo, Slotegraaf e Pan (2006) descobriram que a função cruzada “coopetição” melhora o desempenho financeiro e em relação ao cliente. Os autores mostram que esta influência é mediada pelo aprendizado em relação ao marketing, indicando que o retorno em relação ao desempenho, ocorre através de um mecanismo de aprendizado fundamental. A pesquisa também oferece reflexão para os gerentes no que diz respeito à importância de gerenciar as interações de cooperação e competição inter-funcional simultâneas. Embora os executivos possam reconhecer que a transferência de conhecimento de mercado entre as áreas funcionais seja valiosa, eles devem também entender que é um processo complicado devido, em parte, à natureza fundamental da cooperação e da competição nos relacionamentos inter-funcionais.

Luo, Slotegraaf e Pan (2006) ressaltam que os resultados referentes à influência benéfica da coopetição inter-funcional no desempenho da empresa indicam que patrocinar a cooperação, mas sufocar a competição pode limitar o potencial de desempenho da empresa. Neste sentido, a pesquisa dirige os gerentes para o entendimento de que a competição e os conflitos entre os departamentos de marketing, pesquisa e desenvolvimento, finanças e outros departamentos não são sempre prejudiciais. Ao invés disso, patrocinar a ocorrência conjunta de cooperação e competição inter-funcional pode direcionar os conflitos para interações construtivas e promover um desempenho geral melhor da empresa. Os autores mencionam que os gerentes que desejam melhorar seu aprendizado organizacional e estão interessados em transferir conhecimento de modo mais eficiente, devem entender que o vilão do problema pode ser o resultado não somente da baixa intensidade de cooperação, mas também da falta de competição. Desta forma, as descobertas apontam aos gerentes o papel importante do mediador aprendizado de mercado no processo de converter coopetição inter-funcional em melhor desempenho.

2.3.2 Resultados Coletivos

Os resultados coletivos dos relacionamentos interorganizacionais, podem ser avaliados em termos do alcance dos objetivos esperados pelo grupo quando da formação de tais relacionamentos (GERINGER; HEBERT, 1989).

Segundo Wegner e Dahmer (2004) entre outros aspectos, deve-se considerar que embora haja um resultado coletivo, as organizações participantes mantêm-se autônomas e sem vínculos financeiros. Normalmente não existem mensurações contábeis para o conjunto da rede, mas para as organizações consideradas individualmente. Embora a participação nos relacionamentos tenha sempre por objetivo o benefício econômico final, a medida do resultado dos relacionamentos também precisa envolver fatores qualitativos como coesão do grupo, capacidade de análise estratégica, capacidade de planejamento e níveis de cooperação e competição.

Ao ressaltar a importância das redes interorganizacionais para a promoção do desenvolvimento, Andion (2003), enfatiza que, entre outras conseqüências, elas permitem aproveitar mais racionalmente os recursos disponíveis; geram economias de um número maior de projetos, o que permite acelerar o processo de desenvolvimento; possibilitam ir além das ações pontuais, fazendo com que os atores se engajem em objetivos de transformação de longo prazo e construam estratégias integradas de ação; e permitem reflexão e busca de soluções comuns aos problemas econômicos e sociais da coletividade, promovendo uma maior participação. Diante disso, a autora sugere que seja analisada a contribuição das redes para o desenvolvimento considerando sua efetividade por meio de quatro variáveis, conforme quadro 1.

Quadro 1. Efetividade das Redes Interorganizacionais para a Promoção de Resultados Individuais e Coletivos.

Variáveis	Impactos
Promoção Econômica/Tecnológica	Melhoria das condições econômicas dos seus membros e outros beneficiários; inserção dos membros e beneficiários na economia local, regional, nacional e global; capacidade de modernização e adaptação dos instrumentos de produção; relação com a pesquisa e desenvolvimento.
Promoção Social	Melhoria das condições de vida (saúde, educação, moradia, lazer, cultura) dos membros e outros beneficiários; ampliação da coesão social e da sociabilidade entre os seus membros.
Promoção Ambiental/Ecológica	Preservação do potencial da natureza e produção de recursos renováveis; limitação do uso de recursos não-renováveis; conservação da biodiversidade.
Promoção Política	Influência nas políticas públicas relacionadas à área de atuação da rede; papel da rede no fortalecimento da democracia participativa.

Fonte: Adaptado Andion (2003).

Souza (1995) destaca a importância das redes interorganizacionais para estimular a livre iniciativa e a capacidade empreendedora; alcançar relações de trabalho mais harmoniosas; contribuir para a geração de novos empregos e absorção de mão-de-obra seja pelo crescimento das organizações já existentes, seja pelo surgimento de novas; colaborar com o efeito amortecedor dos impactos do desemprego e das flutuações na atividade econômica; manter certo nível de atividade econômica em determinadas regiões; contribuir para a descentralização da atividade econômica, em especial na função de complementação das grandes organizações; e servir de potencial de assimilação, adaptação, introdução e, algumas vezes, geração de novas tecnologias de produto e de processo. Segundo o autor, isto acontece em função da dinâmica de cooperação que as redes interorganizacionais podem gerar; onde, informações, competências, e outros recursos são compartilhados por meio de um processo no qual tanto as organizações quanto os indivíduos são beneficiados representando, assim, uma das formas mais eficientes de promoção do desenvolvimento local.

Chien e Peng (2005) exploram através de um estudo, a intensidade da competição, cooperação e coopetição através da análise de contratos de licitação da rede composta de treze empresas da indústria de simuladores em Taiwan. O estudo desenvolve equações de intensidade de competição, cooperação e coopetição para delinear os comportamentos de

competição e cooperação na rede. Os autores argumentam que a competição e a cooperação foram previamente definidas como fins opostos. Entretanto, o sucesso no mundo dos negócios de hoje em dia requer que as empresas adotem tanto as estratégias competitivas quanto cooperativas simultaneamente. Segundo eles, o melhor parceiro para a empresa numa aliança estratégica é o competidor forte. Portanto, a cooperação pode melhorar a competitividade de uma empresa.

Para Chien e Peng (2005) os relacionamentos inter-organizacionais constituem a estrutura social de coopetição, a qual manifesta uma estratégia de cooperação assim como de competição. A coopetição se refere ao modelo cooperativo e competitivo adotado por uma empresa para desenvolver o mercado e reduzir custos, para melhorar a competitividade da empresa e adquirir posição de liderança no mercado.

Através do estudo, Chien e Peng (2005) notaram a coexistência da competição e da cooperação. Para capturar ambos os comportamentos competitivos e cooperativos na rede, os autores empregaram o método da análise de rede para representar a competição, cooperação e a intensidade da coopetição numa rede. De acordo com a análise de rede, a intensidade se refere à frequência de contato entre os membros da rede durante um período de tempo. A intensidade de competição é considerada como a frequência de contato competitivo. A intensidade cooperação se refere à frequência de contato cooperativo entre os atores da rede. A intensidade de coopetição se refere à frequência de interações coopetitivas entre os atores da rede. Dessa forma, a intensidade da coopetição é mensurada tanto pela frequência de competição quanto pela de cooperação entre os atores da rede. Em alguns casos, os atores na rede competem entre si primeiro para conseguir licitação, e então o vencedor transfere sub-contratos para seus competidores para conclusão de contratos. Ou seja, os atores competem primeiro e então cooperam. Os autores descobriram que a competição e a cooperação coexistiram numa rede, e que a frequência competitiva assim como a frequência cooperativa variam em diferentes pares.

Castro (2007) aponta a necessidade de estudos que se proponham a pesquisar os resultados dos relacionamentos interorganizacionais. A pesquisa do autor, procura contribuir para esse campo de conhecimento por meio do entendimento dos resultados dos relacionamentos estabelecidos pela participação em uma rede interorganizacional de cooperação, tendo como campo de estudo a Associação dos Comerciantes de Materiais de Construção da Região de Guarapuava (Acomac-Guarapuava) para tanto, foram entrevistados associados e dirigentes da associação. Segundo o autor, buscou-se primeiramente compreender os seus fatores motivadores, bem como os fatores dificultadores e facilitadores

para, em seguida, levantar os seus resultados e verificar de que forma estes se relacionam com aqueles fatores. Segundo o autor, os resultados indicam que os principais motivadores dos relacionamentos interorganizacionais foram: a melhoria dos relacionamentos entre as empresas do setor; o acesso a recursos; a melhoria dos relacionamentos com fornecedores; e a melhoria do desempenho e competitividade. Em relação aos fatores facilitadores e dificultadores dos relacionamentos verificou-se que os principais facilitadores dizem respeito a participação de outras entidades e a forma de gestão da associação; e o principal dificultador apontado foi o baixo nível de cooperação e a alta competição entre as empresas que participam daquela associação. No que tange aos resultados dos relacionamentos, constata-se que os motivadores dos relacionamentos não encontram correspondência em confronto com os resultados de tais relacionamentos, pois a associação não conseguiu atender aos seus objetivos e as expectativas de seus associados como se esperava. Isso se revelou de maneira mais evidente com relação a fatores como a melhoria dos relacionamentos entre as empresas do setor, desempenho e competitividade e relacionamento com fornecedores. Apenas o fator acesso a recursos, mostrou atender as expectativas dos participantes daqueles relacionamentos. O estudo mostra uma aparente correlação positiva entre o fator dificultador relacionado a cooperação e competição com o fato das ações da associação não estarem produzindo os efeitos esperados, sendo que isso está mais presente entre as organizações localizadas na cidade de Guarapuava. A pesquisa não encontrou evidências sobre a influência dos relacionamentos do ponto de vista sócio-econômico, como geração de emprego, renda e tributos.

2.3.3 Indicadores e Formas de Mensuração dos Resultados

Um dos aspectos essenciais relacionados à estratégia organizacional consiste em visualizar quais são os resultados obtidos pela organização em termos de produtos oferecidos, mercados de atuação e objetivos alcançados: elementos do chamado conteúdo estratégico (BULGACOV et al., 2007). Segundo os autores, os estudos de conteúdo estratégico que nas últimas décadas do século XX concentrava-se no uso quase exclusivo de indicadores financeiros para a mensuração dos resultados organizacionais passam a incluir a partir do ano 2000, indicadores sociais no quadro de resultados organizacionais, o que amplia o conceito de resultado estratégico.

Segundo Castro (2007) em consequência da necessidade de mensuração dos resultados surge a preocupação de encontrar indicadores e formas de avaliação adequada, que permitam comparar os resultados esperados com os alcançados pelas redes interorganizacionais.

Ariño (2003) ressalta que os relacionamentos interorganizacionais podem ser avaliados considerando-se três tipos de medidas: financeiras, operacionais e eficácia organizacional. Segundo o autor, as medidas financeiras demonstram ser mais importantes quando as organizações estabelecem os relacionamentos vislumbrando algum objetivo financeiro. Dessa forma, dentre os principais indicadores de resultado tem-se o retorno sobre o ativo, crescimento das vendas, faturamento, lucratividade e a eficiência operacional (DESS; ROBINSON 1984). As medidas operacionais, dizem respeito aos fatores que podem contribuir para a eficiência organizacional e consequentemente para o resultado financeiro. As medidas de eficácia organizacional referem-se ao grau com que os objetivos coletivos dos relacionamentos são alcançados.

Segundo Gulati (1998) um dos principais problemas encontrados para se avaliar os resultados dos relacionamentos interorganizacionais é em relação a dificuldade na utilização de medidas objetivas de resultado. Isso decorre do fato dos pesquisadores ter acesso limitado a tais informações, pois fazem parte de registros contábeis que na maioria das vezes as organizações consideram de caráter sigiloso. O que agrava a situação é quando se considera que, em sua maioria, as redes interorganizacionais são formadas por pequenas e médias organizações que não possuem registros sobre suas operações e, quando eles existem, os dados não apresentam a confiabilidade necessária para se apurar acuradamente os resultados (DESS; ROBINSON, 1984; HUMAN; PROVAN, 1997).

Segundo Dess e Robinson (1984), como opção as medidas objetivas de resultados, a literatura tem utilizado medidas subjetivas, as quais representam uma alternativa conveniente para pesquisas que encontram dificuldades com relação as medidas objetivas. Ao medir os resultados subjetivamente, o pesquisador utiliza medidas originadas a partir da percepção das pessoas envolvidas nos relacionamentos sobre a evolução ou involução dos indicadores utilizados, ou então, sobre a contribuição dos relacionamentos para o alcance de determinados objetivos, sejam eles individuais, coletivos, econômicos ou não-econômicos.

Uma forma popular, porém menos explícita de analisar o resultado dos relacionamentos, é mensurá-los em termos de satisfação das organizações para com os relacionamentos, de forma que essa medida tem sido uma das mais utilizadas para avaliar tais resultados (ARIÑO, 2003; DESS; ROBINSON, 1984; HUMAN; PROVAN, 1997; PARKHE, 1993; PEREIRA, 2005). Essa forma de aferição se preocupa em avaliar o alcance dos

objetivos individuais e coletivos por meio da percepção dos dirigentes das organizações que compõe os relacionamentos, sejam objetivos iniciais ou que tenham surgido no decorrer das interações (ARÍÑO, 2003). Dessa forma, o seu grau de satisfação com relação aos relacionamentos interorganizacionais pode gerar informações bastante úteis, principalmente quando é utilizado em conjunto com outras formas de mensuração.

Human e Provan (1997, p. 380), por meio de uma pesquisa exploratória, questionaram seus respondentes sobre “quais foram os resultados alcançados a partir da participação em uma rede interorganizacional”. Os autores identificaram quatro categorias principais de resultados a partir de entrevistas exploratórias:

- Trocas interorganizacionais que se referem as transações ou trocas diretas entre as organizações que compõem a rede, tais como compra e venda, marketing e desenvolvimento de produtos em conjunto, amizade e informação;
- Credibilidade organizacional que diz respeito a melhoria da legitimidade;
- Acesso a recursos, ou seja, acesso a novos mercados, idéias e outros recursos valiosos as empresas; e
- Desempenho financeiro que está relacionado aos benefícios econômicos que ocorrem a partir da participação em uma rede interorganizacional.

Apesar da intensa utilização das formas subjetivas para mensuração dos resultados, há de se considerar que esses tipos de medidas não podem ser consideradas como substitutas das medidas objetivas, particularmente quando se tratam de resultados econômicos. Dessa forma, devem ser priorizadas medidas objetivas que forneçam uma forma mais acurada de mensuração dos resultados (DESS; ROBINSON, 1984).

Liczbinski e Bittencourt (2003), analisam a importância da avaliação de desempenho nas redes de empresas e sugerem que sejam utilizadas principalmente informações contábeis. No entanto, os próprios autores reconhecem que os pequenos negócios normalmente não possuem sistemas de informações a respeito de suas atividades, do seu desempenho, dos seus parceiros e outros indicadores que mereçam ser avaliados. Mesmo assim, os autores sugerem que o sucesso das redes de cooperação seja avaliado sob três óticas distintas:

- O sucesso financeiro individual de cada uma das empresas componentes da rede;
- O sucesso da rede em termos financeiros e de aumento de competitividade; e
- O sucesso da rede sob o ponto de vista social, enquanto entidade responsável pelo desenvolvimento local.

Conforme Wegner e Dahmer (2004) apesar da avaliação do desempenho organizacional constituir-se uma preocupação relativamente antiga no mundo dos negócios, faltam modelos específicos para o caso das redes de empresas. Nesse sentido, os autores no seu artigo tem como objetivo a elaboração de uma proposta metodológica para a avaliação de redes horizontais entre pequenas empresas. Segundo Wegner e Dahmer (2004, p. 8-9) pode-se elaborar

um modelo com as seguintes dimensões e formas de operacionalização:

Indicadores individuais de desempenho: relacionados à evolução do desempenho individual das empresas participantes da rede, como faturamento, lucro operacional, despesas com a participação na rede, redução de custos, rentabilidade, etc. A operacionalização destes indicadores se dá especialmente através da coleta de informações na contabilidade das empresas específicas e, eventualmente, nos registros de controle da própria rede de empresas.

Indicadores externos do desempenho coletivo: imagem da rede de empresas no mercado junto a clientes e fornecedores, reconhecimento da marca, confiabilidade perante o mercado, etc. Trata-se de indicadores cuja operacionalização deve ser feita, necessariamente por pesquisas de mercado (com clientes, fornecedores e comunidade) definidas pela rede de empresas, de acordo com o âmbito (municipal, regional, estadual ou nacional) desejado.

Indicadores internos do desempenho coletivo: coesão do grupo, existência de objetivos comuns, coordenação e liderança, capacidade de planejamento estratégico, processos de aprendizado... A operacionalização destes indicadores é realizada através de pesquisas sobre a percepção dos empresários participantes da rede de empresas, indicando a evolução/involução das variáveis selecionadas.

O modelo proposto por Wegner e Dahmer (2004) encontra-se na representação da figura 12:



Figura 12. Avaliação do desempenho de redes de empresas (dimensões, indicadores e fontes de informações).

Fonte: Wegner e Dahmer, 2004.

Com o objetivo de ilustrar as formas com que a literatura tem abordado o tema dos resultados dos relacionamentos interorganizacionais, elaborou-se o quadro 2, que demonstra as principais formas de mensuração para os diversos tipos de relacionamentos, bem como, os principais indicadores utilizados e conclusões encontradas pelos estudos em questão.

Quadro 2. Estudos sobre Resultados dos Relacionamentos Inteorganizacionais

ESTUDO	TIPO DE RELACIONAMENTO	DIMENSÃO	INDICADORES	FORMA DE AVALIAÇÃO	CONCLUSÕES DOS ESTUDOS
Human e Provan (1997)	Rede de Cooperação Horizontal	Individual e coletiva	Trocas entre empresas, acesso a recursos, credibilidade organizacional, aprendizagem e desempenho financeiro.	Subjetiva: percepção dos dirigentes que participavam e dos que não participavam da rede.	O estudo demonstra que as organizações que participam de uma rede de cooperação obtêm melhores resultados. Segundo os autores, os resultados podem ser econômicos (transacional), como venda, lucratividade, qualidade dos produtos e novos produtos, ou não econômicos (transformacional) como habilidades gerenciais, interações com competidores, capacidade competitiva.
Bengtsson e Kock (1999)	Rede de Cooperação Horizontal	Individual	Desenvolvimento de projetos, acesso a recursos, acesso ao mercado, aquisição de competência.	Subjetiva: percepção dos gerentes das empresas que participavam de relacionamentos horizontais.	Os quatro tipos de relacionamentos identificados (coexistência, cooperação, competição e cooptação) dão às companhias vantagens de diferentes formas.
Tsai (2002)	Rede Horizontal “coopetição”	Individual	Compartilhamento de conhecimento inter-unidade, aprendizado coletivo, benefícios sinérgicos.	Subjetiva: percepção do diretor e do diretor sênior de cada unidade.	A estrutura hierárquica formal, na forma de centralização tem um efeito negativo significativo sob o compartilhamento de conhecimento entre as unidades que competem entre si por participação no mercado, mas não entre as unidades que competem entre si por outros recursos internos.
Balestrin e Vargas (2004)	Rede de Cooperação Horizontal	Individual e coletiva	Aprendizagem coletiva, economias de escala, poder de barganha, ampliação de mercado, economias de escopo e especialização, redução de custos de transação e facilitação dos processos de inovação.	Subjetiva: percepção dos dirigentes das organizações, consultor e presidente da rede.	A configuração em rede permite as PMEs alcançar vários benefícios, como: maiores trocas de informações e conhecimentos entre as empresas, participação e vendas de produtos em feiras, <i>lobbying</i> , melhoria nos processos empresariais, participação em palestras e em cursos de formação, barganha de preços junto aos fornecedores, marketing conjunto, acesso a novos representantes, maiores garantias no fornecimento de crédito aos clientes, maior facilidade de comercialização de insumos entre as empresas e ganhos de economia de escala, de escopo e de especialização.

Continua

(continuação)

ESTUDO	TIPO DE RELACIONAMENTO	DIMENSÃO	INDICADORES	FORMA DE AVALIAÇÃO	CONCLUSÕES DOS ESTUDOS
M'Chirgui (2005)	Rede “coopetição” Horizontal e Vertical	Individual e coletivo	Habilidades complementares, acesso e melhoria dos recursos e competências, criação de valor.	Subjetiva: percepção dos atores do cartão inteligente.	As condições da indústria e do mercado criam um panorama competitivo complexo onde as empresas buscam por comportamento estratégico alternativo da combinação das atitudes competitivas e cooperativas. Os atores do cartão inteligente cooperam para projetar, implementar e posicionar as aplicações dos cartões inteligentes, enquanto que simultaneamente competem para capturar a maior participação de valor criado por estas aplicações.
Luo, Slotegraaf e Pan (2006)	Rede “coopetição” Horizontal	Individual	Desempenho financeiro e em relação ao cliente.	Subjetiva: percepção dos gerentes de nível médio e altos executivos.	A coexistência da cooperação inter-funcional e da competição pode criar uma sinergia que melhora o aprendizado de mercado da empresa. A função cruzada “coopetição” melhora o desempenho financeiro e em relação ao cliente.
Chien e Peng (2005)	Rede “coopetição” Horizontal	Individual e coletivo	Frequência de contato competitivo e colaborativo entre os membros.	Objetiva: contratos de licitação da rede.	Em alguns casos, os atores na rede competem entre si primeiro para conseguir licitação, e então o vencedor transfere sub-contratos para seus competidores para conclusão de contratos. Ou seja, os atores competem primeiro e então cooperam. Os autores descobriram que a competição e a cooperação coexistiram numa rede, e que a frequência competitiva assim como a frequência cooperativa variam em diferentes pares.
Castro (2007)	Rede de Cooperação Horizontal	Coletivo	A melhoria dos relacionamentos entre as empresas do setor, desempenho e competitividade, relacionamento com fornecedores, acesso a recursos.	Subjetiva: percepção dos associados e dirigentes.	Somente o fator, acesso a recursos mostrou atender as expectativas dos participantes daqueles relacionamentos.

Fonte: Elaborado pela autora a partir do referencial teórico utilizado.

2.4 SÍNTESE TEÓRICA

A discussão apresentada no referencial teórico-empírico permite algumas conclusões acerca dos temas abordados.

Com relação as abordagens teóricas discutidas na seção 2.1 Estratégia, observa-se que as estratégias competitivas e colaborativas influenciam os resultados individuais e coletivos das organizações participantes.

Na seção 2.2 Relacionamento Interorganizacional é possível verificar que os relacionamentos inteorganizacionais podem propiciar as organizações participantes o uso de estratégias de competição e colaboração simultaneamente, o que pode melhorar os resultados individuais e coletivos.

Por sua vez na seção 2.3 Resultados dos Relacionamentos Interorganizacionais, evidencia-se que os resultados dos relacionamentos inteorganizacionais devem ser avaliados considerando os aspectos individuais e coletivos, uma vez que o individualismo das organizações convive com a coletividade da rede e ambas as dimensões, individual e coletiva, se inter-relacionam e se modificam mutuamente.

De maneira geral, o referencial teórico-empírico foi elaborado no intuito de promover a sustentação a este estudo buscando direcioná-lo aos principais elementos relacionados ao problema de pesquisa proposto.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada para a solução do problema evidenciado nesta pesquisa. Com este propósito, são apresentados a seguir os aspectos relativos à especificação do problema e ao desenho da pesquisa.

3.1 ESPECIFICAÇÕES DO PROBLEMA

O objetivo geral do trabalho é analisar como as estratégias de competição e colaboração existentes nas associações de produtores rurais de Quatro Pontes/PR influenciam os resultados individuais e coletivos obtidos pelos produtores participantes. Desta forma, o estudo se orienta no seguinte problema de pesquisa:

Como as estratégias de competição e colaboração existente nas associações de produtores rurais de Quatro Pontes/PR influenciam os resultados individuais e coletivos obtidos pelos produtores participantes?

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

A partir dos objetivos gerais e específicos, obtém-se as seguintes questões de pesquisa que orientaram este trabalho:

Como se caracteriza o Município de Quatro Pontes/PR?

Como se caracterizam as associações de produtores rurais de Quatro Pontes?

Quais as principais estratégias de competição e colaboração, sob as perspectivas de produtos e mercados existentes nas associações de produtores rurais pesquisadas?

Quais as estruturas de relacionamentos econômicos, sociais e informacionais dos atores envolvidos na prática do associativismo rural em Quatro Pontes?

Quais são os níveis de comercialização utilizados pelas associações de produtores rurais e/ou produtores para ofertar seus produtos e a área de abrangência do mercado?

Quais os resultados individuais e coletivos obtidos pelos produtores participantes das associações de produtores rurais?

3.1.2 Apresentação das Categorias de Análise

O foco de estudo são as Associações de produtores rurais de Quatro Pontes. A variável de análise independente é representada pelas estratégias de competição e colaboração sob a perspectiva de produtos e mercados, a variável interveniente é representada pelos relacionamentos inteorganizacionais e a variável dependente é representada pelos resultados individuais e coletivos obtidos pelos produtores participantes. A apresentação das variáveis pode ser visualizada na figura 13.

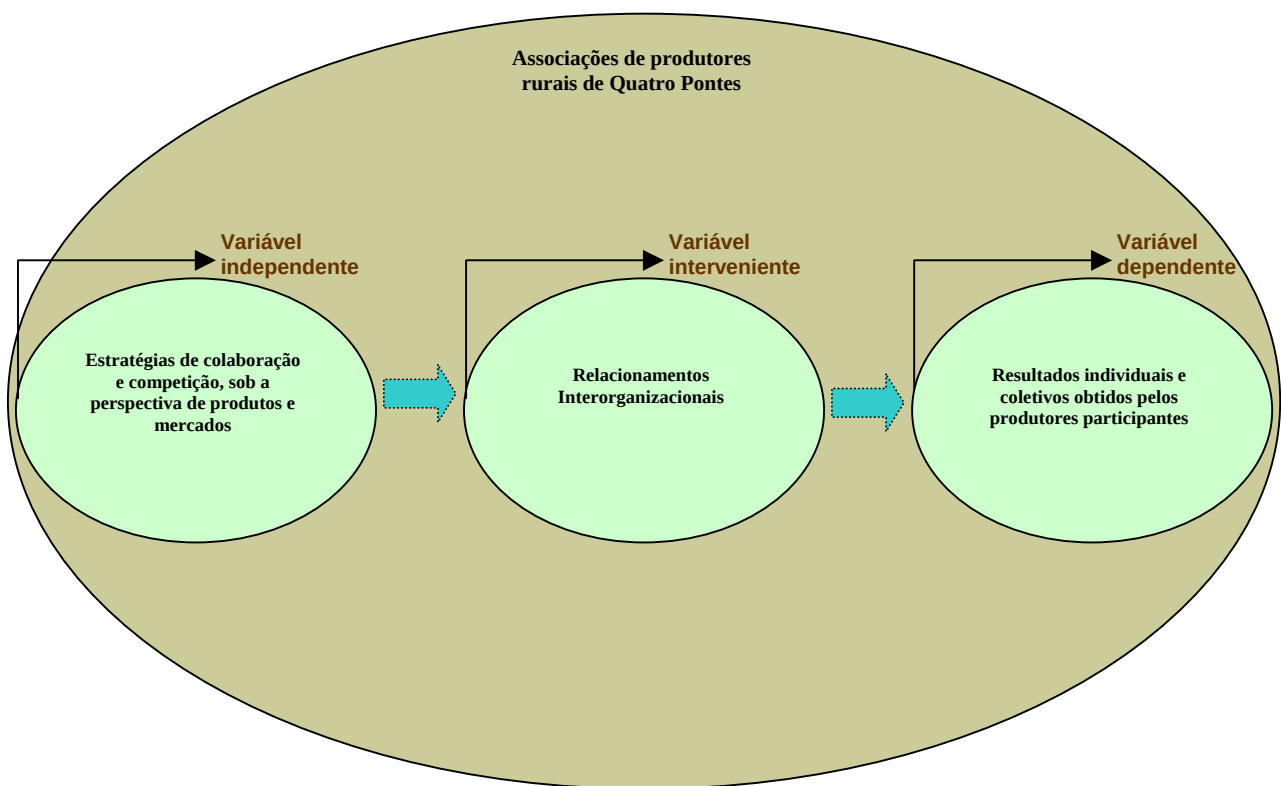


Figura 13. Categorias Analíticas

Fonte: Elaborado pela autora.

3.1.3 Definição Constitutiva (D.C.) e Definição Operacional (D.O.) das Categorias de Análise

Estratégias de competição

DC.: Estratégias de competição são ações estratégicas que conduzem a como uma empresa pode ganhar a vantagem sobre seus competidores em um determinado setor de atividades ou produtos (CHILD, FAULKNER E TALLMAN, 2005).

DO.: É operacionalizada através da análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas, realizadas com os dirigentes das associações, dirigentes das entidades envolvidas no associativismo rural, associados das associações de produtores rurais e análise documental de dados e registros das associações rurais. Segundo Casarotto e Pires (1998) pode-se dizer que uma pequena empresa pode competir das seguintes formas: diferenciação de produto associado ou não a um nicho de mercado; liderança de custo, participando como fornecedor de uma grande rede *topdown*; ou flexibilidade/custo, participando de uma rede de empresas flexíveis. É observado como a pequena propriedade rural compete através diferenciação de produto associado ou não a um nicho de mercado; liderança de custo, participando como fornecedor de uma grande rede *topdown*; ou flexibilidade/custo, participando de uma rede de empresas flexíveis.

Estratégias de colaboração

DC.: Para Child, Faulkner e Tallman (2005), as estratégias de colaboração são ações cujo objetivo se dá por meio da cooperação com outras organizações ao invés de apenas competir com elas. A estratégia colaborativa tem foco nos seus benefícios, na sua percepção e no gerenciamento de seus resultados.

DO.: É operacionalizada através da análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas, realizadas com os dirigentes das associações, dirigentes das entidades envolvidas no associativismo rural, associados das associações de produtores rurais e análise documental de dados e registros das associações rurais. É observado como a pequena propriedade rural coopera para obter habilidades complementares; acesso a recursos; acesso a novos mercados, sinergia mutua e aprendizado.

Relacionamento Interorganizacional

DC.:Relacionamento Interorganizacional são as transações, fluxos e ligações de recursos relativamente duradouros que ocorrem entre duas ou mais organizações (OLIVER, 1990).

DO.: É operacionalizada através da análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas, realizadas com os dirigentes das associações, dirigentes das entidades envolvidas no associativismo rural, associados das associações de produtores rurais e análise documental de dados e registros das associações rurais. É observado qual a predominância entre a competição e a colaboração nos relacionamentos inteorganizacionais das associações de produtores rurais.

Resultados individuais

DC.: Resultados individuais são caracterizados através do atendimento dos objetivos individuais dos produtores pesquisados, segundo Parkhe (1993); Yan e Gray (1994). Wegner e Dahmer (2004), salientam que os indicadores individuais de desempenho estão relacionados à evolução do desempenho individual das empresas participantes da rede, como faturamento, lucro operacional, despesas com a participação na rede, redução de custos, rentabilidade, entre outros indicadores.

DO.: É operacionalizada através da análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas, realizadas com os dirigentes das associações, dirigentes das entidades envolvidas no associativismo rural, associados das associações de produtores rurais e análise documental de dados e registros das associações rurais. Os resultados individuais são identificados pela comparação entre os indicadores das expectativas de resultados com os seus resultados individuais efetivos.

Resultados coletivos

DC.: Os resultados coletivos são avaliados em termos do alcance dos objetivos esperados pelo grupo quando da formação de tais relacionamentos (GERINGER; HEBERT, 1989). Segundo Wegner e Dahmer (2004), os indicadores externos do desempenho coletivo estão relacionados a imagem da rede de empresas no mercado junto a clientes e fornecedores, reconhecimento da marca, confiabilidade perante o mercado; e os indicadores internos do desempenho coletivo estão relacionados a coesão do grupo, existência de objetivos comuns, coordenação e liderança, capacidade de planejamento estratégico, processos de aprendizado.

DO.: É operacionalizada através da análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas, realizadas com os dirigentes das associações, dirigentes das entidades envolvidas no associativismo rural, associados das associações de produtores rurais e análise documental de dados e registros das associações rurais. Os resultados coletivos são identificados pela comparação entre os indicadores das expectativas de resultados com os seus resultados coletivos efetivos.

3.1.4 Definição de Outros Termos Relevantes

Associativismo

Refere-se a atividade humana desenvolvida em um grupo social, que é constituído por uma coletividade de indivíduos ligados entre si por uma rede ou sistema de relações sociais (ALENCAR, 1997).

Associações de produtores rurais

São sociedades formais, criadas com o objetivo de integrar esforços e ações dos agricultores e seus familiares em benefício da melhoria do processo produtivo e da própria comunidade a qual pertencem (Mapa, 2008).

Relacionamentos econômicos

São transações, fluxos e ligações econômicas relativamente duradouras que ocorrem entre duas ou mais organizações.

Relacionamentos sociais

São transações, fluxos e ligações sociais relativamente duradouras que ocorrem entre duas ou mais organizações.

Relacionamentos informacionais

São transações, fluxos e ligações informacionais relativamente duradouras que ocorrem entre duas ou mais organizações.

3.2 DESENHO DA PESQUISA

3.2.1 Delimitação da Pesquisa

Os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo são de natureza descritiva, explicativa e qualitativa do tipo estudo múltiplo de casos.

A pesquisa com abordagem qualitativa de análise envolveu três tipos de Associações de produtores rurais de Quatro Pontes/PR, sendo uma associação de produtores de uvas e

vinhos, uma associação de produtores orgânicos e nove associações de linhas¹, o que corresponde a onze associações participantes.

3.2.2 Delineamento da Pesquisa

Para Yin (2005, p. 32) “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Segundo o autor, estudos de caso pode envolver tanto o estudo de um caso único, quanto, casos múltiplos. Yin (2005, p. 33) acrescenta que:

a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que de pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Conforme Eisenhardt (1989), a teoria desenvolvida da pesquisa do estudo de caso é passível de ter importantes forças, como a novidade, testabilidade, e validade empírica, a qual surge da ligação íntima com a evidência empírica. Devido às forças desta abordagem de construção de teoria e de sua independência da literatura anterior ou de observação empírica passada, é particularmente apropriada para novas áreas de pesquisa ou áreas de pesquisa para as quais a teoria existente parece imprópria. Este tipo de trabalho é altamente complementar à construção de teoria incremental da pesquisa de ciência normal. Conforme a autora, estudos de caso combinam métodos de coleta de dados como arquivos, entrevistas, questionários e observações. A evidência pode ser qualitativa (ex. palavras), quantitativa (ex. números) ou ambas.

Segundo Vergara (2005, p. 257), pesquisas qualitativas

contemplam a subjetividade, a descoberta, a valorização da visão de mundo dos sujeitos. As amostras são intencionais, selecionadas por tipicidade ou por acessibilidade. Os dados coletados por meio de técnicas pouco estruturadas e tratados por meio de análises de cunho interpretativo. Os resultados não são generalizáveis.

¹ Associações de Linhas são arranjos comunitários, menores que os Distritos Administrativos, que seguem um posicionamento geográfico pelo território.

Quanto aos níveis e unidades de análise, a pesquisa foi realizada considerando três níveis. O primeiro nível de análise diz respeito aos associados das associações pesquisadas. A unidade de análise desse nível são os produtores rurais. O segundo nível de análise trata das associações de produtores rurais. As unidades de análise são os presidentes das associações de produtores. O terceiro nível de análise são as empresas e entidades envolvidas junto aos produtores e as associações. Nesse terceiro nível, as unidades de análise são os dirigentes dessas entidades, empresas e programas, especificamente o dirigente da Secretaria de Desenvolvimento Econômico da Prefeitura Municipal de Quatro Pontes/PR, o Dirigente da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (Emater) Quatro Pontes e o Dirigente do Projeto de Desenvolvimento da Fruticultura Regional (Profrut) da Emater Toledo. Como instrumento de coleta de dados utilizou-se de entrevistas com uso de roteiro semi-estruturado, o qual se encontra-se no Apêndice A, a observação não participante e a análise documental.

A coleta de dados foi realizada com um corte temporal transversal. Segundo Richardson (1989, p. 93) “em um estudo de corte transversal, os dados são coletados em um ponto no tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento”. O período considerado é de 2 anos, sendo 2008-2009. O quadro, a seguir, permite visualizar o delineamento da pesquisa:

Quadro 3. Delineamento da Pesquisa

Objetivo	Conceitos Utilizados	Fontes e Instrumentos de coleta	Tratamento dos dados
Caracterizar o Município de Quatro Pontes/PR	Histórico (WACHOWICZ, 1982); Características (IBGE, 2008; PNDU, 2008; Ipardes, 2008)	Dados Secundários: documentos e registros sobre as associações. Dados Primários: entrevistas semi-estruturada com dirigentes e associados e observações.	Análise de conteúdo
Caracterizar as associações de produtores rurais de Quatro Pontes;	Características (BORGES, 1997; GANANÇA, 2006; AZEVEDO, 2006)	Dados Secundários: documentos e registros sobre as associações. Dados Primários: entrevistas semi-estruturada com dirigentes e associados e observações.	Análise de conteúdo
Descrever as estratégias de competição e colaboração, sob as perspectivas de produtos e mercados existentes nas associações de produtores rurais pesquisadas;	Estratégia Competitiva (CASAROTTO; PIRES, 1998); Estratégia Colaborativa (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005); Conteúdo Estratégico “Mercado, Produto e Foco” (Bulgacov et al. 2007) Estratégia enquanto prática (Johnson et al. 2007);	Dados Secundários: documentos e registros sobre as associações. Dados Primários: entrevistas semi-estruturada com dirigentes e associados e observações	Análise de conteúdo
Mapear as estruturas de relacionamentos econômicos, sociais e informacionais dos atores envolvidos na prática do associativismo rural em Quatro Pontes;	Modelo Associativo (COSTA, RIBEIRO, 1999; ABRANTES, 2004)	Dados Secundários: documentos e registros sobre as associações. Dados Primários: entrevistas semi-estruturada com dirigentes e associados e observações	Análise de conteúdo
Descrever quais são os níveis de comercialização utilizados pelas associações de produtores rurais e/ou produtores para ofertar seus produtos e a área de abrangência do mercado;	Níveis de comercialização (ARAÚJO, 2003)	Dados Secundários: documentos e registros sobre as associações. Dados Primários: entrevistas semi-estruturada com dirigentes e associados e observações.	Análise de conteúdo
Identificar os resultados individuais e coletivos obtidos pelos produtores participantes das associações de produtores rurais	Conteúdo Estratégico “Resultado” (Bulgacov et al. 2007); Resultados Individuais (PARKHE, 1993; YAN; GRAY, 1994); Resultados Coletivos (GERINGER; HEBERT 1989);	Dados Secundários: documentos e registros sobre as associações. Dados Primários: entrevistas semi-estruturada com dirigentes e associados.	Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pela autora.

3.2.3 Elementos Pesquisados

Os três casos estudados referem-se as Associações de produtores rurais de Quatro Pontes as quais possuem características e objetivos distintos. O primeiro grupo é constituído pela associação de produtores de uvas e vinhos, que possui 12 produtores que atuam na produção e comercialização de uvas e vinhos. O segundo grupo é constituído pela associação de produtores orgânicos, que possui 13 produtores que atuam na produção, industrialização e comercialização de produtos orgânicos. O terceiro grupo é constituído nove associações de linhas, que congregam no total 329 produtores rurais que atuam em atividades relacionadas a agropecuária e agroindustrialização. O quadro 4 apresenta as associações envolvidas na pesquisa e o número de produtores associados.

Quadro 4. Associações Envolvidas na Pesquisa e o Número de Produtores Associados

ASSOCIAÇÕES DE PRODUTORES DE QUATRO PONTES	QUANTIDADE DE PRODUTORES
1º grupo – 1 Associação de Produtores de uvas e vinhos	12 produtores associados
2º grupo – 1 Associação de Produtores orgânicos	13 produtores associados
3º grupo – 9 Associações de Linhas	329 produtores associados

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo Eisenhardt (1989), a seleção de casos é um aspecto importante na construção da teoria dos estudos de casos, considerando-se também o controle das condições irrelevantes e a definição dos limites da análise. No caso das escolhas desta investigação, todas as Associações pesquisadas constituem a grande maioria tanto de produtores da região como de sua produção.

3.2.4 Fontes e Coleta de Dados

As fontes e a coleta de dados ocorre da seguinte forma:

- Dados Secundários: estatutos e relatórios das associações.
- Dados Primários: entrevistas semi-estruturada com associados, presidentes e dirigentes e observações.

Os dados obtidos por meio de entrevistas foram classificados da seguinte forma:

- Na Associação de Produtores de uvas e vinhos (Apuvitis) foram feitas entrevistas com 4 sócios, 1 presidente e 3 dirigentes;
- Na Associação dos Agricultores Orgânicos de Quatro Pontes (AAOQP) foram feitas entrevistas com 2 sócios, 1 presidente e 1 dirigente;
- Na Associação de Linhas foram feitas entrevistas com 18 sócios, 9 presidentes e 1 dirigente;

Cada entrevista teve a duração de 50 a 60 minutos e o número de entrevistas foi definido por meio de critério de saturação dos dados. (FLICK, 2004). O quadro 5 apresenta a relação de entrevistados:

Quadro 5. Relação de Entrevistados

Categorias	Entrevistados	Entidade
Associados	Associado 01	Apuvitis
	Associado 02	Apuvitis
	Associado 03	Apuvitis
	Associado 04	Apuvitis
	Associado 05	AAOQP
	Associado 06	AAOQP
	Associado 07	ASSOCIAÇÃO COMUNITÁRIA JOSÉ BONIFÁCIO
	Associado 08	ASSOCIAÇÃO COMUNITÁRIA JOSÉ BONIFÁCIO
	Associado 09	ASSOCIAÇÃO DE MORADORES DA LINHA ÁGUA VERDE
	Associado 10	ASSOCIAÇÃO DE MORADORES DA LINHA ÁGUA VERDE
	Associado 11	ASSOCIAÇÃO DE MORADORES DA ALIANÇA FLOR DA SERRA
	Associado 12	ASSOCIAÇÃO DE MORADORES DA ALIANÇA FLOR DA SERRA
	Associado 13	ASSOCIAÇÃO DE MORADORES E AMIGOS DA LINHA ITÁ
	Associado 14	ASSOCIAÇÃO DE MORADORES E AMIGOS DA LINHA ITÁ
	Associado 15	ASSOCIAÇÃO DE MORADORES E AMIGOS DA LINHA SÃO JOSÉ
	Associado 16	ASSOCIAÇÃO DE MORADORES E AMIGOS DA LINHA SÃO JOSÉ
	Associado 17	ASSOCIAÇÃO DE MORADORES E AMIGOS DA SOUZA NAVES
	Associado 18	ASSOCIAÇÃO DE MORADORES E AMIGOS DA SOUZA NAVES
	Associado 19	ASSOCIAÇÃO DE PRODUTORES DA LINHA SANGA FUNDA
	Associado 20	ASSOCIAÇÃO DE PRODUTORES DA LINHA SANGA FUNDA
	Associado 21	ASSOCIAÇÃO DE PEQUENOS PRODUTORES DA LINHA GUAÇU
	Associado 22	ASSOCIAÇÃO DE PEQUENOS PRODUTORES DA LINHA GUAÇU
	Associado 23	ASSOCIAÇÃO DE PEQUENOS PRODUTORES DA LINHA SÃO JOÃO
	Associado 24	ASSOCIAÇÃO DE PEQUENOS PRODUTORES DA LINHA SÃO JOÃO
Presidentes	Presidente 01	Apuvitis
	Presidente 02	AAOQP
	Presidente 03	ASSOCIAÇÃO COMUNITÁRIA JOSÉ BONIFÁCIO
	Presidente 04	ASSOCIAÇÃO DE MORADORES DA LINHA ÁGUA VERDE
	Presidente 05	ASSOCIAÇÃO DE MORADORES DA ALIANÇA FLOR DA SERRA
	Presidente 06	ASSOCIAÇÃO DE MORADORES E AMIGOS DA LINHA ITÁ
	Presidente 07	ASSOCIAÇÃO DE MORADORES E AMIGOS DA LINHA SÃO JOSÉ
	Presidente 08	ASSOCIAÇÃO DE MORADORES E AMIGOS DA SOUZA NAVES
	Presidente 09	ASSOCIAÇÃO DE PRODUTORES DA LINHA SANGA FUNDA
	Presidente 10	ASSOCIAÇÃO DE PEQUENOS PRODUTORES DA LINHA GUAÇU
	Presidente 11	ASSOCIAÇÃO DE PEQUENOS PRODUTORES DA LINHA SÃO JOÃO
Dirigentes	Dirigente 01	Secretaria de Desenvolvimento Econômico da Prefeitura Municipal de Quatro Pontes
	Dirigente 02	Emater Quatro Pontes
	Dirigente 03	Emater Toledo

Fonte: Elaborado pela autora.

3.2.5 Tratamento e Análise dos Dados

Para o tratamento dos dados qualitativos, é utilizada a análise de conteúdo e para a análise dos dados qualitativos a sua tabulação em categorias. Para análise dos documentos coletados, é utilizada a técnica de análise documental. A triangulação dos dados foi permitida com a utilização dos dados das entrevistas, das observações e dos documentos das associações

e auxiliaram fundamentalmente para o desenvolvimento da análise e, principalmente na confirmação e credibilidade dos dados.

As entrevistas gravadas foram transcritas e submetidas juntamente com os outros documentos a técnica de análise qualitativa de conteúdo.

Eisenhardt (1989) sugere que a idéia geral é tornar-se profundamente familiar com cada caso como uma entidade individual. Este processo permite a imersão de padrões únicos de cada caso antes que os investigadores forcem a generalização dos padrões entre os casos. Isto propicia aos investigadores uma boa familiaridade com cada caso, o que permite a comparação entre os casos.

Bardin² (1977 apud VERGARA, 2005, p. 42) define análise de conteúdo como:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/percepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

3.2.6 Limitações do Estudo

As limitações relacionadas a esta pesquisa, refere-se a sua validade externa. Considerando que se utilizou de um estudo múltiplo de casos em associações de produtores de Quatro Pontes - PR, isso não permite generalizações para outras redes interorganizacionais que não aquela que fez parte do estudo. Conforme observa Yin (2005), o estudo de caso permite apenas generalizações analíticas.

Após a apresentação da metodologia é realizado a apresentação e análise dos resultados desta pesquisa.

² BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, apresenta-se a análise dos resultados deste estudo. Nesta seção utiliza-se a transcrição dos depoimentos dos respondentes e por meio da técnica de triangulação, analisa-se os pontos convergentes entre as fontes de evidencia, estabelecendo relações entre os achados da pesquisa e da base teórica.

Para tanto, esta seção está estruturada de acordo com os objetivos específicos deste estudo em seis subseções:

- Na primeira subseção são apresentados as características do Município de Quatro Pontes/PR, o seu histórico, as peculiaridades e o associativismo rural no Município;
- Na segunda subseção são apresentados as características das associações de produtores rurais de Quatro Pontes/PR;
- Na terceira subseção são descritos as estratégias de competição e colaboração, sob as perspectivas de produtos e mercados, existentes nas associações de produtores rurais pesquisadas;
- Na quarta subseção é mapeado as estruturas de relacionamentos econômicos, sociais e informacionais dos atores envolvidos na prática do associativismo rural em Quatro Pontes;
- Na quinta subseção é descrito quais são os níveis de comercialização utilizados pelas associações de produtores rurais e/ou produtores para ofertar seus produtos e a área de abrangência do mercado; e
- Na sexta subseção é identificado quais os resultados individuais e coletivos obtidos pelos produtores participantes das associações de produtores rurais. No final desta subseção apresenta-se a resposta da pergunta desta pesquisa: Como as estratégias de competição e colaboração existente nas associações de produtores rurais de Quatro Pontes/Pr influenciam os resultados individuais e coletivos obtidos pelos produtores participantes?

4.1 CARACTERÍSTICAS DO MUNICÍPIO DE QUATRO PONTES/PR

4.1.1 Histórico do Município de Quatro Pontes

Quatro Pontes surgiu na década de 50, quando a Industrial Madeireira Colonizadora Rio Paraná S/A, mais conhecida como Maripá, colonizou o oeste do Paraná. A Maripá adquiriu em 1946, os direitos sobre as terras da “Fazenda Britânia” da companhia inglesa “Madera del Alto Paraná”. A colonizadora, com sede em Porto Alegre e com seu escritório principal em Toledo, tinha como objetivo derrubar a mata; assentar colonos gauchos e catarinenses descendentes de imigrantes alemães e italianos; comercializar a madeira extraída e a produção das colônias e estabelecer núcleos urbanos.

A Maripá optou pela pequena propriedade, como padrão dominante de colonização da terra. Para tanto, foram demarcados os locais dos futuros centros urbanos, e em torno destes centros foram criados lotes de 2,5 hectares (chácaras). As outras áreas de terras foram divididas em lotes de 10 alqueires ou 25 hectares (colônias), o que propiciou a Maripá ter diante de si aproximadamente 10.000 lotes de terras a serem vendidos aos colonos. Com essa política, a Maripá, criou três tipos de propriedade: o lote urbano, a chacara e a propriedade rural (colônia).

Toledo sempre foi a porta de entrada de colonos. A partir de 1951 começaram a radicar-se, os primeiros colonos vindos do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, trazidos pela Maripá. Neste ano, surgiram vários núcleos urbanos estrategicamente localizados dentro da gleba e com finalidade pre-estabelecida. Nesta época, Quatro Pontes era uma vila onde se situava o armazém de provisões gerais para atender as necessidades da população, a Igreja, a escola e algumas casas; a maioria dos colonos estavam estabelecidos na área rural. A localidade de Quatro Pontes pertencia primeiramente ao Município de Toledo e após a emancipação do Município de Marechal Cândido Rondon, passou a ser distrito administrativo deste, pela Lei Municipal nº 31, de 31 de julho de 1962. Ainda em 1962 foi elevado a distrito judiciário pela Lei Estadual nº 3.668, de 31 de dezembro.

A extração madeireira foi uma das primeiras atividades comercialmente importantes e que favoreceram o surgimento de indústrias de beneficiamento de madeira, fomentaram o comércio, atraíram os habitantes das áreas adjacentes até ao futuro Município de Quatro Pontes. A principal atividade agrícola do Paraná, na época do surgimento de Quatro Pontes, era a Cafeicultura. Embora o cultivo do café tenha atraído a atenção dos colonos locais, a cultura não se adaptou à região. A geada de 1955 frustrou as expectativas dos colonos, que

passaram a concentraram seus esforços em policulturas e criação de subsistência, bem como na criação de suínos. A suinocultura, mostrou-se em uma opção apropriada, em função das características culturais dos colonos e ao pequeno tamanho dos lotes rurais. A suinocultura destaca-se, ainda hoje, na economia do Município de Quatro Pontes.

Na década de 70 ocorreu uma profunda modernização na agricultura com a introdução da agricultura mecanizada em Quatro Pontes. A soja passou a ser o cultivo predominante, juntamente com o milho e o trigo. Entretanto, estes cultivos não se mostraram rentáveis em pequenas propriedades. Alguns colonos capitalizados conseguiram comprar ou locar outras propriedades de forma a otimizar a exploração agrícola. Muitos colonos venderam parte de seus pequenos lotes rurais para terceiros, ou deixaram como herança para seus filhos, o que reduziu ainda mais o tamanho das propriedades rurais. Outros colonos não se adaptaram as mudanças e migraram para as grandes cidades e outras regiões da nova fronteira agrícola, como o Paraguai, Mato Grosso e Bahia.

Em 24 de março de 1990 aconteceu um plebiscito que votou pelo desmembramento de Quatro Pontes de Marechal Cândido Rondon. Em 13 de setembro desse mesmo ano foi criado o Município de Quatro Pontes pela Lei Estadual 9.368, a instalação oficial deu-se no dia 1 de janeiro de 1993. As primeiras eleições foram tranquilas, sendo eleitos, por consenso, o Prefeito Municipal, Sr. Antônio Rudi Leobet e Vice-Prefeito, Sr. Paulo Brandt.

4.1.2 Peculiaridades do Município de Quatro Pontes

O Município de Quatro Pontes, com área de área total de 114, 531 km², situa-se no Oeste do Paraná. Segundo o Censo Demográfico do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2000, a população do Município de Quatro Pontes era constituída de 3.646 habitantes, sendo 1.794 na zona urbana e 1.852 da zona rural. Na contagem populacional do IBGE em 2007 o número de habitantes subiu para 3.669 habitantes. A origem populacional é predominante alemã e italiana.

Distante apenas 6 km do Município de Marechal Cândido Rondon, com a qual mantém uma estreita vinculação; 30 km do Município de Toledo e 580 km da Capital, Curitiba, Quatro Pontes, limita-se ao Norte com os Municípios de Marechal Cândido Rondon e Nova Santa Rosa, ao Leste e Sul com o Município de Toledo e a Oeste com o Município de Marechal Cândido Rondon.

As Rodovias BR 467 e PR 239, que atravessam o Município de Quatro Pontes de leste a oeste, são as principais vias de acesso, interligando os Municípios de Marechal Cândido Rondon ao Oeste, e Toledo a Leste. O Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (Ipardes), apresenta a localização geográfica do Município de Quatro Pontes que pode ser visualizada na figura 14:



Figura 14. Localização geográfica de Quatro Pontes

Fonte: Ipardes, 2008

Quatro Pontes, desde a sua colonização possui uma estrutura fundiária composta de pequenas e médias propriedades rurais, as quais possuem a agropecuária bastante desenvolvida, e que dedicam-se principalmente na produção de grãos (soja, milho e trigo), suínos, bovinos, leite, aves, piscicultura, fruticultura e agricultura orgânica, atividades que fomentam a agroindustrialização dentro e fora do Município e geram renda e empregos no campo e na cidade, bem como contribuem com a transferência de riqueza para outros segmentos importantes da economia, como a indústria, o comércio e a prestação de serviços.

Quatro Pontes é destaque nacional pelo seu Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M). O município foi classificado como o 25º melhor IDH-M do Brasil e o 2º do Paraná. Segundo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o IDH-M do município de Quatro Pontes cresceu de 14,69%, passando de 0,742 em 1991 para 0,851 em 2000. Para aferir a longevidade, o indicador utiliza números de expectativa de vida ao nascer. O item educação, é avaliado pelo índice de analfabetismo e pela taxa de matrícula em todos os níveis de ensino. A renda é mensurada pelo Produto Interno Bruto (PIB) per capita, em dólar Paridade do Poder de Compra (PPC), que elimina as diferenças de custo de vida entre os países). Essas três dimensões têm a mesma importância no índice, que varia de zero a

um. A dimensão que mais contribuiu para este crescimento foi a Longevidade com 46,6%, seguida pela Renda, com 28,8% e pela Educação, com 24,5%. Como destaque, o Município de Quatro Pontes possui o melhor índice em longevidade no Paraná, 0,878. Desta forma, se mantiver esta taxa de crescimento de IDH-M, o Município de Quatro Pontes levará 4,9 anos para alcançar São Caetano do Sul (SP), o Município com melhor IDH-M do Brasil (0,919), e 0,4 anos para alcançar Curitiba (PR), o Município com o melhor IDH-M do Estado (0,856). Conforme a classificação do PNUD, o município de Quatro Pontes está entre as regiões consideradas de alto desenvolvimento humano (IDH-M maior que 0,8). O resultado do IDH-M de Quatro Pontes indicam que as pessoas do Município de Quatro Pontes possuem uma vida longa e saudável, acesso ao conhecimento e um padrão de vida digno.

Em 20 de junho de 2007, o Ministério da Educação (MEC) conferiu ao Município de Quatro Pontes o “Selo de Município Livre do Analfabetismo”. O Selo é conferido aos Municípios brasileiros com menos de 4% de analfabetos na sua população, considerados livres de analfabetismo. Entre 5.560 cidades brasileiras, apenas 64 conseguiram a façanha de atingir índices considerados avançadíssimos. Dentre os 64 Municípios brasileiros considerados “livres do analfabetismo” pelo MEC, apenas três estão no Paraná: Curitiba, Entre Rios do Oeste e Quatro Pontes. Dos Municípios paranaenses Quatro Pontes lidera com 2,43%, o menor e melhor índice do Estado.

4.1.3 O Associativismo Rural em Quatro Pontes

Antes da formação do associativismo rural em Quatro Pontes, os produtores rurais atuavam individualmente em atividades como a suinocultura, pecuária de corte ou leite; ou dedicava-se à produção das culturas extensivas como a soja, o milho e o trigo, inadequadas para a pequena propriedade em função de exigir alta tecnologia e produção em escala. Em função da redução das receitas com as atividades tradicionais, tornou-se um desafio buscar novas formas de organização e novas alternativas de emprego e renda para garantir a sustentabilidade dos produtores rurais.

O associativismo rural surgiu em Quatro Pontes no final dos anos 60. Os produtores rurais organizaram-se em associações e elaboraram o Estatuto Social de cada associação.

Mas foi a partir dos anos 90 que o associativismo rural apresentou o seu vigor. A partir desta época, foram fundadas a maioria das associações e instituído pela Prefeitura Municipal

de Quatro Pontes, o Conselho de Desenvolvimento Rural, do qual fazem parte todos os presidentes das Associações de Produtores Rurais.

Desde então foram realizados diversos convênios e parcerias entre Governos Federal, Estadual, Municipal e as associações rurais, os quais beneficiaram todos os associados das associações rurais constituídas no Município de Quatro Pontes.

Todas as associações de produtores rurais fundadas em Quatro Pontes, existem até hoje. Segundo o responsável pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Município de Quatro Pontes, o sucesso das associações está relacionada a participação direta do órgão público, ao comprometimento financeiro por parte do produtor e a eficiência da Diretoria.

Independentemente do valor, ele se compromete com uma parte. E são essas as parcerias que dão certo. Agora quando é só órgão público, geralmente, ela está fadada a poucos anos a desaparecer, pois o pessoal não valoriza... Eu sempre digo, no nosso município todas as associações deram certo, porque tem a participação direta do órgão público e os produtores também se comprometem financeiramente com o investimento. [...] A eficiência das Associações se deve as pessoas que estão a frente da associação, ou seja, a Diretoria como um todo. Pra conseguir os recursos tem que ser uma associação atuante. (Dirigente 1)

“Então essa questão da gente criar uma cooperativa ou uma associação tem que ter comprometimento... É que nem um time de futebol, você sozinho não vai jogar. Já se tem 11 que correm atrás da bola, aí a coisa vai andar, o time vai pra frente” (Dirigente 2).

Atualmente, existem em Quatro Pontes três formas de associativismo rural, cada qual com características e objetivos distintos. O primeiro grupo é constituído pela associação de produtores de uvas e vinhos que possui 12 produtores que atuam na produção e comercialização de uvas e vinhos. O segundo grupo é constituído pela associação de produtores orgânicos, que possui 13 produtores que atuam na produção, industrialização e comercialização de produtos orgânicos. O terceiro grupo é constituído 7 associações de Linhas, que congregam no total 329 produtores rurais que atuam em atividades diversas.

Diante do exposto, podemos caracterizar o Município de Quatro Pontes/PR. O Município de Quatro Pontes/PR possui as seguintes características: (1) Fundação: 13 de setembro de 1990; (2) Localização: Oeste do Paraná; (3) Área Total: 114,531 km²; (4) População: 3669 habitantes; (5) Origem Populacional: predominante alemã e italiana; (6) Estrutura Fundiária: Pequenas e médias propriedades rurais; (7) Economia: agropecuária, indústria, comércio e prestação de serviços; (8) IDH-M: 0,851; e (9) Possui: “Selo de Município Livre do Analfabetismo”.

4.2 CARACTERÍSTICAS DAS ASSOCIAÇÕES DE PRODUTORES RURAIS DE QUATRO PONTES/PR

4.2.1 Características da Apuvitis

Em 2002, a Prefeitura Municipal de Quatro Pontes, através do responsável pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico que congrega as pastas Agricultura, Indústria e Comércio, Meio Ambiente e Turismo, reuniu os membros do Conselho de Desenvolvimento Rural do Município, o técnico da Emater local, para discutir uma nova alternativa produtiva para a geração de renda aos pequenos produtores rurais e a fixação do homem no campo. Em função das tradições culturais do cultivo de pomares e vinhas no Município, bem como a fabricação artesanal dos vinhos, surgiu a idéia da fruticultura, especialmente a produção de uvas.

Nós temos aqui no município, o conselho de desenvolvimento rural onde fazem parte todos os presidentes das associações constituídas no município. Ai aconteceu uma discussão pra conseguir tentar trazer uma nova alternativa de renda para o município na questão de agricultura ou agropecuária. [...] e discutindo com este conselho surgiu a idéia da fruticultura e vendo que nossos avós, nossos antepassados quando vieram colonizar nossa região, aqui sempre tinham frutas, frutas sadias e uma das frutas era a própria uva, que na época todo agricultor tinha um pequeno parreiral, onde fazia o seu vinho ou para o consumo in-natura. [...] Nós, em cima deste projeto em 2002, conseguimos despertar nessas associações, pessoas que faziam parte das associações pra ter essa alternativa que seria a fruticultura, especificamente a uva. (Dirigente 2)

Então foi feito esse trabalho de pesquisa com a Emater. Foi sentado e buscado a solução para ver o que temos na região de potencial e o que era possível se adaptar. E já temos produtores por aqui que já são antigos, que são os antepassados, principalmente os Lodi que sempre produziam vinho, o meu próprio pai produz vinhos a 40 anos no município de Quatro Pontes, mas era para consumo próprio, então se pensou: porque não explorar isso economicamente. (Dirigente 1)

A partir da idéia, a Emater elaborou em 2003, o Profrut, com ênfase na vitivinicultura. O Projeto fomentava o desenvolvimento da fruticultura na Região de Toledo, a qual congrega 20 Municípios, dentre eles, Quatro Pontes. Fruto de amplas discussões e com base em dados e informações diagnosticados em levantamentos do instituto, a proposta contemplava a implementação de práticas ao crescimento da fruticultura, oportunizando o desenvolvimento socioeconômico e ambiental das propriedades rurais, através de ações que envolvem a capacitação, transformação, tecnologia de produção e organização. Entre os parceiros e entidades envolvidas no projeto estão o Governo do Estado, por meio da Secretaria da

Agricultura e do Abastecimento (Seab) e Emater, prefeituras, câmaras municipais, sindicatos rurais – patronais e dos trabalhadores, associações e cooperativas, Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar), Federação da Agricultura do Estado do Paraná (Faep), Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado do Paraná (Fetaep), Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), agentes financeiros, empresas assessoria técnica e produtores.

Esse trabalho surgiu em 2003, quando nós montamos o Profrut que é um programa regional da fruticultura, de desenvolvimento da fruticultura regional, onde nós usamos ou criamos esse trabalho pra desenvolver, como o próprio nome já diz a fruticultura. Nós, justamente no mesmo ano, em 2003 iniciamos o processo aqui em Quatro Pontes, onde um grupo de produtores recebeu orientações. Estamos aí, sempre orientando o produtor na questão da atividade, desde a implantação, da produção e da transformação. (Dirigente 3)

Em 2003, o Município de Quatro Pontes, através do Conselho de Desenvolvimento Rural do Município, convocou todos os pequenos produtores rurais do Município interessados na produção da uva para uma reunião de apresentação do projeto, na qual compareceram 36 pessoas. Em seguida, o Conselho de Desenvolvimento Rural do Município empreendeu juntamente com os produtores interessados várias visitas técnicas para a busca de conhecimento e tecnologias no desenvolvimento da uva para a região sudoeste do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. As visitas técnicas despertaram o interesse em 12 pequenos produtores rurais que iniciaram a produção de uvas em escala comercial no Município de Quatro Pontes.

E na primeira reunião aberta, que aconteceu em 2003 nós tínhamos 36 pessoas participando deste projeto e com isso a gente ficou entusiasmado. Mas como a gente precisava conhecer as novas tecnologias, buscar novos conhecimentos, nós fizemos em 2002 e 2003 várias excursões para a região sudoeste do Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina onde praticamente eles mesmos foram se classificando. Então, desse grande grupo de 36 pessoas, surgiram 12 famílias a fim de trabalhar com uva. (Dirigente 2)

“Então, temos aqui, 10 produtores de Quatro Pontes, mais 2 de Nova Santa Rosa que fazem parte dessa associação. [...] E aí começou a desenvolver esse trabalho, trabalho integrado” (Dirigente 1).

Em 2003, o Governo do Estado através do Programa Paraná 12 Meses³ disponibilizou recursos aos produtores para a aquisição dos postes e dos arames para a construção. A

³ O Programa Paraná 12 Meses, financiado pelo Banco Mundial e que terminou em março de 2005, tinha ainda em 03 de agosto de 2005, R\$ 40 milhões para investir em obras e serviços, compra de bens e equipamentos aos pequenos produtores rurais. Um dos objetivos do programa era o incentivo a produtividade.

Prefeitura Municipal efetuou a correção e o preparo de solos. A Emater efetuou o treinamento e assistência técnica em grupo dos pequenos produtores antes da realização de todas as etapas do processo produtivo.

O Governo do Estado em 2003, através do Programa Paraná 12 meses, beneficiou individualmente os produtores com a aquisição dos postes e dos arames pra fazer a construção. A prefeitura entrou com a correção de solos, com os corretivos e o preparo de solos desses 8 hectares nessas 12 famílias. [...] E por ser o primeiro projeto, gente fez todo o trabalho de fomento, onde que essas 12 famílias implantaram 8 hectares de parreira, até aí, ainda era um grupo informal, eram 12 famílias tratadas de forma informal. A nossa proposta de trabalho é um pouco diferenciada pelo contingente de técnicos que tínhamos em fruticultura. A nossa metodologia sempre foi grupal, então todas as práticas são grupais, desde a escolha do corte de enxerto, sempre foi tratado de forma grupal, onde a gente dava as coordenadas e decidia junto e até ainda hoje se trabalha a assistência técnica dessa forma. Sempre em épocas oportunas e onde as famílias todas elas participam e tem a mesma parte de recomendação e quando a gente passa recomendação para eles, todos tem o mesmo nivelamento. (Dirigente 2)

Em 2004 foi feita a primeira colheita da uva. O resultado superou a expectativa de todos os envolvidos. Nos 8 hectares cultivados, foram colhidas 80 toneladas de uva, as quais foram comercializados in-natura pelos produtores na sua propriedade ou em supermercados da região. O município de Quatro Pontes foi palco da realização de vários encontros municipais e regionais de viticultura. O primeiro encontro foi divulgado pela Agência Estadual de Notícias (AEN) de 24/11/2004 e informativo da Emater de dezembro de 2004.

Em 2004 a gente fez a primeira colheita ainda de forma informal e superou todas as expectativas porque eram tecnologias novas, o pessoal ficou muito entusiasmado e como na região oeste praticamente esse tipo de cultivo e nesta forma de trabalho o município de Quatro Pontes era pioneiro, então a gente fez um grande trabalho de marketing, com encontros municipais e regionais, onde a gente ainda hoje é conhecido como referência na região oeste no cultivo das uvas. Em 2004 pra você ter uma idéia, a gente colheu nestes 8 hectares quase 80 toneladas de uva no primeiro ano. (Dirigente 2)

Diante da preocupação do mercado não absorver uma nova super-safra *in-natura*, surgiu a intenção dos produtores em produzir vinhos. Para tanto necessitavam de uma vinícola própria. Visando alcançar este objetivo, os produtores se uniram e fundaram em 12 de junho de 2005, a Apuvitis.

“Estávamos preocupados... Se tivesse uma nova super-safra e o mercado não comprasse toda a produção, o que faríamos com a uva? A vinícola seria uma válvula de escape” (Associado 1).

Estávamos vendo que pra eles conseguir cada vez mais força, eles precisavam se unir. E até este momento a gente vinha trabalhando eles como associativismo, mas de forma informal. Então, na verdade eles já tinham alguma coisa de associação só

que a coisa não era formalizada. Em 2005 começamos a discutir nossa metodologia de trabalho, que era gradual, era do jeito que a coisa ia acontecendo. Então a gente ia vendo as dificuldades e ia tentando as soluções e uma das discussões que tivemos é justamente na formação de uma associação, de uma cooperativa ou de uma empresa pra esses produtores. E em 12 de junho de 2005 a gente então criou a Apuvitis. (Dirigente 2)

“Anualmente, nós fazemos o planejamento das ações e das decisões tomadas na Apuvitis” (Associado 1).

“Foi definido desde o início, vamos trabalhar em grupo e esse grupo trabalhará sempre em conjunto até conseguir se desenvolver e chegar lá no objetivo que era produzir o vinho, e o vinho de qualidade” (Dirigente 1).

Para os associados, o sucesso da Apuvitis, depende do acompanhamento técnico, da honestidade, confiança, união e da participação dos associados.

“O acompanhamento técnico é essencial” (Presidente 1).

“Tudo é mais fácil, desde que haja honestidade no grupo” (Associado 1).

“Este é o principal argumento da associação: a confiança” (Associado 3).

“A nossa força sempre foi assim: através da união e da participação. Isto depende da força de vontade de cada um” (Associado 4).

Segundo o artigo 1º do Estatuto Social da Apuvitis,

A Associação de Produtores de Uva e vinhos de Quatro Pontes, PR também designada pela sigla Apuvitis é uma associação com personalidade jurídica de direito privado, sem fins econômicos, políticos e religiosos, que terá duração por tempo indeterminado e o exercício social coincidente com o ano civil, regida pelo presente Estatuto e pelas demais disposições legais que lhe forem aplicadas, com sede na Linha Água Verde, LR 19/22, em Quatro Pontes - PR e foro jurídico na Comarca de Marechal Cândido Rondon-PR.

Quanto a finalidade da Apuvitis, o artigo 2º do Estatuto Social menciona que:

A Apuvitis que não tem finalidade lucrativa, atuará na defesa dos interesses sociais, culturais e econômicos de seus associados desenvolvendo ações como:

- a) produção, transformação e comercialização de produtos frutigranjeiros;
- b) assessoria comercial;
- c) manter e incentivar a solidariedade e a união entre os sócios;
- d) atuar na profissionalização dos associados;
- e) integração com órgãos públicos e com entidades privadas, desenvolvendo projetos e programas em parceria e outras ações que fortaleçam o bom relacionamento entre os associados e a comunidade;
- f) manutenção das instalações e equipamentos da vinícola;
- g) organizar a compra de insumos, máquinas, equipamentos, produtos de uso doméstico e ou necessários às atividades das propriedades rurais e da vinícola;
- h) promover o desenvolvimento integrado da atividade frutigranjeira através do aumento da produtividade, visando o aumento de renda nas propriedades.

Segundo o artigo 15 do Estatuto Social, a direção da Apuvitis dar-se-á por meio da Assembléia Geral, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal, sendo que os cargos da Diretoria Executiva e do Conselho fiscal não são remunerados.

Conforme artigo 24, dentre as competências da Diretoria Executiva está:

“a) cumprir e fazer cumprir o Estatuto Social e o Regimento Interno”.

A Apuvitis é constituída por pequenos produtores rurais. Em relação a este aspecto, o Dirigente 2 comenta: “Caracterizando as propriedades, não tem nenhuma propriedade que com mais de 12 hectares. São todas propriedades de características familiares e pequenas propriedades” (Dirigente 2).

O associado 3 revela que o dirigente 2 emitiu o seguinte comentário quando efetuava o fomento a produção de uvas em parte de sua propriedade: “Olha o tamanho da tua área. Ali dá pra fazer uma coisa que te traz uns R\$ 4 a 5 mil reais com tantos pés de uva” (Associado 3).

A propriedade do associado 1 tem algumas características peculiares. Em entrevista, o associado 1, relatou que os 16 hectares de propriedade da família, mantêm 3 famílias: a sua e a de seus dois irmãos. A família do associado 1 diversificou as atividades da propriedade o que permitiu o retorno de membros da família que estavam na cidade. Hoje uma das famílias dedica-se exclusivamente a fruticultura. O associado 1 comenta:

Quando meu pai estava vivo nós tínhamos duas culturas somente. Hoje uma pequena propriedade não sobrevive com uma ou duas fontes de renda. Tem que ter mais alternativas, por isso, a gente trabalha com agricultura, soja, milho e trigo, temos suínos, temos a fruticultura, vinho, o vinho é uma coisa anual, ou seja, você tem o ano inteiro pra colocar, é uma renda que entra o ano todo. (Associado 1)

O associado 1 juntamente com seus irmãos donos da propriedade, doaram parte da área rural para a construção da vinícola. O associado 1 é responsável pela elaboração de vinhos da marca Apuvitis.

A família associado 4, moradora em Quatro Pontes, está trabalhando na colheita da quinta safra de uvas da propriedade da família. Os três filhos dele são os responsáveis pela atividade. A propriedade da família possui 15 hectares, sendo que as parreiras ocupam 1 hectare da propriedade. A viticultura já é a segunda atividade mais rentável para a família, que tem na bovinocultura leiteira o seu maior ganho. A grande quantidade de mão-de-obra que a viticultura exige, reuniu novamente a família, já que dois dos irmãos que haviam deixado a propriedade do pai, voltaram ao campo para trabalhar na atividade. Atualmente, as quatro famílias trabalham na propriedade. A partir da produção de uvas, a família do

associado 4 resolveu deixar de plantar grãos. “Para a pequena propriedade não compensa trabalhar com grãos” (Associado 4).

Segundo o associado 4, estão sendo colhidas uvas da espécie “vênus” de 400 plantas. “Esperamos colher em torno de 2,5 mil quilos de uva” (Associado 4).

A família do associado 4, possui na área de um hectare em torno de 2.200 mil plantas. Além das 400 plantas da espécie “vênus”, a propriedade possui em torno de 900 plantas da espécie “niágara” que serão comercializadas *in-natura* e outros cerca de 900 plantas de espécies “bordô” e “poloski”, que serão destinadas para produção de vinho.

O objetivo principal dos associados é o aumento da renda por meio da produção e comercialização de uvas e vinhos.

“Comecei na vinicultura para ter mais uma fonte de renda [...] Esse foi o principal objetivo nosso. Porque não adianta produzir alguma coisa e não ter onde colocar este produto. Assim estamos tranquilos, a uva que não se vende, se transforma em vinho” (Associado 1).

“Eu tinha intenção de plantar uva e meu interesse era para divulgar o trabalho e poder vender esse produto” (Associado 2).

Entrei na atividade, na produção de uva para ter mais uma renda na pequena propriedade e junto com os amigos e técnicos fomos visitar propriedades que tinham a plantação de uva e achei bonito, é uma coisa diferente e nós implantamos a parreira e quando começamos a vender as uvas a gente viu que precisamos ter uma válvula de escape para por a uva que talvez não iria ser comercializada, ou tipo, uva para vinho. E aí a gente construiu a vinícola pra fazer vinho. (Presidente 1)

Diante do exposto, podemos caracterizar a Apuvitis e seus associados.

A Apuvitis possui as seguintes características: (1) é uma Associação de Produtores de uvas e vinhos de Quatro Pontes; (2) possui os objetivos estabelecidos no Estatuto Social; (3) é autogerenciada por seus membros por meio de uma estrutura de coordenação formada pelo Assembléia Geral, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal; (4) as decisões estratégicas são deliberadas por meio de Assembléia Geral; e (5) as controvérsias são resolvidas por meio da aplicação do Estatuto e Regimento Interno.

Os associados da Apuvitis possuem as seguintes características: (1) são pequenos produtores rurais de Quatro Pontes e Nova Santa Rosa que utilizam parte da área rural para a produção da uva; (2) os produtores têm como objetivo o aumento da renda por meio da produção e comercialização de uvas e vinhos; (3) os produtores efetuam a diversificação produtiva nas suas propriedades; (4) o manejo da cultura é feito com a utilização da mão-de-obra familiar.

4.2.2 Características da AAOQP

Na década de 90 alguns agricultores de Quatro Pontes praticaram de maneira isolada e individual a agricultura orgânica no município. Estes agricultores eram orientados pelo Centro de Apoio ao Pequeno Agricultor (Capa) e produziam cereais, os quais eram comercializados para empresas de produtos orgânicos de outras cidades. Entretanto, a produção de grãos orgânicos de maneira isolada não gerava resultados satisfatórios aos agricultores.

“O comprador de soja e milho orgânico era de Capanema, mas era quase inviável produzir, porque pagavam pouco. Até surgiu uma firma em Rondon, só que essa logo quebrou e era um problema pra receber” (Associado 5).

“No início produzíamos de grãos orgânicos, mas não era muito rentável” (Associado 6).

Em 2001 um representante do Instituto Maytenus⁴ se reuniu com responsável pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Município de Quatro Pontes, para verificar o interesse do município em capacitar um grupo de agricultores em agroecologia. O curso seria realizado pelo Instituto Maytenus em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e visava desenvolver a agricultura orgânica no Município.

Neste sentido, o responsável pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico do município de Quatro Pontes se reuniu com os agricultores e constatou o interesse de um grupo de agricultores no curso de capacitação em agroecologia. Posteriormente o curso foi contratado pela Prefeitura Municipal de Quatro Pontes e realizado no município.

Começou em 2001 quando o pessoal me procurou para obter informação. O pessoal do Instituto Maytenus de Toledo veio fazer um levantamento na região para saber do interesse na produção de orgânicos. [...] Foram feitas 3 reuniões de preparação para saber se havia interesse de um grupo produtores. Então, se houvesse interesse, iríamos contratar esse curso de capacitação com duração de 1 ano, eram 2 encontros por mês. Na primeira reunião vieram 52 produtores, na segunda 43 e na terceira 32. Então, começamos essa capacitação. [...] Eu participei de toda essa capacitação dos produtores. Eu tirei o tempo daqui da minha secretaria e fui fazer o curso, foi só pra dar um apoio, porque eles precisam o apoio público. Ai depois dessa capacitação, buscamos formular uma associação. (Dirigente 1)

No começo a gente precisava passar por capacitação, era uma coisa nova, eu já tava na atividade a um ano e três meses, o Capa me ajudou na produção de grãos orgânicos. Ai começou a organização no município, via Sebrae e Secretaria da Agricultura a organizar o grupo. No começo eram 32 produtores que se reuniram pra fazer a capacitação que durou 1 ano, eram 2 reunião ao mês, durante o dia inteiro. (Associado 6)

⁴ Instituto Maytenus é uma instituição do terceiro setor que tem como missão promover o desenvolvimento sustentável através de ações que valorizem o ser humano e respeitem o meio ambiente.

“O Capa nos ajudou desde o início, orientando o nosso trabalho” (Presidente 2).

Quem começou foi o Herbert, o Bertilo, eu acho que tinha mais gente e que agora saíram [...], daí apareceu aquele curso do Sebrae, onde a gente participou. Era 1 ano de curso, 2 dias por mês e aí que surgiu a idéia de montar a Associação. (Associado 5)

Após a realização do curso de capacitação em agroecologia, os agricultores orgânicos se organizaram e fundaram em 31 de julho de 2001 a AAOQP que possui atualmente com 13 associados que produzem, industrializam e comercializam produtos orgânicos.

Para os associados, o sucesso da AAOQP depende diretamente da união e do vínculo relacional.

“Somos um grupo pequeno, mas muito unido” (Presidente 2).

“A AAOQP tem tudo para dar certo, eu nunca vi um grupo tão unido” (Associado 5).

“Eu diria em primeiro lugar que ela está vinculada a muitos e órgãos, então se tu tem um problema, aí tu tem uma direção de quem te pode ajudar, o Sebrae ou é o Capa, a Itaipu, o Município. É uma garantia grande” (Associado 6).

Segundo o artigo 1º do Estatuto Social da AAOQP,

A Associação de Agricultores Orgânicos de Quatro Pontes, também designada pela sigla AAOQP, constituída em 31 de julho de 2001, é uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, e duração por tempo indeterminado, com sede no Município de Quatro Pontes, Estado do Paraná e foro em Marechal Cândido Rondon.

Quanto a finalidade da AAOQP, o artigo 2º do Estatuto Social da AAOQP menciona que:

As finalidades da AAOQP abrangem todo o campo da agroecologia, definida como métodos de produção agropecuária baseados em tecnologias alternativas, sem o emprego de agrotóxicos, biocidas, adubos químicos e quaisquer outros insumos ou práticas que venham a representar riscos à saúde e ao meio-ambiente, ou desequilíbrios de ordem social, visando especialmente a conservação da biodiversidade e dos recursos hídricos e do solo, a minimização das alterações climáticas globais, pelo estímulo à implantação de sistemas agroflorestais, bem como a segurança alimentar.

Parágrafo único – Para atingir tais finalidades, a AAOQP poderá:

- a) Promover o permanente e rigoroso controle da qualidade e do valor biológico dos produtos de seus associados, os quais atendam às exigências das normas técnicas de certificação da produção, inclusive através de análises que garantem o não uso de agroquímicos e outros contaminantes, conduzidas em laboratórios oficiais e de idoneidade reconhecida;
- b) Apoiar e promover a aquisição de insumos, o transporte dos produtos, bem como envia esforços para a obtenção de créditos e de quaisquer outros recursos ou serviços que possam beneficiar seus associados;

- c) Promover estudos e pesquisas sobre métodos alternativos de produção agropecuária e de comercialização de produtos orgânicos;
- d) Realizar encontros, seminários, cursos e outras atividades educacionais, com o objetivo de dar a máxima divulgação aos assuntos ligados à agricultura orgânica, e visando a educação ambiental;
- e) Apoiar, promover e até efetuar a comercialização da produção dos seus associados;
- f) Integrar a agricultura com os demais setores, saúde, educação e outros;
- g) Aceitar e apoiar na associação, agricultores que estejam produzindo em regime de transformação.

Segundo o artigo 11 do Estatuto Social, a direção da AAOQP dar-se-á por meio da Assembléia Geral, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal e Conselho de Ética, sendo que os cargos da Diretoria Executiva, Conselho Fiscal e Conselho de Ética não são remunerados.

Conforme artigo 37, do Estatuto Social da AAOQP, “Os casos omissos serão resolvidos pela Diretoria e referendados pela Assembléia Geral”.

A AAOQP é constituída por pequenos produtores rurais. Em relação a este aspecto, obteve-se os seguintes pronunciamentos:

“Somos todos pequenos produtores orgânicos” (Presidente 2).

“Eu tenho 7 hectares” (Associado 5).

“Os produtores orgânicos estão espalhados por todos os cantos do Município. São pequenos produtores que se localizam em pontos isolados do Município” (Dirigente 1).

A minha propriedade é um alqueire e meio no meio das lavouras convencionais, até se chama sítio da ilha orgânica, é uma ilha mesmo. [...] Os produtores orgânicos de Quatro Pontes são pequenos agricultores, a maioria tem de um alqueire e meio até cinco alqueires. (Associado 6)

Apesar do associado 6 possuir uma propriedade de um e meio alqueire, o mesmo doou a AAOQP parte da propriedade para a construção da agroindústria AAOQP. Quando concluída, a agroindústria vai industrializar os produtos produzidos pelos agricultores orgânicos da Associação.

Os associados da AAOQP necessitam formar barreiras para proteger suas propriedades de fatores contaminantes que provêm das lavouras convencionais localizadas nas divisas das propriedades. Embora necessárias, a formação das barreiras, limita ainda mais a área de produção dos produtores orgânicos e em alguns casos, as barreiras não são suficientes para impedir a ocorrência de danos.

“A gente tem a propriedade rodeada de agricultura convencional. Então é tão difícil de trabalhar, porque todo ano você perde com isto. Você perde plantas com o veneno dos outros. [...] Esse é o maior problema hoje” (Associado 5).

Muitas vezes a gente escuta falar, que no nosso município o lugar indicado para produzir orgânicos seria em Flor da Serra. O município devia comprar uma área lá e nós sermos transferidos lá. Então isso chateia a gente um pouco. A gente está no que e nosso e gosta do que está fazendo. As pessoas não tem consciência ambiental. Neste ano sofremos muito com o veneno. Uma coisa que falta é a consciência ecológica. Isso é um dos fatores problemáticos para o produtor orgânico hoje. (Associado 6)

Por um lado, em função da preservação ambiental, para você proteger a lavoura seria melhor se fosse um grupo formado em uma comunidade só. Se eles fossem vizinhos, você faria uma barreira só e seria bem mais fácil para produzir. Assim, nós temos pontos isolados em que temos um produtor que tem um alqueire de terra, daí ele tem que formar barreiras com todas as divisas dos vizinhos. Então se tu analisar, ele vai perder praticamente 10% da área, que ele tem que proteger. Porque o correto seria o vizinho proteger para não contaminar a área do produtor orgânico. Isso dificulta nos termos dos produtores estarem isolados. É uma dificuldade muito grande. (Dirigente 1)

Outros problemas enfrentados pelos associados da AAOQP são a falta de uma linha de crédito específica para capital de giro e a falta de mão-de-obra disponível.

Segundo os produtores, as linhas de crédito tradicionais, não disponibilizam recursos para capital de giro.

Um grande problema hoje é a falta de capital de giro. A gente recebe bastante auxílio financeiro pra maquinários, o governo ajuda, tem emenda parlamentar pra maquinários, pra construção, mas para capital de giro não existe. E é isto que mais trava a gente. No caso de doces, por exemplo, a fruta, nós temos uva 2 meses, janeiro e fevereiro, então você tem que ter espaço e recursos pra industrializar e armazenar durante um ano. Você precisa atender o mercado de janeiro a janeiro, então você não pode atender até junho, tem que ter um estoque que permite fornecer com regularidade. Então é um capital muito alto que você tem que ter e não tem. Essa é uma dificuldade que todos nós temos hoje. (Associado 6)

“A questão de financiamento pra capital de giro, não mudou nada ainda. Hoje você chega ao banco e fala pro gerente que você é produtor orgânico e que precisa de uma linha crédito para capital de giro, ele não tem nada lá” (Associado 5).

A produção orgânica exige muita mão-de-obra. Em muitas situações os agricultores orgânicos necessitam contratar mão-de-obra de terceiros em função da insuficiência da mão-de-obra familiar.

É agricultura familiar que está fazendo isso. Muitas vezes contratamos gente fora pra vencer o serviço. [...] No nosso caso, na agroindústria de doces, sucos e compotas, trabalham as famílias dos 4 sócios e ainda assim contratamos gente de fora. Tanto na lavoura como na indústria. A falta de mão-de-obra é um problema pra gente hoje. É um problema para o nosso município. O pessoal hoje é muito acomodado. Na produção convencional, limpa-se uma lavoura em questão de uma semana com herbicidas e planta-se tudo e trabalha-se 15 dias por safra, enquanto que na produção orgânica trabalha-se dia após dia. (Associado 6)

“90% da mão-de-obra é familiar. [...] Nós trabalhamos 15 horas por dia. Desde cedo até a noite. Isto dá serviço. Dá muita mão-de-obra” (Associado 5).

“Porque já se comprovou que deu certo, mas eu volto a frisar, o problema está na mão-de-obra familiar” (Dirigente 1).

“Você precisa trabalhar com muita dedicação. Por isso existe a dificuldade hoje, porque exige muita mão-de-obra, que hoje falta” (Presidente 2).

Atualmente desenvolveu-se um campo experimental de fruticultura junto a vinícola e a grande maioria dos agricultores orgânicos do Município diversificam as atividades nas propriedades em torno da fruticultura. Os associados da AAOQP produzem, industrializam e comercializam os produtos orgânicos.

Está se desenvolvendo um trabalho junto a vinícola de um campo experimental de fruticultura, na qual nós estamos desenvolvendo a maçã, não sei se você já tem conhecimento da maçã “eva”, a goiaba esta saindo muito bem, a goiaba e o abacaxi, o abacaxi na nossa região é um pouquinho duvidoso porque o abacaxi se dá bem em terra arenosa, em uma terra mais mista. Mas pra nós aqui, tem a acerola, que tem muita gente que produz, a maçã este ano promete muito, no primeiro ano de produção ela superou todas as expectativas, o figo, o figo se dá muito bem, a banana, o figo é fora do sério. (Dirigente 1)

“Agora todos estão partindo pra fruticultura. O que consegue vender *in-natura*, vende, o resto industrializa” (Associado 5).

“Uma coisa que agora a gente tem ênfase é a fruta. A gente sabe que a indústria vai ser construída” (Presidente 2).

No nosso caso são doces, sucos, compotas, sendo compota de figo, suco de uva, seis tipos de doces, tem cocada, tem cachaça orgânica, tem vinho orgânico, um pouquinho de frango, vinagre de uva, entre outras coisas que o pessoal faz para a feira como pão, bolacha, cuca, queijo e leite. (Associado 6)

O objetivo principal dos associados da AAOQP é aumentar a qualidade de vida, através do consumo de produtos orgânicos e o aumento da renda por meio da produção, industrialização e comercialização de produtos orgânicos.

“Eu não sou uma pessoa que quero muito lucro, o que está em primeiro lugar é qualidade de vida, então eu produzo pra mim e pra minha família e o resto que eu tenho sobrando, a verdura e os frangos, a gente vende na feira” (Presidente 2).

“Eu quero vender meus produtos na feira. Porque você coloca na cabeça que é para o teu bem, para o bem do vizinho e da comunidade” (Associado 5)

“Primeiro você produz a tua sustentabilidade e pra tua família, pra você ter um produto diferenciado e não estar ingerindo nenhum fator contaminante, que seria o agrotóxico. Ai o segundo passo, o excedente é a comercialização” (Dirigente 1).

Diante do exposto, podemos caracterizar a AAOQP e seus associados.

A AAOQP possui as seguintes características: (1) é uma Associação de Agricultores Orgânicos de Quatro Pontes; (2) possui os objetivos estabelecidos no Estatuto Social; (3) é autogerenciada por seus membros por meio de uma estrutura de coordenação formada pelo Assembléia Geral, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal e Conselho de Ética; (4) as decisões estratégicas são deliberadas por meio de Assembléia Geral; (5) as controvérsias são resolvidas por meio da aplicação do Estatuto Social.

Os associados da AAOQP possuem as seguintes características: (1) são pequenos produtores rurais de Quatro Pontes que utilizam a propriedade para produzir, industrializar e comercializar produtos orgânicos; (2) os produtores têm como objetivo aumentar a qualidade de vida e aumentar a renda por meio da produção, industrialização e comercialização de produtos orgânicos; (3) os produtores efetuam a diversificação produtiva nas suas propriedades; (4) o manejo da cultura é feito com a utilização da mão-de-obra familiar e de terceiros.

4.2.3 Características das Associações de Linhas

O Município de Quatro Pontes não possui Distritos Administrativos. As Linhas são arranjos comunitários menores que os Distritos Administrativos e seguem um posicionamento geográfico pelo território.

Independente da denominação social, “associação de moradores”, “associação comunitária”, “associação de produtores” ou “associação de pequenos produtores” todas as Associações das Linhas possuem similaridades quanto aos seus objetivos e suas características. As associações das Linhas, objeto deste estudo, a data de fundação e o número atual de associados de cada associação, constam a seguir:

- Associação comunitária José Bonifácio, fundada em 30/09/1991, com 42 associados;
- Associação de moradores da Linha Água Verde, fundada em 05/09/1997, com 17 associados;

- Associação de moradores da Aliança Flor da Serra, fundada em 01/11/1968, com 73 associados;
- Associação de moradores e amigos da Linha Itá, fundada em 05/06/1995, com 42 associados;
- Associação de moradores e amigos da Linha São José, fundada em 29/01/1988, com 35 associados;
- Associação de moradores e amigos da Souza Naves, fundada em 23/06/1993, com 25 associados;
- Associação de produtores da Linha Sanga Funda, fundada em 28/10/1999, com 38 associados;
- Associação de pequenos produtores da Linha Guaçu, fundada em 19/07/2005, com 34 associados; e
- Associação de pequenos produtores da Linha São João, fundada em 02/07/1998, com 23 associados.

Os 329 associados destas Associações efetuam a diversificação produtiva e atuam em atividades agropecuárias e/ou agroindustriais.

Os fatores que facilitam a atuação dos associados nas Associações de Linhas são: (1) a união e o (2) poder de reivindicação junto a órgãos públicos.

“Temos força para reivindicar melhorias pra comunidade” (Presidente 3).

“A associação tem mais força. Se você tem uma associação você é mais forte. Não é uma pessoa, são várias da associação que precisam de um mesmo bem, com certeza isso facilita” (Associado 7).

“Nós temos mais força política juntos, pra reivindicar melhoria pra associação junto ao poder público. A união facilita adquirir estes recursos para o bem estar de todos” (Presidente 4).

“Se tu não for sócio de associação, você não consegue nada. Se tu não tiver associação não ganha nenhum recurso. Individualmente é difícil” (Associado 10).

“Consegue-se mais fácil a verba dos governos [...] para ajudar principalmente o pequeno agricultor” (Presidente 5).

“Em associação facilita obter recursos do governo. Quando você fala de grupo, você consegue mais fácil, sozinho tu não consegue nada” (Associado 12).

“O grupo tem mais poder junto com os órgãos públicos” (Presidente 6).

Através da associação facilitou o acesso as máquinas. [...] Nosso relacionamento com a prefeitura é muito bom, nós temos um sócio que é vereador. Então nós temos um bom relacionamento em função de ter uma pessoa da própria associação que trabalha na câmara de vereadores. (Associado 13)

“Os recursos são destinados à associações, pra pessoas jurídicas e não à pessoas físicas” (Presidente 7).

“Hoje em dia, nada se consegue sozinho, mas através de grupos e de associações. [...] Um só não conseguiria os benefícios que nós conseguimos através da associação. Juntos nós temos mais força” (Associado 15).

“O grupo tem mais força. Somente os sócios da associação tem acesso as máquinas da associação. As máquinas e equipamentos estão vindo para a associação, não para os associados” (Presidente 8).

“Com a união de forças, conseguimos melhorias” (Associado 18).

“Unidos conseguimos força. Sozinho a gente não consegue nada” (Presidente 9).

“Juntos nós temos mais força” (Associado 19).

Se você pegar 34 pessoas e fizer uma reunião e chamar o prefeito e reivindicar alguma coisa, dificilmente ele vai dizer não, agora quando você vai falar individualmente ele pode dizer que não. As vezes a condição de prefeito é complicada, mas assim que se consegue as coisas. Quando você quer conseguir alguma coisa tem que ser em grupo, tem que ser unido. Tem que chamar, fazer uma reunião, tem que chamar o prefeito, o secretário da agricultura, e tem que batalhar em cima disso. Dificilmente ele vai dizer não, isso é uma coisa muito rara. (Presidente 10)

Coletivamente o grupo se beneficiou porque ele teve mais força com os órgãos governamentais pra conseguir benefícios pra associação. Hoje um grupo consegue muito mais fácil as coisas do que um sozinho. Nós conseguimos muitas coisas assim. (Associado 22)

“O grupo tem mais força. Até o governo exige que seja um grupo maior para conseguir os recursos” (Presidente 11).

“Os associados são muito unidos. É um exemplo para o município. Unidos conseguimos os recursos de que necessitamos” (Associado 24).

O (1) individualismo, (2) os conflitos de opiniões e (3) a defesa de interesses pessoais são fatores que dificultam a atuação dos associados em algumas Associações de Linhas.

O individualismo e a falta de cooperação dos associados são fatores negativos. Quando o associado acha que ele só tem direitos na associação ele se torna uma pessoa negativa, na verdade ele tem compromissos e deveres com a associação para ela ter um andamento adequado dentro das leis. (Dirigente 1)

“Pra quem é presidente ou faz parte da diretoria, as vezes dá quase pra explodir. Temos que dedicar muito tempo pelas causas da associação.[...] Tem uns sócios que se aproveitam bastante” (Presidente 4).

“A pessoa entra na associação para ser beneficiada, mas tem uma a pessoa não precisa do benefício, ela individualmente tem muito mais do que a associação tem em conjunto” (Associado 9).

“A gente acha pouca gente pra colaborar. Todos querem o benefício, mas poucos disponibilizam tempo pra buscar isso daí, porque é um trabalho voluntário, em prol da associação” (Presidente 7).

“Eu acredito que por causa de um ou outro membro que complica a coisa, mas no geral, tem uma Assembléia onde se chega a um consenso” (Associado 16).

Quando você mexe com 34 cabeças, não é como mexer com uma cabeça só. Tem conflito de idéias. Sempre tem aquela pessoa que quer tirar proveito. E esse é o grande mau do associativismo. Maquinário como plantadeira é complicado trabalhar porque o pessoal quer plantar tal dia e aí a coisa começa a desandar. E tem pessoas que você não consegue dobrar. Então quando nós fizemos o regimento da plantadeira nós falamos que nem todos teriam a chance de plantar no dia e na hora que eles queriam, cada um tinha que ceder. (Presidente 10)

“Cada um tem uma maneira de pensar. Se o grupo fosse mais unido o grupo teria sua sede própria” (Associado 22).

“As pessoas tem uma mentalidade muito imediatista e gananciosa. Exemplo, Pra mim não importaria esperar alguns dias para plantar, mas para o outro faria uma grande diferença, mas eu não, contanto que eu plante o meu, eu não olho pelo outro” (Presidente 11).

“O que dificulta atuar em associação é o individualismo” (Associado 23).

Os problemas enfrentados pelos associados das associações de Linhas são a instabilidade climática, a variação de preços, os altos custos de produção e a falta de mão-de-obra disponível.

Instabilidade climática e variação de preços são fatores que dificultam nossa atividade, porque você não consegue trabalhar com aquela certeza da lucratividade. A gente, por exemplo no leite, nós não sabemos quanto vamos receber no mês que vem. Se tivesse um preço mínimo, onde que a gente pudesse ter noção de quanto poderíamos investir pra ter lucratividade, mas isso a gente não tem. (Presidente 3)

“É muito difícil encontrar mão-de-obra fora do campo” (Associado 8).

“O que nos afeta diretamente é o clima” (Presidente 4).

“O problema mais difícil é o preço e o mercado. Pra produzir, o incentivo é bom. Nossa região já provou que produz, mas o nosso problema é comercial” (Associado 9).

“Um problema é a falta de mão-de-obra. Um dos fatores que mais influencia na agricultura é o clima. Quando ele não ajuda, temos grandes prejuízos” (Associado 16).

“Uma coisa que dificulta na agricultura é a falta de chuva” (Presidente 8).

O maior problema de todos os associados, em todas as atividades são os altos custos de produção. Os custos de produção são muito elevados. O maior problema do setor produtivo é o custo de produção. O tempo atrapalha um pouco as vezes, quando não chove, mas a gente já está acostumado. (Presidente 11)

“As maiores dificuldades estão em cima dos custos agrícolas, eu acho que o custo dos insumos agrícolas estão bastante altos, como o combustível. E tem também os fatores climáticos. As vezes o clima não colabora” (Associado 23).

Todas as Associações de Linhas possuem Estatutos Sociais que são similaridades.

“Nos temos os Estatutos Sociais das associações das Linhas que são quase praticamente idênticos, muda um ou outro artigo” (Dirigente 1).

A similaridade nos Estatutos Sociais deve-se a denominação social. Podemos identificar similaridade nos Estatutos Sociais que utilizam a denominação “associação comunitária”, “associação de moradores” e associação de moradores e amigos; bem como, nos Estatutos Sociais que utilizam a denominação “associação de produtores” e “associação de pequenos produtores”, conforme demonstrado abaixo.

O artigo 1º do Estatuto Social da Associação Comunitária José Bonifácio, da Associação de moradores da Linha Água Verde, da Associação de moradores da Aliança Flor da Serra, da Associação de moradores e amigos da Linha Itá, da Associação de moradores e amigos da Linha São José e da Associação de moradores e amigos da Souza Naves, destaca que estas associações são sociedades civis de direito privado, sem fins lucrativos, organizadas para prestação de serviços sócio-comunitários aos moradores da respectiva Linha e proximidades.

O artigo 1º do Estatuto Social da Associação de produtores da Linha Sanga Funda, da Associação de pequenos produtores da Linha Guaçu e da Associação de pequenos produtores da Linha São João, destaca que estas associações são sociedade sem fins lucrativos e que se reger-se-á por meio de um Estatuto Social, Regimento Interno e pelas disposições legais e aplicáveis.

No artigo 4º do Estatuto Social da Associação Comunitária José Bonifácio, da Associação de moradores da Linha Água Verde, da Associação de moradores da Aliança Flor da Serra, da Associação de moradores e amigos da Linha Itá, da Associação de moradores e

amigos da Linha São José e da Associação de moradores e amigos da Souza Naves, menciona que as referidas associações tem como objetivos e finalidades:

- a) Estimular o espírito de solidariedade e comunidade entre os moradores e amigos integrantes da Associação, no sentido de desenvolver e melhorar as condições de vida e da localidade;
- b) Representar perante o legislativo, judiciário e administrativo, os interesses da associação e de seus associados;
- c) Manter serviços assistenciais, cooperativos, promocionais, informativos, através de convênios com organismos públicos e particulares;
- d) Realizar trabalhos relacionados a cultura, educação, saúde e lazer em benefício dos associados;
- e) Adquirir máquinas agrícolas e colocar a disposição dos associados; e
- f) Prestar serviços aos associados com projetos agrícolas e demais atividades relacionadas com a produção.

No artigo 3º do Estatuto Social da Associação de produtores da Linha Sanga Funda, da Associação de pequenos produtores da Linha Guaçu e da Associação de pequenos produtores da Linha São João, menciona que as referidas associações:

- [...] tem por objetivo a prestação de serviços que possam contribuir para o desenvolvimento e a racionalização das atividades produtivas, econômicas, sociais e culturais de seus associados:
- a) Prestar serviços aos associados com projetos agrícolas e demais atividades relacionadas com a produção;
- b) Adquirir máquinas agrícolas e colocar a disposição dos associados; e
- c) Realizar trabalhos relacionados a cultura, educação, saúde e lazer em benefício dos associados.

Segundo os Estatutos Sociais das Associações de Linhas, a estrutura de poder das mesmas dar-se-à por meio da Assembléia Geral, Diretoria, Conselho Fiscal e Departamentos em todas as associações independente da denominação social, exceto na Associação de moradores da Aliança Flor da Serra onde a estrutura de poder dar-se-à por meio da Assembléia Geral, Diretoria e Conselho Fiscal. Conforme os Estatutos Sociais das Associações de Linhas é vedada a remuneração dos membros da Diretoria da Associação bem como a distribuição de lucros, bonificações ou vantagens de qualquer tipo aos moradores, sócios e a outras pessoas excluídas por lei. Conforme os Estatutos Sociais das Associações de Linhas, os casos omissos dos Estatutos serão resolvidos pela Diretoria e posteriormente referendados pela Assembléia Geral.

As Associações das Linhas é constituída em sua maioria por pequenos produtores rurais. Em relação a este aspecto, obteve-se os seguintes pronunciamentos:

“Temos pequenos e médios produtores nas associações” (Dirigente 1).

“Existe uns 10% dos associados que tem quantidade de área um pouco maior, mas a maioria é de pequenos produtores que tem na faixa de 20 a 30 hectares” (Presidente 3).

“A maioria dos associados são pequenos produtores rurais” (Associado 8).

“Na associação a maioria dos associados são pequenos produtores” (Presidente 4).

“Nós somos pequenos produtores” (Associado 9).

“Aqui nós temos 12 hectares. Aqui, alguns tem um pouco menos e outros tem um pouco mais. No geral, a maioria tem é de 6 a 30 hectares” (Presidente 5).

“O que predomina na nossa associação são pequenos produtores rurais” (Associado 12).

“Os produtores da Linha Ita são todos pequenos produtores” (Presidente 6).

São todos mini e pequenos agricultores. Nosso associado aqui, que tem mais área, tem 20 alqueires e nós temos o mini produtor que tem 1 a 2 alqueires. Eu acho que em torno 50% dos associado da Linha Itá que tem menos de 5 alqueires. Eu tenho 13 alqueires. (Associado 14)

“O tamanho médio das propriedades é 25 hectares” (Presidente 7).

“Somos pequenos produtores. Eu, por exemplo, tenho 8 alqueires” (Associado 16).

“Os sócios são pequenos produtores” (Presidente 8).

“Aqui, nós somos pequenos produtores. Eu tenho 6 alqueires” (Associado 17).

“Os associados são na maioria pequenos produtores que tem na média 15 a 20 hectares de terra. Eu tenho 20 hectares” (Presidente 9).

“A maioria são pequenos produtores rurais” (Associado 20).

“Somos pequenos produtores” (Presidente 10).

“São mini e pequenos produtores” (Associado 21).

“A grande maioria dos associados da nossa associação são pequenos produtores, que tem uma pequena área de terra, na faixa de 10 a 12 hectares ou uma meia colônia” (Presidente 11).

“No geral em todo o município, são pequenos agricultores, tem uma ou outra área que é maior, mas no geral fica em torno de 10 a 20 hectares, alguns tem um pouquinho mais” (Associado 23).

Atualmente, a grande maioria dos associados das Associações de Linhas atuam em atividades agropecuárias e/ou agroindustriais. A diversificação produtiva é uma prática comum.

“Os associados da nossa linha produzem leite, suínos, aves, grãos e peixes. Nós trabalhamos com leite e grãos” (Presidente 3).

“Aqui a gente produz leite, soja, milho e trigo. Cada propriedade desenvolve 2 ou 3 atividades” (Associado 7).

“Os produtores da associação produzem soja, milho, leite, suínos, frango e agora uva, limão taiti, maçã, goiaba, abacaxi” (Presidente 4).

“O que mais se produz é grãos e leite. Tem um pouco de suínos. No nosso caso, nós produzimos frutas e suínos. No geral, fruta está começando. Todas as propriedades tem diversificação produtiva e trabalham em torno de 3 atividades” (Associado 9).

“Os associados produzem suínos, aves, leite e grãos. A minha produção é leite e grãos” (Presidente 5).

Ali os produtores produzem principalmente, leite, suinocultura, boi de engorda, soja, milho, mandioca, peixe, mas peixe é pouco, e vinho. Eu trabalho com grãos e vinho eu tenho uma vinícola própria. Minha esposa faz a criação e venda de frangos diferenciados. Na época do inverno nós servimos jantares na vinícola, nós temos um restaurante junto a vinícola. Na nossa associação nós temos uma outra família que faz a nata pasteurizada. (Associado 11)

“Os associados da Itá produzem soja, milho, mandioca, leite, suínos e uvas” (Presidente 6).

Os produtos produzidos pelos associados são diversificados. Grãos, milho e soja, um pouco trigo e frango. Temos suínos, verduras e uvas. Alguns produtores da Linha Itá pertencem também a outras associações como a Apuvitis e a AAOQP. (Associado 14)

“Os associados produzem e comercializam soja, milho, trigo, leite, suínos e aves” (Presidente 7).

“Os associados produzem grãos, soja, milho e trigo. Nós somos fortes na atividade leiteira, suínos e aves” (Associado 15).

“Produzimos grãos, soja, milho, trigo, o frango, suínos e leite” (Presidente 8).

“Eu trabalho com soja, milho, leite, suínos e uvas. Eu também sou sócio da Apuvitis” (Associado 17).

“Os associados produzem soja, milho, trigo, mandioca, feijão, arroz, peixe, leite e uvas” (Presidente 9).

“Trabalhamos com suíno, leite, grãos e frutas” (Associado 19).

“Produzimos leite, suínos. Somos a associação que mais produz suínos e uma das que produz mais leite. Também produzimos soja, milho, trigo, aves, uvas e peixes” (Presidente 10).

“Nós produzimos grãos, soja, milho, trigo, feno, leite, suínos, aves e uvas. O leite é um dos principais produtos produzidos” (Associado 22).

O forte da nossa associação é o leite. Eu acho que é a associação que mais produz leite dentro do município. Temos também um pouco de suínos. Na nossa associação temos sócios que participam da feira do produtor, produzem produtos in-natura e agroindustrializados. São derivados de leite, defumados, conservas de hortaliças, doces. Tem produção de grãos, soja, milho. Trabalhamos mais com leite. Grãos não é mais viável. (Presidente 11)

“Hoje o carro chefe é a produção de leite. Não tem propriedade que não produz leite hoje. Tem produção de suínos, frangos e agricultura em geral soja, milho e trigo. Tem uma boa diversificação. Alguns associados produzem peixe” (Associado 23).

As atividades produtivas desenvolvidas pelas associações de Linhas exigem muita mão-de-obra. Em algumas situações os associados necessitam contratar mão-de-obra de terceiros em função da insuficiência da mão-de-obra familiar.

“95% dos produtores utilizam somente mão-de-obra familiar” (Presidente 3).

“Nossa mão-de-obra é familiar” (Associado 7).

“Dependemos da mão-de-obra familiar” (Presidente 4).

“Hoje praticamente a mão-de-obra utilizada é familiar” (Associado 9).

“A maioria dos associados utiliza mão-de-obra familiar” (Presidente 5).

“A mão-de-obra é praticamente 100 % familiar” (Associado 11).

“A grande maioria utiliza mão-de-obra familiar” (Presidente 6).

A maioria utiliza mão-de-obra familiar. O que a gente percebe é que um ou outro que tem uma área um pouco maior e que tem uma propriedade mais diversificada daí sim este produtor recorre a mão-de-obra de terceiros. Geralmente aqueles que tem suínos ou frangos, tem um ou outro que tem alguma família morando junto que auxilia neste trabalho. (Associado 14)

“Nós utilizamos mão-de-obra familiar, e eventualmente, mão-de-obra temporária, nas épocas de plantio e colheita” (Presidente 7).

“Aqui atua a mão-de-obra familiar” (Associado 16).

“A maioria utiliza mão-de-obra familiar. Um ou outro utiliza mão-de-obra de terceiros, mas a maioria é mão-de-obra familiar” (Presidente 8).

“A maioria das famílias utilizam mão-de-obra familiar nas suas atividades. Somente no plantio e colheita contrata-se mão-de-obra de fora” (Associado 18).

“95% da mão-de-obra é familiar. De todos os sócios, eu e mais um outro sócio usamos mão-de-obra de terceiros. Eu tenho a granja onde eu tenho 7 funcionários lá. Na Sanga Funda tem mais um outro produtor que utiliza mão-de-obra de terceiros” (Presidente 9).

“A maioria da mão-de-obra utilizada pelos associados é familiar. Nós somente utilizamos mão-de-obra familiar” (Associado 20).

“A grande maioria utiliza mão-de-obra familiar. Algumas pessoas utilizam mão-de-obra de terceiros” (Presidente 10).

“A maioria utiliza mão-de-obra familiar. Eventualmente é utilizado mão-de-obra de terceiros” (Associado 22).

“A grande maioria utiliza mão-de-obra familiar” (Presidente 11).

“Nós usamos somente mão-de-obra familiar” (Associado 24).

O objetivo principal dos associados das Associações de Linhas é obter benefícios individuais e coletivos em termos econômicos, sociais e informacionais por meio das Associações de Linhas.

“A nossa associação começou pelo esporte, depois veio a rede de água e o maquinário. Cada um que entra na associação, entra querendo algum tipo de benefício neste sentido” (Presidente 3).

“Nós tínhamos a sede o campo de futebol, onde antigamente era a escola municipal. Na época, a associação foi fundada para ter acesso a rede de água e depois porque veio a patrulha rural, que é o trator e daí muitos se associaram devido a isto” (Associado 7).

Nós nos juntamos através da associação para ter força, pra conseguir os tratores, o plantio direto, arrastão, grade, niveladora. Temos uma estrutura física que é a sede, onde as mulheres jogam bolãozinho e nós temos o churrasco tradicional que fazemos todo o ano e nossas reuniões. (Presidente 4)

Formamos a associação para conseguir ajuda pela prefeitura e pelos governos. Nós fomos estimulados a formar a associação para o município ajudar coletivamente todos os produtores da Linha. Com a associação fica mais fácil da prefeitura e governos investir recursos. (Associado 9)

“Os associados buscavam melhorias para a comunidade e mais o auxílio com maquinário, como o trator que veio através da prefeitura e do Estado” (Presidente 5).

As pessoas sentem necessidade de pertencer a uma comunidade. Não tem como alguém permanecer a uma comunidade, sem ter o convívio social. Então eu sempre fiz parte da diretoria desde a sua fundação e sempre lutei pra não construir mais uma sede dentro da comunidade, isso iria desunir as pessoas, então lutamos pra unir as duas, o clube e a associação, fazer uma coisa só, como está hoje. [...] Nossos objetivos, com certeza é conseguir mais ajuda, pra se manter na atividade, buscar

idéias e compartilhar a ajuda mútua. Necessitávamos formar grupos para aquisição de máquinas agrícolas. (Associado 11)

“A intenção era juntar grupos pra conseguir maquinário e trazer o sócio e os convidados para se divertir” (Presidente 6).

O principal objetivo da associação é manter o homem no campo. O que se buscou a princípio foi fortalecer a condição do agricultor, através do acesso a máquinas e equipamentos. Com o decorrer do tempo, se percebeu que o esporte também faz parte do dia-a-dia das pessoas, então 8 anos atrás se decidiu fazer uma sede social e aí atendeu a questão dos esporte e das festas que hoje são realidades. (Associado 14)

“Basicamente os associados pertencem a associação para fins sociais como o esporte, os encontros e obter os recursos que vem a fundo perdido para aquisição de equipamentos” (Presidente 7).

Inicialmente, os jovens precisavam uma sede pra os momentos de lazer. Então eles se associaram. Foi construído a sede própria e o campo de futebol sete. Foi o primeiro campo de futebol sete iluminado via prefeitura, onde 50% do valor da iluminação foi custeado pela prefeitura e os outros 50% da associação. Ali os sócios tem os momentos de lazer, de encontros principalmente a noite e nos finais de semana. Mais tarde teve também a aquisição de máquinas e equipamentos. (Associado 15)

O que faz os associados permanecer na associação é o acesso aos equipamentos, amanhã ou depois podem vir mais equipamentos pra associação, então quem é sócio da associação se beneficia. Tem sócios que moram na cidade, e que são sócios só por causa do lazer e nem se importam com as máquinas e tem outros fazem parte da associação por causa do maquinário. (Presidente 8)

“Os associados pertencem a associação devido a parte social, que é uma coisa muito boa e também tem o acesso aos maquinários” (Associado 18).

“Um dos objetivos inicialmente era conseguir uma rede de água e mais tarde o acesso a recursos” (Presidente 9).

“O objetivo da associação era conseguir melhorias pra comunidade e ter o acesso a maquinários” (Associado 19).

“Nosso objetivo era trabalhar em grupo com o maquinário. Esse era o nosso primeiro objetivo depois logicamente nós estamos pleiteando uma sede para o lazer. O maior objetivo hoje é fazer a sede” (Presidente 10).

No caso da associação da Linha Guaçu surgiu da necessidade dos mini e pequenos produtores ter acesso a máquinas e implementos na sua propriedade. Então o principal objetivo era pleitear com o órgão público a aquisição de maquinários para que esses produtores fizessem o trabalho nas suas pequenas propriedades, visando a redução do custo. (Associado 21)

A nossa associação, de Linha São João pra falar a verdade é uma dessas que trabalha muito no sentido de conseguir auxílio financeiro. Eu acho que a associação tem que ser mais comunitária em todos os sentidos, principalmente a parte social. Aqui nós, não temos praticamente nada na parte social. Os associados buscam primeiramente ter condições de participar da aquisição de algum equipamento, algum maquinário que ele tenha necessidade de utilizar no seu trabalho. (Presidente 11)

Inicialmente, fundou-se a associação pra conseguirmos água encanada, este foi o objetivo principal de fundação da associação que foi conquistado posteriormente. Através do convênio entre os associados, a prefeitura e os governos recebemos o trator e os outros equipamentos. Nós não temos sede própria. Nós nos reunimos na casa de um dos sócios, pra fazer as reuniões e tomar as decisões que devem ser tomadas em conjunto. Eu acho que um dos objetivos seria de construir uma sede própria. (Associado 24)

Diante do exposto, podemos caracterizar as Associações de Linhas e seus associados. As associações das Linhas possuem as seguintes características: (1) são “associação de moradores”, “associação comunitária”, “associação de produtores” ou “associação de pequenos produtores” localizadas nas Linhas Quatro Pontes; (2) possuem os objetivos estabelecidos no Estatuto Social; (3) é autogerenciada por seus membros por meio de uma estrutura formada por meio da Assembléia Geral, Diretoria, Conselho Fiscal e Departamentos, exceto na Associação de moradores da Aliança Flor da Serra onde a estrutura é formada por meio da Assembléia Geral, Diretoria e Conselho Fiscal; (4) as decisões estratégicas são deliberadas por meio de Assembléia Geral; (5) as controvérsias são resolvidas por meio da aplicação do Estatuto Social.

Os associados das associações de Linhas possuem as seguintes características: (1) são pequenos produtores rurais de Quatro Pontes que utilizam a propriedade para desenvolver atividades agropecuárias e/ou agroindustriais; (2) os produtores têm como objetivo obter benefícios individuais e coletivos em termos econômicos, sociais e informacionais por meio das Associações de Linhas; (3) os produtores efetuam a diversificação produtiva nas suas propriedades; (4) o manejo da cultura é feito com a utilização da mão-de-obra familiar e de terceiros.

4.3 ESTRATÉGIAS DE COMPETIÇÃO E COLABORAÇÃO, SOB AS PERSPECTIVAS DE PRODUTOS E MERCADOS, EXISTENTES NAS ASSOCIAÇÕES DE PRODUTORES RURAIS PESQUISADAS

Para identificar as estratégias de competição é observado como a pequena propriedade rural compete por meio da estratégia de diferenciação de produto, associado ou não a um nicho de mercado; liderança de custo, participando como fornecedor de uma grande rede *topdown*; ou flexibilidade/custo, participando de uma rede de empresas flexíveis.

Para identificar as estratégias de colaboração é observado como a pequena propriedade rural coopera para obter habilidades complementares, acesso a recursos, acesso a novos mercados, sinergia mutua e aprendizado.

4.3.1 Estratégias de Competição e Colaboração, sob as perspectivas de produtos e mercados, existentes na Apuvitis

4.3.1.1 Estratégias de competição da Apuvitis

A Associação de Produtores de Uvas e Vinhos produz uvas e vinhos com a marca Apuvitis, produtos que são comercializados individualmente pelos sócios em supermercados e feiras da cidade de Quatro Pontes e cidades vizinhas. Os produtos da Apuvitis diferenciam-se das uvas e vinhos de marcas tradicionais em função de serem produzidos por uma Associação de Produtores Rurais, que foi constituída especificamente para este fim e que recebe incentivos públicos e orientação técnica da Emater em todas as etapas do ciclo produtivo.

A uva produzida pelos produtores da associação se diferencia das demais existentes no mercado em função do bom aspecto visual, do tamanho superior do cacho e da época de maturação. Pelo fato da uva ser produzida e comercializada na mesma região, o produto não sofre danos no transporte, o que lhe confere um excelente aspecto visual. As uvas produzidas pelos produtores da Apuvitis são das variedades vênus, niágara branca, niágara rosada, moscatéu, violeta, isabel precoce, bordô, concorde, poloski e búfalo, que possuem tamanhos de cachos superiores e amadurecem na época da entressafra, quando há falta de produto no mercado. Os vinhos da Apuvitis são produtos artesanais e são produzidos a partir das uvas dos produtores da Associação e de outras localidades como Sul do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. A Apuvitis possui os vinhos de mesa: tinto seco, branco seco e branco seco

aromático. A produção de uvas e vinhos da Apuvitis não atende a grande demanda do mercado local.

A uva, nós temos uma grande vantagem que a nossa uva sai antes, porque a safra é antecipada em relação à Santa Catarina ou a própria região norte do Paraná. Então nós temos a grande vantagem, se você considerar o que os nossos produtores estão agregando de valor em cima da área de produção de uva, porque na realidade aqui não sobra 20% pra transformar em vinho, porque a uva *in-natura* é comercializada por um preço muito elevado. Se a gente considerar hoje, o produtor vende a uva orgânica por 4 reais e o convencional, na média 3 reais, mas numa média final eles vão vender a 2.5 o quilo, isso não acontece em história nenhuma aqui no Brasil, não se vende uva a esse valor. Mas aqui acontece o que: o produtor, ele colhe e o produto chega ao mercado no mesmo dia, então a apresentação do produto em relação a matéria prima que vem de fora é 100%, é outra qualidade, então é uma grande vantagem. (Dirigente 1)

A questão do produto em si, nós temos desde 2004 que a gente começou a produzir aqui, todos os anos nós tivemos produções boas, fora 2006 e 2007 onde houve frustração, frio muito tarde, depois a estiagem. Mas 2004 e 2005 foi muito bom, então foram safras muito boas e a qualidade do nosso produto realmente se diferencia do sul, em tamanho de cacho. O pessoal tem um pouco essa identificação quando eles vendem no informal, tipo assim, no corpo a corpo, Ah... você é de Quatro Pontes? Então compro com um pouco mais de vontade, isso já realmente acontece. [...] As uvas produzidas pelos associados da Apuvitis são das variedades vênus, niágara branca, niágara rosada, moscatéu, violeta, isabel precoce, bordô, concorde, poloski e búfalo; e os tipos de vinhos são o tinto seco, o branco seco e o branco seco aromático. (Dirigente 2)

O associado 1, responsável pela produção de vinhos Apuvitis, confirma a qualidade dos produtos e comenta:

Ano a ano vem melhorando. [...] Hoje Quatro Pontes, falar em Quatro Pontes, tu sai pra vende uva, na cidade o pessoal já pergunta: Mas da onde vem essa uva? É de Quatro Pontes. Não precisa nem olhar, pode trazer, eu quero. Porque sabem que tem qualidade. Nós conseguimos fazer uma coisa de qualidade, é que nem os vinhos. (Associado 1)

Embora a Apuvitis defina o preço a ser cobrado pelo quilo da uva e pelo litro de vinho, os associados individualmente alteram os preços de acordo com o preço sugerido pelo mercado, com base no preço praticado pelos distribuidores.

Por exemplo, eu entrego a maioria de meus produtos no mercado da Copagril. Eles tem como base os distribuidores. Mas como o meu produto é produzido perto, o transporte machuca pouco e eu chego com um produto de melhor qualidade lá na gôndola. Então, o meu preço eu faço igual a um produto que vem de fora. (Associado 2)

“Os preços são definidos pelos produtores em conjunto. Todos os produtores tem o mesmo preço. Depende a quantidade, as vezes muda o preço. Não seria estipular o preço, mas se você faz uma venda maior de 10 a 20 caixas, reduz um pouco o preço” (Presidente 1).

A questão da comercialização individual das uvas e do vinho é criticado pelo Dirigente 1 e Dirigente 2. Segundo eles, esta prática gera competição entre os associados, o que pode culminar na desunião do grupo. Para ambos, a comercialização deveria ser feita de maneira centralizada pela própria Associação.

Mas da forma como estão fazendo, cada um vendendo individualmente, eu não concordo. Porque se você analisa desde o começo, houve toda aquela integração agora na questão da comercialização, pode acontecer a divisão. Tá sujeito a acabar todo aquele trabalho proposto. Pode começar uma concorrência entre os próprios associados. Ai começa a desvirtuar a idéia de associativismo. [...] Eu já percebi 3 produtores vendendo e fazendo concorrência, os 3 vendendo o mesmo produto da associação por preços diferenciados. (Dirigente 1)

Hoje a gente tem uma grande falha na questão da comercialização, tanto do vinho quanto da uva. Porque não é uma competição de um querer prejudicar o outro, mas tipo assim, só citar um exemplo: tem o preço da uva lá. Nós começamos a colher uva em novembro, onde que o preço é bem alto, porque não existem uvas nesta época. Ai o pessoal mais ou menos vê como é que está o preço de mercado e coloca a 3 reais o quilo, ai o primeiro produtor que sentir um pouquinho de dificuldade, chegou lá e não conseguiu vender Ah... me dá 2,80. Sabe, entre eles mesmo eles começam a desvalorizar o produto deles. Onde que são só 12 que produzem. Então se eles tivessem uma conversação melhor e intermediassem tudo isso através da Associação eu acho que o resultado seria maior. E a outra questão é a do vinho. Sai com o nome Apuvitis, isto que eu te falei antes, eles comercializam um pouquinho lá na propriedade, 20 ou 30 caixas cada um sempre faz, mas acontece o seguinte: Então o preço está definido no primeiro momento é 6 reais a garrafa de vinho, mas chega lá no comércio Ah... eu pago cinco. Ah... então tá, eu te vendo a cinco. Então o que a gente está percebendo é que por si mesmo, eles desvalorizam o produto. As vezes precisava ter mais diálogo ou um canal de comercialização mais centralizado. Eu acho isso, é falta de amadurecimento, o que gera individualismo. (Dirigente 2)

O Dirigente 2, comenta que a Apuvitis é formadora de preço. Entretanto, como a comercialização é individual, os produtores não conseguem impor seu preço ao mercado e passam a condição de tomador de preços. O Dirigente 2 acrescenta: “Eles vão vender uva no mercado, então o gerente vai falar assim pra eles: Hoje eu pago R\$ 2.5 pelo quilo da uva. Eles não tem o poder de chegar e dizer nossa uva custa 2.8. Então é do jeito da oferta e demanda” (Dirigente 2).

Observa-se que os produtores competem no mercado por meio da Apuvitis. Esse tipo de organização se compara a uma rede flexível de pequenas empresas de Casarotto e Pires (1998). Segundo estes autores, nas funções produtivas, organizações pequenas normalmente são mais flexíveis e ágeis comparadas a grandes organizações. Se essas pequenas

organizações podem agregar vantagens de grandes organizações, em função da logística, marca ou tecnologia, elas tem grandes chances de competição.

Neste sentido, os associados da Apuvitis tem flexibilidade e agilidade nas funções produtivas, bem como agregam vantagens através da: (1) logística, pois se localizam próximo ao mercado consumidor; (2) pela marca Apuvitis, que é sinônimo de qualidade; e com a (3) tecnologia, através da fabricação das uvas e vinhos na entressafrá.

Entretanto, é possível observar que há competição individual entre os associados na hora da comercialização, quando os associados individualmente alteram os preços da uva e do vinho de acordo com o preço sugerido pelo mercado, com base no preço praticado pelos distribuidores.

4.3.1.2 Estratégias de colaboração da Apuvitis

- Habilidades complementares

Inicialmente os agricultores estavam incrédulos quanto a possibilidade de produzir e comercializar uvas em Quatro Pontes.

“No início, achávamos que não iríamos ter colocação para a uva, mas logo no primeiro ano deu super certo” (Associado 1).

O associado 3 efetuou o seguinte comentário quando recebeu o convite dos técnicos da Emater para produzir uvas.

“Uva? Olha os meus 2 pés de uva que eu tenho aqui! Vamos deixar isto fora, vamos fazer uma coisa diferente [...]” (Associado 3).

As informações disponíveis eram desfavoráveis ao plantio de uvas no Município.

“A gente tinha sempre a informação de que a nossa região não era favorável pra se produzir uvas” (Dirigente 1).

Assistência técnica, visitas técnicas, trocas de informações entre produtores, dias de campo, encontros de produtores de uva e vinho são meios que contribuíram para o desenvolvimento das habilidades necessárias aos associados da Apuvitis para a produção de uvas e vinhos.

“Foi necessário buscar novas tecnologias e aperfeiçoar, aprender com outros produtores, nas visitas técnicas, e trazer novas tecnologias de produção e de acompanhamento técnico” (Presidente 1).

Sempre orientando o produtor através da assistência técnica, na maioria das vezes, 80% das vezes, as reuniões são grupais. Essas reuniões ocorrem em épocas oportunas, tanto reunião prática quanto técnica, sempre a campo, em propriedades diferentes, pra um conhecer a propriedade do outro, trocar idéias, sempre em épocas oportunas, sempre! A maior parte delas a prática e técnica, pra que ele aprenda a fazer, fazendo. Sempre em épocas oportunas, 15 a 20 dias antes ou 10 dias antes de ele fazer a determinada prática. Um exemplo: 15 a 20 dias antes de fazer enxertia, a gente vem e mostra para eles como fazer a enxertia, 15 a 20 dias antes de ele fazer a poda, nós viemos e mostramos como deve ser a poda. Assim ele vai pra propriedade e volta pra propriedade dele e logo põe em prática. Naquele dia sempre são tratados assuntos específicos para aquela atividade, pra aquele trato cultural que ele vai fazer. (Dirigente 3)

Vamos começar a capacitar [...] vai na propriedade de fulano de tal, todos vão trabalhar lá, automaticamente, faz se a parte teórica e a prática juntos. Então esse é um exemplo a nível de região. Todos os municípios que vieram nos visitar, acham realmente o máximo o foi feito. (Dirigente 1)

“Eles são convocados extraordinariamente ou ordinariamente pra vim fazer trabalhos em grupo” (Dirigente 2).

“É sempre convocado para as reuniões ou trabalhos, todo grupo tem que trabalhar” (Associado 3).

- Acesso a Recursos

Tecnologias, investimentos público, investimentos dos sócios e financiamentos são recursos que possibilitaram aos associados da Apuvitis a produção de uvas e vinhos.

Além da obtenção de recursos por meio das atividades coletivas já mencionadas, considera-se que a primeira ação coletiva da Apuvitis foi a elaboração de um projeto no Programa “Paraná Doze Meses” para a aquisição dos equipamentos para produção de vinhos, que vieram em 2006. Neste mesmo ano, ocorreu um parceria entre a Prefeitura Municipal de Quatro Pontes e a Apuvitis. A Prefeitura repassou R\$ 92.000,00 reais para a construção da vinícola e a Apuvitis que forneceu através de um sócio, a área para a construção física do prédio.

A vinícola constitui-se um prédio de 326m² com 2 pavimentos, sendo o primeiro pavimento reservado a produção de vinhos e o segundo para confraternizações e visitas turísticas. O prédio situa-se na Linha Agua Verde, no interior do município de Quatro Pontes, junto a propriedade de sócio da Apuvitis, o qual é o responsável pela elaboração dos vinhos. A vinícola entrou em operação em 2006 e desde então produz o vinho da marca Apuvitis. O prédio foi projetado para uma capacidade de produção de 100.000 litros/ano de vinho,

entretanto, somente possui equipamentos para produzir 30.000 litros/ano. Efetivamente, a vinícola produz atualmente aproximadamente de 12.000 a 15.000 litros/ano.

Então a gente procurou plantar variedades que se adaptavam. O que foi possível fazer era trabalhar tecnologia e desenvolver variedades que se adaptam ao nosso clima, por causa do nosso clima ser muito quente e muito variável, com chuvas torrenciais. (Dirigente 1)

Em 2006, como o nosso objetivo era a construção de uma cantina, uma vinícola, entre uma parceria muito boa entre a prefeitura municipal e a associação a gente conseguiu recursos pra fazer o prédio, a parte de infra-estrutura o município forneceu. Então o município repassou naquela época R\$ 92.000 para a Apuvitis. Então começamos realmente a juntar as coisas, individual ninguém iria conseguir os equipamentos e muito menos conseguir uma infra-estrutura daquele porte, são 300m² de construção. (Dirigente 2)

“O prédio foi projetado para produzir 100.000 litros de vinho por ano, só falta a aquisição das pipas para estocagem do vinho. A produção atual da vinícola fica em torno de 12.000 a 15.000 litros de vinho por ano” (Presidente 1).

Em grupo é muito mais fácil você busca alguma coisa. Individual é complicado pra você conseguir qualquer coisa. Pena que muita gente não saiba trabalhar em grupo. Muita gente é individualista, pensa em si próprio e que o resto que se exploda! Não é assim. Eu penso que em grupo tudo é mais fácil. Você quer fazer um financiamento, quer adquirir um maquinário, tudo fica mais fácil. (Associado 1)

Você tendo uma vez plantado a uva, você vai ter ela permanentemente. A gente passou por momentos difíceis, tá faltando isso, tá faltando aquilo, vamos bancar tanto. Nós fizemos um pequeno financiamento do resto para nós terminarmos e ainda esta faltando terminar algumas coisas, mas estamos fazendo a nossa parte. (Associado 3)

O que a gente teve de recursos, eu acho importante citar: nós tivemos os equipamentos e também a construção, a outra parceria que a gente teve é com essa família lá, onde é que está a vinícola, ela deu uma área de terra para ser construída em termos de cessão de uso, então eu acho interessante uma família ter essa visão, porque hoje em dia você entregar 2000m² para uma associação não é fácil! E as cotas partes de cada associado, eles investiram em torno de R\$ 1200,00, o resto veio a fundo perdido. (Dirigente 2)

Segundo o relatório de planejamento da Apuvitis, a Associação possui débitos de financiamento no valor de R\$ 14.000,00; e um Patrimônio total de R\$ 301.000,00. Sendo constituído por:

- Um prédio de 326m²;
- Área de terra de 2.000 m²;

- Valor da construção de R\$ 163.000,00;
- Valor da área de terra de R\$ 6.000,00;
- Valor do maquinário de R\$ 130.000; e
- Valor de móveis e utensílios de R\$ 2.000,00.

- Acesso a novos mercados

Para os associados da Apuvitis, a marca Apuvitis facilitou o acesso aos mercados.

“A Apuvitis é parâmetro para nós colocarmos o nosso produto no mercado” (Associado 3).

“Depois que o produto é identificado, como sendo da Apuvitis, a pessoa que comprou uma vez, sempre compra, porque sabe que tem qualidade” (Presidente1).

Segundo o associado 1, existe a colaboração entre os associados, para atendimento de pedidos.

“Eventualmente a gente não tem uva suficiente para atender a quantidade solicitada pelo mercado naquele dia. Então nós pedimos pra outro sócio da Apuvitis fornecer ao mercado a quantidade de uvas que nos falta para atender aquele pedido” (Associado 1).

- Sinergia Mútua

Oportunidades de sinergia mutua são efetivadas pela obtenção de descontos e melhores preços nas compras conjuntas de equipamentos e insumos para a cultura da uva e elaboração do vinho; e pela fabricação dos vinhos.

Para o Dirigente 2, dentre as estratégia de colaboração está a compra conjunta de equipamentos e insumos para a cultura da uva e para elaboração do vinho. As compras são feitas pela Associação, através do sócio responsável pela produção de vinhos da vinícola que realiza cotações em 2 ou 3 empresas e efetua a compra na empresa que apresentar menor preço.

Entre os benefícios que a gente teve com a Associação está a compra de equipamentos e os insumos pra a cultura da uva e insumos para a elaboração do vinho, através da associação. Os equipamentos e os insumos a gente faz uma cotação dos produtos que precisa, manda pra duas, três empresas e associação compra da empresa que tem melhor desconto e menor preço. Então é uma forma também de divulgar a Apuvitis. A nota vem direto no CNPJ⁵ da Associação. Quem faz isso é sócio responsável pela produção de vinhos da vinícola [...] Então algumas coisas a gente viu que o ideal mesmo seria coletivamente. (Dirigente 2)

⁵ Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas.

Os técnicos da Emater, orientam os produtores a efetuarem na mesma época, todas as etapas processo de produção das uvas, de modo que a maturação aconteça na mesma época, facilitando a industrialização. Antes da maturação das uvas, os sócios da Apuvitis reúnem-se e definem o preço a ser praticado para a comercialização das uvas *in-natura* e dos vinhos, que é feita individualmente nas propriedades rurais, nos supermercados e feiras de produtores regionais. As uvas que não são comercializadas dentro do período estipulado são levadas pelos produtores à vinícola, onde o responsável efetua a pesagem da uva e mede o grau de brix (escala de 0 a 100) que identifica o teor de sólidos solúveis totais, basicamente açúcares, significa o percentual destes sólidos contidos no suco. Em seguida o responsável pela vinícola calcula a conversão da produção em litros de vinho para o produtor e efetua todo o processo de produção de vinhos. Quando do término processo, o produtor é informado e comparece a vinícola. O produtor entrega um percentual da produção do vinho ao responsável da vinícola pela prestação do serviço, outro percentual para a manutenção da Apuvitis e retira o saldo de garrafas de vinhos que lhe é devido com a marca Apuvitis.

Então chega a época de se elaborar vinhos, todos os produtores levam a uva lá, então nós a assistência mais um menos controla essa questão de poda e essas coisas pra chega a uva mais um menos junto. Os associados tem a família lá na propriedade. A Associação fica lá na Linha Água Verde, município de Quatro Pontes, que fica no interior, dá um acesso de 3200 metros de estrada de chão. Os produtores levam a uva lá, ela é pesada, e é tirado o grau de brix que é a doçura da uva e dali o produtor vai embora. Então lá tem uma família que é responsável por toda parte da elaboração do vinho, desde todo processo de elaboração até o engarrafamento. Como a uva dá um percentual de ganho, depois que elaborou tudo pronto, o produtor vem lá e tira o vinho dele com o rótulo da Apuvitis. Então parte ele pode comercializar individual, mas com o nome da Associação e a outra parte fica para a associação comercializar lá mesmo. E essa família que é responsável, ela ganha um percentual pra fazer esse trabalho de porcentagem de produção, não envolve dinheiro, mesmo porque o objetivo da nossa associação é sem fins lucrativos. Então se trabalha muito a questão de troca de serviço, ou percentual de serviço. Com isso a gente consegue viabilizar a vinícola. Ela tem uma pequena receita porque cada sócio quando faz o vinho lá, ele deixa um percentual pra associação pra ela se manter e daí a associação faz a venda daquele vinho onde que mantém luz e água, alguma melhoria na associação, mas ela não tem uma receita grande hoje, dá pra ela se sustenta. Então na verdade seria assim: o produtor tem uma válvula de escape que individual ele não teria, e da mesma forma ele tem uma garantia, onde que ele tem o produto dele com o nome que esta sendo fortemente trabalhado. Então ele está ganhando. (Dirigente 2)

Em torno de 70% da uva utilizada para a produção de vinhos da Apuvitis tem como procedência o Sul do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Este fato deve-se em função das uvas produzidas pelos associados da Apuvitis entrar no mercado em meados de novembro, quando há pouca oferta do produto e o preço é elevado. Com essa vantagem, a maioria dos produtores optam em comercializar grande parte da uva *in-natura*. Como restam somente em torno de 30% das uvas para a produção de vinhos, os associados compram em

conjunto através da Apuvitis, uvas de outras regiões para transformar em vinhos, por preços baixos em função elevação da oferta. Ou seja, os associados tem duas oportunidades de melhorar sua rentabilidade: o associado ganha vendendo uva para consumo *in-natura* por preços elevados e ganha comprando uva por um preço mais baixo para transformação em vinhos.

Compensa mais vender *in-natura*. Hoje, 70% da uva utilizada para produção de vinho vem de outras regiões. Aqui prefere-se vender o quilo de uva por até R\$ 3 e posteriormente comprar uva de Santa Catarina ou do Rio Grande do Sul por R\$ 1,20 o quilo para produzir vinho. (Dirigente 2).

Entretanto constata-se problemas de comprometimento com a Associação, no que tange a produção e comercialização, conforme pode ser verificado nos pronunciamentos abaixo:

Na questão da produção, dos nossos 12 associados, tem 4 que nunca entregaram 1 quilo de uva na associação para a produção de vinhos. Então tu vê como é o comprometimento deles! Então quando a gente conversa com a associação, dos 12, sempre tem uns 4 ou 5 que parece que aquilo lá não é importante pra ele. Então eu falo sempre do comprometimento. Se tu não têm essa troca é difícil uma associação crescer. Eu vejo o seguinte: se não tivesse esses recursos que ali foram depositados, jamais iria sair uma associação. Então naquele primeiro momento saiu associação porque ali teve dinheiro a fundo perdido. Porque é um trabalho de consciência. Agora a gente vê isso na questão da comercialização... Na questão da produção... Eu acho que se eles fossem comprometidos com a associação eles iriam produzir 5000 quilos pra associação e isso não acontece. Então, tudo veio meio de graça e os associados investiram pouco dinheiro ali até agora. (Dirigente 2)

“Tem produtores que somente produzem uvas para a venda *in-natura*” (Presidente 1).

- Aprendizado

O aprendizado mais evidenciado pelos associados é relacionado com as técnicas de produção de uvas e vinhos no sentido de melhorar a qualidade destes produtos.

“É preciso saber lidar com a uva, pra que ela tenha qualidade” (Associado 3).

“Pra gente é importante aprender a melhorar sempre mais a qualidade, tanto nas uvas quanto nos vinhos. Se você tem qualidade, tudo é mais fácil” (Associado 1).

Na IV Mostra Regional da Vitivinicultura e I Concurso de Vinhos da Região Oeste do Paraná, o dirigente do Profrut e o presidente da Apuvitis emitiram os seguintes pronunciamentos:

“Quando se iniciou o cultivo da uva especificamente, a maioria desses produtores aprenderam somente a produzir o fruto e hoje estão produzindo vinho e vinho de qualidade que os enólogos estão analisando” (Dirigente 3).

“A gente tem que melhorar a qualidade pra diferenciar os produtos dos concorrentes. E agora, com a IV amostra da uva e I concurso do vinho a gente vai ter algum rumo pra ver como que esta este ponto de qualidade e de aceitação no mercado” (Presidente 1)”

Constatou-se que os associados da Apuvitis cooperam no sentido de obter: (1) habilidades complementares, através da assistência técnica, visitas técnicas, trocas de informações entre produtores, dias de campo, encontros de produtores de uva e vinho (2) acesso a recursos, como tecnologias, investimentos público, investimentos dos sócios e financiamentos; (3) Acesso a novos mercados, por meio da marca Apuvitis; (4) sinergia mútua, com a obtenção de descontos e melhores preços por meio da compra conjunta de equipamentos e insumos para a cultura da uva e para elaboração do vinho e compra conjunta de uvas para fabricação de vinhos; (5) Aprendizado, por meio de técnicas de produção de uvas e vinhos no sentido de melhorar a qualidade destes produtos.

Observa-se a existência de estratégia de competição e cooperação entre os produtores da Apuvitis, entretanto, predomina o comportamento colaborativo entre os associados da associação.

“O nosso vinho é feito por uma associação. Então esse grupo, faz um planejamento na poda da uva, e de todo processo, todo grupo junto” (Associado 3).

“Olha, a gente não pode dizer que compete um com o outro. A gente esta começando, esta aprendendo” (Presidente 1).

“Na hora de vender, cada um vende o seu. É a associação que combina o preço, mas quem dita o preço é o mercado” (Associado 2).

“Não seria competição, você tem que buscar sempre a qualidade. Se você tem qualidade, não precisa se preocupar com o concorrente” (Associado 1).

“Até hoje foi o grupo que mais deu certo na questão do associativismo, para trabalhar e desenvolver uma atividade no município. Este realmente é um exemplo. É o projeto que eu vi que tem o melhor resultado” (Dirigente 1).

A competição existente diz respeito a uma certa imposição de mercado, onde o produtor possui o livro arbítrio de tomar preços. Entretanto, as suas ações são restritas nesse sentido pela incapacidade de escala individual dos produtores que tem tido essa iniciativa. Dessa forma, nesta Associação a colaboração é alta e a competição baixa.

Quanto aos elementos do conteúdo estratégico “mercado, produto e foco” da Apuvitis, o mercado é constituído por supermercados, feiras e consumidores finais da cidade de Quatro Pontes e região oeste do Paraná; os produtos são uvas nas variedades vênus, niágara branca, niágara rosada, moscatéu, violeta, isabel precoce, bordô, concorde, poloski e búfalo e vinhos

artesanais de mesa, tinto seco, branco seco e branco seco aromático; e o foco da Apuvitis é aumentar a renda por meio da produção e comercialização de uvas e vinhos para supermercados, feiras e consumidores finais da cidade de Quatro Pontes e região oeste do Paraná.

Em relação a estratégia como prática, a Apuvitis é uma entidade constituída de pequenos produtores de uvas e vinho de Quatro Pontes/PR, que tem interesse em aumentar da renda por meio da produção e comercialização de uvas e vinhos e que atuam tanto de forma competitiva como colaborativa, o que lhes permite obter resultados individuais e coletivos.

4.3.2 Estratégias de Competição e Colaboração, sob as perspectivas de produtos e mercados, existentes na AAOQP

4.3.2.1 Estratégias de competição da AAOQP

Atualmente a AAOQP produz diversos produtos *in-natura* e agroindustrializados artesanalmente com a marca da AAOQP, que possuem a certificação participativa e são comercializados individual e/ou coletivamente pelos associados. Os produtos da AAOQP diferenciam-se das marcas tradicionais em função de tratar-se de produtos orgânicos que são produzidos por uma Associação de Produtores Rurais, que foi constituída especificamente para este fim e que recebe incentivos públicos e orientação técnica da Emater, do Capa em todas as etapas do ciclo produtivo.

Nas propriedades a certificação é feita. Os produtos produzidos pelos associados tem a certificação participativa. Só a parte da indústria não. A partir do momento que a indústria estiver pronta, uma certificadora vem pra cá, fiscaliza tudo e então ela dá ok, para nós podemos industrializar. A assistência técnica vem da Emater e do Capa. [...] Saiu uma logomarca que todo mundo elogia, e que é nossa. Nós estávamos na Biofach⁶, era um elogio atrás do outro, que recebíamos de revendedores de São Paulo e Minas Gerais. (Associado 6)

Aqui em Quatro Pontes na AAOQP, nós temos a Certificação Participativa, então um produtor fiscaliza o outro. Então qualquer coisa, eu chamo a atenção, se eu vejo que não está se enquadrando, cada um é fiscal do outro. Depois vem os técnicos pra avaliar. [...] Então como estamos produzindo doces a nível artesanal, foi um destaque muito importante o nosso rótulo. O nosso rótulo se destaca entre os demais. (Presidente 2)

⁶ Feira Internacional de Produção Orgânica.

Os produtos *in-natura* produzidos pelos produtores da AAOQP se diferenciam dos demais existentes no mercado em função do bom aspecto visual, que se deve pelo fato dos produtos serem produzidos nas propriedades dos associados e logo após, comercializados individualmente pelos mesmos à consumidores finais nas propriedades rurais, nos supermercados ou na feira do produtor orgânico de Quatro Pontes, que é realizada uma vez por semana. Os produtos *in-natura* dos associados da AAOQP são leite, frutas e verduras.

Os produtos agroindustrializados produzidos pelos associados da AAOQP, são produtos artesanais que são elaborados a partir de produtos produzidos nas propriedades dos associados ou de matéria-prima de outras localidades, comprada por um grupo de 4 associados da AAOQP. Os produtos agroindustrializados produzidos pelos associados da AAOQP são nata, queijos, frangos, geléias, vinhos, sucos, licores, cachaça, vinagre, doces, compotas, conservas e produtos de panificação. Todos possuem a marca da própria associação.

A produção de produtos *in-natura* e agroindustrializados dos associados da AAOQP não atende a grande demanda do mercado regional.

Porque existe aquele mito: que orgânico é feio e não tem aparência. Então a gente já sabe, que se pode produzir orgânicos com aparência bonita. Então, nós temos o Fernando que é produtor de vinho orgânico, que ele faz na propriedade dele, vinho e cachaça orgânica. É bastante diversificado. [...] Eu tenho frutas, verduras e frangos, O seu Firmino tem o leite, a nata e os queijos, a Maria Helena tem as bolachas, vinhos, cachaças e compotas. (Presidente 2)

No nosso caso, produzimos doces, sucos, compotas, sendo compota de figo, suco de uva, seis tipos de doces, tem cocada, tem cachaça orgânica, tem vinho orgânico, um pouquinho de frango, vinagre de uva. Entre outras coisas que o pessoal faz para a feira tem o pão, bolacha, cuca, queijo, leite que o pessoal vende na feira. (Associado 6)

Existe comércio pra tudo. O que eu fiz de geléia de morango esse ano, e não tem muito estoque, quando menos espera, está no fim. Tem produtores que tem os mesmos produtos. Cada um faz seu preço. [...] Todo dia vem gente aqui, comprando vinhos, doces, uma cachaça, vários tipos de licores, é tudo industrializado. Dá muita mão-de-obra. (Associado 5)

“Nós não temos produto suficiente pra atender a demanda.” (Dirigente 1)

Cada associado da AAOQP é responsável pelo plantio, manejo e a colheita de seus produtos na propriedade.

Entretanto, a agroindustrialização artesanal da produção é feita individualmente, pelos associados nas suas propriedades ou em conjunto, por 4 associados na propriedade do associado 6, local no qual está sendo construída a agroindústria orgânica. É uma prática

comum do grupo de 4 associados efetuar a produção individual e a industrialização e comercialização coletiva de produtos orgânicos, bem como a compra da matéria-prima e a industrialização e comercialização coletiva de produtos orgânicos.

O preço cobrado pelos produtos é definido pelos associados conforme o processo de agroindustrialização. Se a agroindustrialização for individual, o preço é definido individualmente e a comercialização é individual. Se a agroindustrialização for coletiva, o preço é definido coletivamente e a comercialização é coletiva. Quando a AAOQP participa de feiras e/ou eventos fora do município, um associado representa a AAOQP e se encarrega de levar e vender os produtos dos demais associados.

Então hoje praticamente cada associado está industrializando o produto. Isto dá um valor agregado no produto final produzido. Com isso o produtor tem uma garantia a mais de renda e permanece no campo. Tem produtor de cachaça que é individual, produtor de cocada, que é individual. E tem 4 sócios que se juntaram pra fazer sucos, doces e compotas na minha propriedade. Nós produzimos ou compramos matéria-prima, industrializamos e comercializamos em conjunto. O preço dos produtos nós definimos em conjunto. (Associado 6)

Na feira em Quatro Pontes, que é todas as terças-feiras, cada produtor um leva os seus produtos. [...] Só que quando vamos a feira fora de Quatro Pontes, a pessoa que vai a feira, leva e vende os produtos de todos. Então no caso, vai ter agora em Medianeira, o encontro da agricultura familiar orgânica, então eu vou levar os produtos de todos e vender. Em Maripá, também vai ser assim. Eles me passam o preço dos produtos e eu vendo para eles. (Presidente 2)

Existe divergência sobre a agroindustrialização entre os associados. Enquanto alguns unem esforços em torno da agroindustrialização conjunta, outros defendem a agroindústria familiar e optam pela agroindustrialização individual.

“Os supermercados querem volume de produção. Um produtor sozinho não consegue oferecer o volume que os supermercados solicitam. Um produtor sozinho é um grão de areia no meio na praia.” (Associado 6)

Nós fazemos a industrialização aqui em casa. O fogão de lenha que cozinha os doces está ali fora. Temos a sala lá traz, então na época de fazer suco, é tudo ali. A centralização da produção na indústria é um problema bastante sério para mim. Nós não estamos participando da indústria. A nossa produção é fora da indústria, somos individualistas. Porque o que é caro hoje? Eu colher 10 quilos de pepino e eu levar lá na indústria pra agroindustrializar, são 5, 7 quilômetros. Gente isso não pode acontecer!!! Assim eles queriam que funcionasse a coisa, eu era pra pegar as minhas coisinhas e ir lá, ir lá na indústria pra agroindustrializar, então eu falei: a maior parte do tempo eu estou na estrada. O combustível é muito caro!!! Eu sempre defendi a agroindústria familiar, na propriedade do produtor. Não precisa muito. Por exemplo: eu vou fazer conserva, eu preciso uma panela pra ferver a água outra pra colocar os vidros. Pra que colocar R\$ 100.000,00 num projeto? Dá 10.000,00 para cada um. No final, juntar os produtos, aí eu acho correto, então tipo, eu levo 1000 vidros no Herbert e de lá vai para o mercado. Então eu vou fazer esta viagem uma vez por

mês, mas que vale a pena. Então eu sou chamado de individualista, e eu não nego. [...] Nós não fomos criados que nem índios. Os índios não sabem trabalhar individualmente. Faz parte da nossa natureza, nós não fomos criados pra trabalhar em grupo. (Associado 5)

A agroindustrialização e a comercialização individual dos associados da AAOQP é condenada pelo Dirigente 1. Segundo ele, esta prática prejudica a união do grupo e dificulta que os produtos da marca da AAOQP tenham um padrão de qualidade. O Dirigente 1 alerta sobre a necessidade de mudança a partir do aumento da produção e do início das atividades da agroindústria. Para ele, a agroindustrialização e comercialização deve ser centralizada.

Só que nós ainda temos o problema, o vício, a doença do individualismo. De eu fazer meu produto e vender. E na medida em que você montar uma indústria a coisa muda, tem que muda esse conceito. [...] Nós temos hoje no município, 3 produtores que produzem geléias, e com certeza, cada um, produzindo artesanalmente, alguma coisa vai mudar no sabor, na qualidade, não tem um padrão de qualidade, o interfere no produto, vai interferir no preço, e também começa aquela questão: porque meu produto é assim, é assado. Por isso, eu que estou a frente da associação, sempre estive na diretoria e na coordenação e sempre falo: nós temos que planejar primeiro a questão da produção e depois a preocupação é grande, porque hoje a comercialização esta sendo feita individualmente. Na medida em que nós aumentarmos a produção, ela não pode mais ser feita assim. Porque eu não posso produzir 6 ou 12 vidros e depois sair vendendo. Pra isso eu tenho que ter vendedor, eu tenho que ter uma equipe de trabalho completamente a parte e constituída. Eu sempre digo: gente até estruturar, tem muita coisa pra anda. A gestão é fundamental. (Dirigente 1)

Embora a aceitação dos produtos da AAOQP seja satisfatória para os produtores, a entrada dos produtos no mercado regional é dificultada. A venda individual pelos associados, a falta de espaço físico adequado para agroindustrialização e consequentemente a falta de registro do produto dificultam a entrada dos produtos no mercado regional e prejudicam a competitividade dos produtos da AAOQP.

Não está sendo fácil entrar nos mercados regionais, porque o mercado está saturado de produtos. Ele não vê muitas vezes a diferença entre um produto convencional e orgânico. Tem mercado que vê isso como um outro produto, mas não como valor. Isto é uma coisa que trava. Nós chegamos num grande mercado e o gerente diz: nossa prateleira está cheia. Então nós temos que explicar: nosso produto é diferente. Depois que o pessoal experimenta e vê que é fruta e açúcar, e não massa e essência... que o nosso produto não tem conservantes, isto e aquilo... É uma parada dura, mas o consumidor esta fazendo a diferença e esta fazendo que o mercado veja a diferença. [...] Hoje nós não temos o registro do produto. Nós estamos vendendo meio frio. Por ele ser um produto orgânico a aceitação dele tem sido muito boa. Muito boa mesmo. Até eu participei de uma reunião 30 dias atrás em Cascavel pra participar das gôndolas de mercados maiores como Cascavel e Foz do Iguaçu. Tem uma associação das gôndolas, que tem 30 sócios. A gente foi convidado via Sebrae pra participar daquelas gôndolas. Então a gente devia de ser aprovado por aquela associação para nós colocarmos os nossos produtos nestes mercados. Ai nós colocamos os produtos na mesa, apresentamos eles pro grupo lá, ai um senhor levantou e falou assim: não sei se isto aqui é uma coisa boa, nós temos tantos doces aqui dentro, mais um competidor de doce. Ai um outro senhor levantou e falou

assim: eu acho o contrário, esse negócio aqui vai ter boa aceitação, boa mesmo, produto orgânico, não existe na nossa associação, eu acho que vai ter muito boa venda. Então eles aprovaram e liberaram a gente de entrar lá, mas não podemos entrar lá sem ter este registro. Nós estávamos agora em São Paulo na Biofach, levamos uns produtos pra lá, pra vende. Pena que não tinha registro, senão nós tínhamos feito contrato pra trabalhar o ano inteiro sem parar de tanta procura que tinha. Hoje nós estamos na fase de construção de indústria, a cachaça também está na implantação ainda. Então dentro da vigilância sanitária, nós ainda não estamos de acordo. A gente esta fazendo com todo capricho e higiene, mas a vigilância não libera o local. O local onde fazemos atualmente os produtos não é o local adequado. Por isso a gente esta construindo, tem o pré-moldado aí, mas ainda não está pronto. (Associado 6)

Observa-se que os associados da AAOQP competem no mercado individual e coletivamente por meio da AAOQP. Esse tipo de configuração organizacional adota como estratégia competitiva a flexibilidade/custo participando de uma rede empresas flexíveis.

Neste sentido, os associados da AAOQP tem flexibilidade e agilidade nas funções produtivas, bem como agregam vantagens através da: (1) logística, pois se localizam próximo ao mercado consumidor; (2) pela marca da AAOQP, que tem grande aceitação no mercado; com a (3) tecnologia, através da fabricação de produtos orgânicos *in-natura* e agroindustrializados.

Entretanto, é possível observar que há competição individual e coletiva entre associados em relação a produtos e mercados. Os mesmos produtos, com a mesma marca são produzidos, agroindustrializados e comercializados no mesmo mercado com preços distintos.

4.3.2.2 Estratégias de colaboração da AAOQP

- Habilidades Complementares

Segundo os envolvidos na AAOQP, os comentários da população eram pessimistas quanto a produção de orgânicos no Município.

“Vieram aqueles que nos disseram: vocês são loucos!!! produzir numa região onde que o solo é quimicamente contaminado” (Dirigente 1).

“Os produtores de fora, acham que isto é inviável trabalhar sem veneno em um lugar onde o veneno domina” (Associado 6).

O associado 5 comenta que os técnicos estavam incrédulos quanto a produção de uvas sem produtos químicos. “Na questão da própria uva, os técnicos diziam ser impossível produzir sem produto químico, e isto aconteceu. Porque a uva depende basicamente do clima” (Associado 5).

Desenvolvimento de parcerias com entidades públicas e privadas, convênios, desenvolvimento de um campo experimental em fruticultura, assistência técnica, visitas a propriedades, trocas de informações entre produtores e participação em palestras e eventos sobre agricultura orgânica, foram meios que contribuíram para o desenvolvimento das habilidades necessárias aos associados da AAOQP para a produção orgânica.

“A gente tem bastante parcerias e a gente procura fora, com outros grupos, a troca de experiências através de visitas a propriedades” (Presidente 2).

A prefeitura ajuda com o rótulo dos produtos, viagens, serviço de esteira, eventos, palestras, o que a gente precisa, ela ajuda. O técnico do Capa é a prefeitura que banca. A Itaipu ajudou. Sebrae também ajudou, os instrutores são do Sebrae. A Emater ajuda através da assistência técnica e das informações que eles disponibilizam. O grupo é unido. Trabalha na feira unido, vai pra fora e assiste as palestras unido. (Associado 5)

Ali, quem ajuda bastante para nós, é o Capa de Marechal Cândido Rondon. O município de Quatro Pontes tem convênio com eles. O Capa fornece assistência técnica aos produtores orgânicos. [...] A assistência técnica vem da Emater e do Capa. O Sebrae ajuda com cursos, capacitações. O Sebrae de Cascavel e de Toledo fez um convênio com o Instituto Maytenus, ele também trabalha com produtores orgânicos, então a gente consegue bastante convênios, viagens. Nós fomos pra Biofach em São Paulo em outubro deste ano, via Sebrae. (Associado 6)

Então hoje, nós estamos desenvolvendo um trabalho de campo em fruticultura, é um campo experimental, pra aumentar a produção e atender a agroindústria que nós estamos implantando. As frutas plantadas já estão produzindo. Se comprovou que realmente, no nosso clima se produz fruta. (Dirigente 1)

- Acesso a Recursos

Tecnologias, investimentos e apoio público, investimentos dos sócios e financiamentos são recursos que possibilitaram aos associados da AAOQP a produção de orgânicos.

Mesmo com o impasse em relação a agroindustrialização individual ou coletiva, a AAOQP conseguiu recursos para a construção e compra do maquinário para a agroindústria de orgânicos. A ação coletiva para construção da agroindústria envolveu um sócio, que disponibilizou a área para a AAOQP, a prefeitura de Quatro Pontes, que está construindo o barracão industrial e a Itaipu Binacional, que disponibilizou R\$ 90.000,00 a fundo perdido para a compra de máquinas e equipamentos.

A agroindústria orgânica constitui-se num prédio de 300m² situado na Linha Souza Naves, no interior do Município de Quatro Pontes, junto a propriedade de um associado da AAOQP, o qual possui uma agroindústria familiar onde 4 sócios da AAOQP industrializam

em conjunto sua produção. A agroindústria orgânica tem previsão de entrar em operação em 2009 e processar em torno de 12 itens, entre eles, sucos, doces, geléias, compotas e conservas. A capacidade de produção da agroindústria para o primeiro ano de atividade é de 50.000 unidades de sucos de uva de 500ml/ano e 50.000 unidades de doces, geléias, compotas e conservas de 600 gramas/ano. Gradativamente, pretende-se ampliar a capacidade de produção para atingir a capacidade máxima que é estimada em 150.000 unidades de sucos de uva de 500ml/ano e 150.000 unidades de doces, geléias, compotas e conservas de 600 gramas/ano para o terceiro ano de atividade.

A indústria orgânica está sendo instalada junto a propriedade do Herbert Lamb que cedeu a área pra AAOQP. A prefeitura está entrando com um investimento do barracão de 300m² e nós conseguimos um recurso junto a Itaipu de R\$ 90.000,00 a fundo perdido para a compra do maquinário. Então, essa indústria orgânica vai transformar os produtos produzidos pelos produtores orgânicos do município. Mas como a gente sabe que a produção é pouca, nós já estamos acertado de absorver a produção dos 20 municípios da região de Toledo. Pela capacidade dessa indústria de transformar nós poderíamos absorver toda a matéria prima que é desenvolvida dentro desses 20 municípios e não seria o suficiente, isto na produção orgânica. Porque a capacidade da indústria é muito grande. A medida que nos tivermos 100% da capacidade dela funcionando, ela teria que trabalhar o ano todo e não só 60 ou 120 dias por ano e o resto do tempo ficar ociosa.[...] A instalação está orçada em R\$ 120.000,00. São equipamentos de inox e uma caldeira. A prefeitura entra com o barracão montado, a Itaipu entrou com esses R\$ 90.000,00, mas como ainda faltam recursos, nós fizemos um ajuste, então na primeira etapa, nós vamos equipar até esse valor, aí do restante, nós estamos buscando um financiamento. São 10 produtores que se comprometem a levantar cada um R\$ 5.000,00 reais junto ao Banco do Brasil através do Pronaf. Então hoje, os produtores orgânicos do nosso município não vão conseguir produzir 10% da capacidade, então, o resto temos que buscar de fora. Por isso inicialmente, nós vamos fazer o seguinte: vamos trabalhar 2 dias por semana na transformação orgânica e 2 dias por semana na convencional. O objetivo ali dentro dessa agroindústria é transformar ou produzir em torno de 10 a 12 itens. Então, no caso dos orgânicos, a geléia, a conserva, a compota. O figo é uma atividade que se desenvolve muito bem aqui. A banana também tem um doce que é muito bem aceito no mercado. Então se nós analisarmos hoje, nós temos que agregar valor. Porque se você vender o produto *in-natura*, está trocando 6 por meia dúzia. Hoje, o Herbert está produzindo gradualmente na casa dele, ele já tem um mercado muito bom. (Dirigente 1)

Então hoje, nos precisaríamos muito mais produtores produzindo pra a gente. Isso não está acontecendo porque a indústria ainda não está pronta. A partir da conclusão da indústria, eu creio que vá aumentar bastante o número de sócios e produtores orgânicos de Quatro Pontes. O pessoal tem interesse em plantar fruta, mas tem receio de não ter pra quem vender, pois a indústria está em fase de construção e ainda não está comprando frutas. Então eles preferem esperar. [...] A agroindústria vai produzir 50.000 unidades de sucos de uva de 500ml/ano e 50.000 unidades de doces, geléias, compotas e conservas de 600 gramas/ano no primeiro ano de atividade. Pretendemos dobrar a capacidade de produção a cada ano, até chegar a capacidade máxima de industrializar 150.000 unidades de sucos de uva de 500ml/ano e 150.000 unidades de doces, geléias, compotas e conservas de 600 gramas/ano no terceiro ano atividade. (Associado 6)

Para bons projetos existe hoje financiamento para tudo. Recursos você consegue, só que tem ser em grupo. Então com a associação a gente consegue recursos através de emendas parlamentares, só que você tem que ir a luta, tem que trabalhar, não pode esperar que os outros façam por você. [...] Veio algum recurso da Itaipu pra comprar as máquinas e a gente está correndo atrás de recursos com os parlamentares. [...] Na feira de sabores em Curitiba, nós tivemos o patrocínio da Emater para o agricultor que foi lá expor e assim foi também em Foz do Iguaçu. Até agora, quase sempre a gente teve ajuda. (Presidente 2)

No nosso município, nós somos beneficiados pelo poder público que dá todo o apoio aos produtores orgânicos. Tem o Mauro que é o secretário da agricultura, que é um excelente secretário nesta área, ele dá muito apoio aos orgânicos. Tendo a associação, os produtores tem mais contato um com o outro, tira as dúvidas, faz intercâmbio com outros municípios e nesta parte o município ajuda no transporte, eu acho que é isso que o pessoal mais procura. O município disponibilizou um técnico que nos apoiou bastante, que é o Tonico, Itaipu ajuda financeiramente desde que a gente faça projetos bons e apresente pra eles, que aprovam através da comissão deles lá e ajudam financeiramente. Sem a Associação, não teria como nós conseguirmos os recursos. Entidades não convidariam a gente para os eventos. Basta a gente ficar no lugar da gente, não participar dos convites que o pessoal faz, eles acabam não convidando mais. (Associado 6)

“Na minha vida pública aqui na secretaria, eu dei aos produtores orgânicos atenção especial, porque se eu não tivesse dado apoio eles, eles não teriam sustentabilidade e não estariam trabalhando hoje aqui” (Dirigente 1).

Embora alguns associados da AAOQP efetuar a agroindustrialização individual da produção, os mesmos também são beneficiados com recursos pelo fato de fazer parte da AAOQP.

Nós temos ajuda nos rótulos e ontem a noite tinha uma reunião, aí a secretária pediu se nós precisávamos de ajuda, uma escrevaninha, um computador, um balcão ou móveis. Porque a Itaipu, a cada pouco renova os móveis e equipamentos deles, então eles repassam para o pessoal que produz, e nós estamos incluídos, já que nós pertencemos a associação, mesmo produzindo individualmente. (Associado 5)

- Acesso a novos mercados

Para os associados da AAOQP, a marca da AAOQP está facilitando o acesso aos mercados.

“A marca da Associação de Produtores Orgânicos beneficia todos os associados” [...] Graças a união a gente vai atrás de novos mercados” (Associado 6).

“Essas feiras, o pessoal vai pra fora, nas feiras grandes, apresenta os produtos, tem gente interessada. É uma maneira de amanhã ou depois você entrar no esquema e fazer dinheiro” (Associado 5).

Nós temos um grande apoio tanto na produção do vinho quanto da orgânica. Nós temos uma equipe, a equipe Maytenus, que deu a capacitação, formou nossos produtores, eles tem um grupo que só trabalha na comercialização, na busca do mercado, então é um auxílio. É tudo através do convênio, também tem a Itaipu que nós somos conveniados que também tem a equipe de marketing e a de comercialização. (Dirigente 1)

Segundo os associados, existe a colaboração entre os associados, para atendimento de pedidos.

Na feira, se acaba o meu produto, eu ofereço do outro: vai lá no fulano, ele ainda tem. Não tem aquela competição, rivalidade, nada. [...] Nas feiras que vai pra fora, pra outros municípios, é pedido: Tal dia, você pode ir ou não? Você pode levar este produto? Sim, eu levo. E lá na hora de vende, nada é meu, nada é teu. É de todo mundo, é da associação. Nesta parte não tem problema nenhum, todo mundo se ajuda. (Associado 5)

“Quando a gente vai em feiras, tem uma colaboração boa, vai um, vai outro”
(Associado 6).

- Sinergia Mútua

A sinergia mútua é obtida pela certificação participativa concedida à todos os associados da AAOQP e pela obtenção de descontos através das compras conjuntas e de melhores preços através da agroindustrialização e vendas conjuntas realizadas por um grupo de 4 associados da AAOQP.

Os produtos orgânicos da AAOQP possuem a certificação participativa através do selo de certificação da rede Ecovida.

A rede Ecovida de agroecologia é formada por pessoas e organizações da região sul do Brasil, cujo objetivo é organizar, fortalecer e consolidar a agricultura familiar ecológica. [...] A certificação participativa é um sistema solidário de geração de credibilidade. O selo da certificação da Rede Ecovida expressa que o produto foi gerado com respeito ao meio ambiente e que é fruto de relações sociais justas. (Capa, 2005, p. 15)

Os associados da AAOQP fiscalizam as praticas de produção orgânica uns dos outros. Todos os associados são atores ativos no processo da certificação participativa.

Pra dizer que teu produto é orgânico você tem que ter o selo da certificadora. As exigências pra você conseguir este selo são muitas. Nós temos uma certificadora participativa que é a Ecovida, ela é feita em rede com a participação de técnicos e agricultores que formam uma comissão. Então hoje, o pessoal de Marechal vai até Santa Catarina certificar as propriedades, não pode ser o pessoal daqui. [...] Através da Certificação Participativa um associado fiscaliza o outro. Depois vem os técnicos pra avaliar. (Presidente 2)

Nós partimos para a certificação participativa que é a nível nacional, liberada dentro do Brasil. Então nessa participativa, você tem uma organização que é a Ecovida, que é uma certificadora, onde participam os produtores. É uma entidade de fiscalização onde que o produtor é fiscal do produtor e tem os técnicos que fazem as análises de laboratório. É a melhor forma, porque nós tivemos problemas na nossa associação, produtor denunciando outro produtor da associação, por estar fugindo da regra de produção e realmente nós tivemos 2 casos de produtores que tiveram que abandonar a associação. (Dirigente 1)

Para obter descontos, um grupo de 4 associados da AAOQP realizam compras conjuntas de insumos para a agricultura orgânica, para elaboração dos produtos e para a agroindustrialização. As compras são feitas pela Associação, através do associado 6, que realiza cotações em 2 ou 3 empresas e efetua a compra na empresa que apresentar menor preço. Para obter melhores preços, os produtos orgânicos são industrializados pelo grupo de 4 associados e comercializados em conjunto. O lucro é fracionado entre o grupo.

Nós precisamos de mais produtores produzindo frutas pra nós. Uva, nós produzimos uva ano passado e consumimos toda ela e ainda compramos 11.200 quilos. Esse grupo dos 4 associados comprou a uva barata, aí nós industrializamos e vendemos. Os produtores fazem em conjunto a compra de produtos com desconto e por um preço menor, industrializam e revendem. O lucro é fracionado entre o grupo. Fazemos os doces e o suco de uva em mutirão. Na época da uva, nós trabalhamos praticamente 18 horas todo mundo junto, é uma união harmoniosa. (Associado 6)

Então a gente ajuda o Herbert a fazer os doces lá na propriedade dele. Porque agora é época de poda, é época de muito serviço. [...] Quem precisa adubo orgânico ou outros produtos, estes são comprados em porções maiores diretamente das firmas, para não ter o atravessador. Então tudo facilita. (Presidente 2)

“Pra qualquer coisa que fosse pra adquirir é mais fácil. Pra vender é a mesma coisa” (Associado 5).

- Aprendizado

O aprendizado evidenciado pelos associados é relacionado com as técnicas de produção de orgânicos no sentido de melhorar a qualidade destes produtos.

“Aprendemos a produzir orgânicos com qualidade e boa aparência. Mesmo com os erros a gente aprende, conserta e muda o rumo” (Presidente 2).

“Com esses cursos a gente aprendeu muita coisa. [...] Aparece um monte de oportunidades de você aprender alguma coisa” (Associado 5).

No início nós produzíamos os produtos, mais tarde aprendemos a industrializar e vender os nossos produtos. [...] Se tem uma capacitação, que precisa ir uma pessoa do grupo, uma pessoa vai e repassa o conhecimento para os demais. Quando um não pode ir, o outro vai e depois repassa o conhecimento para os demais. (Associado 6)

Por isso, nós temos que analisar o seguinte: a nossa indústria aqui a nível de região é uma coisa, na medida em que a gente tiver uma produção maior, partir para um mercado consumidor da capital, São Paulo por exemplo, onde o consumidor é exigente, aí você tem que ter um produto de qualidade e gente realmente capacitada, tem que ser uma coisa muito bem planejada. Eu sempre digo: pra conquistar o mercado é difícil, mas pra perder são dois golpes. Então a coisa deve ser muito bem planejada. (Dirigente 1)

Constatou-se que os associados da AAOQP cooperam no sentido de obter: (1) habilidades complementares, através do desenvolvimento de parcerias com entidades públicas e privadas, convênios, desenvolvimento de um campo experimental em fruticultura, assistência técnica, visitas a propriedades, trocas de informações entre produtores, participação em palestras e eventos sobre agricultura orgânica; (2) acesso a recursos, como tecnologias, investimentos e apoio público, investimentos dos sócios e financiamentos; (3) acesso a novos mercados, por meio da compra conjunta e venda individual ou coletiva através da marca da AAOQP; (4) sinergia mútua, obtida pela certificação participativa concedida à todos os associados da AAOQP e pela obtenção de descontos através das compras conjuntas e de melhores preços através da agroindustrialização e vendas conjuntas realizadas por um grupo de 4 associados da AAOQP; (5) aprendizado, por meio de técnicas para a produção de orgânicos no sentido de melhorar a qualidade destes produtos.

Observa-se a existência de estratégia de competição e cooperação entre os produtores da AAOQP, entretanto, predomina o comportamento colaborativo entre os associados da associação.

“Nossa cooperação é muito forte, não há muita competição. Apesar de ser um grupo bastante pequeno, a gente trabalha muito unido” (Presidente 2).

“O que predomina ali é a cooperação. Tem produtores que tem os mesmos produtos. Cada um faz seu preço. Se vender, vendeu. Ninguém está preocupado se o outro vende mais.[...] Eu nunca vi um grupo tão unido” (Associado 5).

“A união é bastante visível. Desde o começo a gente não teve muitas divergência. No começo todo mundo fazia doces, nunca um olhava mal para o outro. Ali é bem harmonioso. Todos colaboram, praticamente não há competição” (Associado 6).

Embora a competição seja em relação a produtos e mercados, constata-se que nesta associação, a colaboração é alta e a competição baixa.

Quanto aos elementos do conteúdo estratégico “mercado, produto e foco” da AAOQP, o mercado é constituído por supermercados, feiras do produtor e consumidores finais, da

cidade de Quatro Pontes e região Oeste do Paraná; os produtos *in-natura* são leite, frutas e verduras e os produtos agroindustrializados são nata, queijos, frangos, geléias, vinhos, sucos, licores, cachaça, vinagre, doces, compotas, conservas e produtos de panificação; e o foco é aumentar a qualidade de vida, através do consumo de produtos orgânicos e aumentar a renda por meio da produção, industrialização e comercialização de produtos orgânicos para supermercados, feiras do produtor e consumidores finais, da cidade de Quatro Pontes e região oeste do Paraná.

Em relação a estratégia como prática, a AAOQP é uma entidade constituída de pequenos produtores orgânicos de Quatro Pontes/PR, que tem interesse em aumentar a qualidade de vida, através do consumo de produtos orgânicos e aumentar a renda por meio da produção, industrialização e comercialização de produtos orgânicos e que atuam tanto de forma competitiva como colaborativa, o que lhes permite obter resultados individuais e coletivos.

4.3.3 Estratégias de Competição e Colaboração, sob as perspectivas de produtos e mercados, existentes nas Associações de Linhas

4.3.3.1 Estratégias de competição das Associações de Linhas

Atualmente os produtores das associações das Linhas efetuam diversificação produtiva em suas propriedades e atuam em atividades relacionadas com a agropecuária e agroindustrialização.

Os associados das Linhas efetuam o plantio, manejo e a colheita de seus produtos nas suas propriedades.

Os produtos *in-natura* produzidos pelos associados das Linhas são produtos agropecuários padronizados que não se diferenciam dos demais existentes no mercado. No geral são grãos (soja, milho, trigo), peixes, suínos, frangos, bovinos, leite e feno. Os grãos são colhidos nas propriedades dos produtores e parte da produção, principalmente do milho, é utilizada para a fabricação e ração para o consumo animal, sendo o restante, depositado em armazéns de empresas cooperativas e empresas agroindustriais, onde permanecem até a fixação por parte do produtor. A produção de carnes se desenvolve geralmente no sistema de integração ou parceria com empresas cooperativas ou agroindústrias, sendo a produção entregue por lotes e o pagamento definido conforme contrato feito entre as partes, o qual

considera o coeficiente de conversão alimentar. O leite é entregue diariamente a empresas cooperativas e agroindustriais, que efetuam o pagamento quinzenal ou mensal ao produtor, sendo que o preço varia de acordo com a empresa e com a qualidade e quantidade de leite entregue. O feno é utilizado para alimentação animal, sendo o restante, comercializado individualmente para fazendeiros do sudoeste. Esses produtores possuem uma situação comercial muito incômoda por depender de intermediários; quando compram seus insumos, máquinas e equipamentos, perguntam: “quanto custa?” e quando vendem seus produtos, perguntam: “quanto pagam?” ou “qual o preço do dia?”

Os produtos industrializados produzidos pelos associados das Linhas são produtos artesanais que são elaborados a partir dos produtos produzidos nas propriedades dos associados, com exceção das uvas que são compradas de outras localidades. Os produtos são: a nata pasteurizada, o vinho colonial, o embutido defumado, as compotas, geléias, conservas, e o frango diferenciado. São produtos rotulados que possuem a marca do próprio produtor. A situação comercial destes produtores é mais confortável, porque eles conseguem produzir seus produtos na propriedade e levá-los ao mercado, eliminando a figura do intermediário.

A estratégia de integração mais usual utilizada pelos associados das Linhas, refere-se ao arranjo das atividades agropecuárias, de modo que cada uma delas auxilie e possa ou ser auxiliada por outra. Esta estratégia produtiva visa racionalizar a produção agropecuária, de forma que maximize a utilização dos recursos disponíveis e minimize custos de produção. É o caso da maioria dos associados das Linhas que atuam em 2 ou mais atividades que se complementam e que produzem produtos *in-natura* que são comercializados individualmente ou coletivamente. Em termos de cadeia vertical de produção, esse tipo de configuração organizacional geralmente adota como estratégia competitiva a liderança de custo, participado como fornecedor de cooperativas ou agroindústrias. Nesse caso, conforme salienta Mintzberg (2006), no que tange ao comportamento da cadeia produtiva, quando há proximidade com o início dos processos produtivos a orientação é para custos; nas etapas de industrialização a principal preocupação é com os processos de produção e sua tecnologia; próximo do mercado sua principal preocupação é com o seu atendimento e distribuição.

Outra estratégia integração utilizada por associados das Linhas, refere-se em realizar em uma única propriedade todas as etapas de produção, industrialização e venda de determinado produto, ou conjunto de produtos. Essa estratégia produtiva visa criar alternativas de mercado e obter todas as vantagens da agroindustrialização, ou seja, ampliar os domínios sobre os processos que agregam valor. É o caso dos associados da Associação de moradores da Aliança Flor da Serra, onde um associado possui uma granja de rebanho leiteiro

da qual produz leite e extrai a nata pasteurizada colonial, que é comercializada individualmente pelo associado em supermercados da cidade; e de outro associado da mesma associação que possui uma vinícola onde produz, industrializa e comercializa individualmente os vinhos; ou ainda dos associados da Associação de pequenos produtores da Linha São João, onde alguns associados possuem granjas de suínos da qual produzem carne e processam em embutido defumado, que é comercializada individualmente na feira do produtor rural; e de outros associados da mesma associação que produz em sua propriedade leite, frutas e verduras e as processam em derivados do leite, compotas, geléias e conservas, as quais também são comercializadas individualmente na feira do produtor rural. Nesses casos, o tipo de configuração organizacional adotado, constitui como estratégia competitiva de diferenciação de produto associado a um nicho de mercado, onde a ênfase é custo; processos de produção e tecnologia; e atendimento e distribuição, pelo fato do associado ser o coordenador da cadeia produtiva.

Uma estratégia de integração menos usual, utilizada pelos associados das Linhas refere-se em realizar em propriedades distintas as etapas de produção, industrialização e efetuar a comercialização coletivamente. Essa estratégia produtiva também visa criar alternativas de mercado e obter todas as vantagens da agroindustrialização, ou seja, ampliar os domínios sobre os processos que agregam valor. É o caso dos associados da Associação de moradores da Aliança Flor da Serra, onde 2 associados produzem e industrializam individualmente frangos diferenciados, os quais são comercializados coletivamente. A venda coletiva visa fornecer uma quantidade de produtos semanalmente ao supermercado. Esse tipo de configuração organizacional adota como estratégia competitiva a flexibilidade/custo participando de uma rede de empresas flexíveis, onde a ênfase é custo; processos de produção e tecnologia; e atendimento e distribuição, pelo fato do associado ser o coordenador da cadeia produtiva.

Independente dos associados adotar uma estratégia competitiva a liderança de custo, participado como fornecedor de cooperativas ou agroindústrias, uma estratégia competitiva de diferenciação de produto associado a um nicho de mercado ou uma estratégia competitiva de flexibilidade/custo participando de uma rede de empresas flexíveis, esses associados também participam de atividades coletivas, em redes constituídas por participantes flexíveis onde, também se beneficiam por meio do uso de máquinas e equipamentos fornecidos pela Associação, que apóiam as suas estratégias e os seus resultados individuais.

Os grãos dependem exclusivamente do clima. O leite dá uma renda mensal e não depende muito do clima. A atividade de grãos, se fosse manter o preço que está hoje

e com safra cheia, seria um bom negócio, só que com esta seca de agora e instabilidade comercial é uma atividade muito complicada e de alto risco, pois os custos de produção são elevados. Muitas vezes, ao invés de eu comercializar o grão, eu retenho na propriedade e faço a ração, reduzindo o custo da atividade leiteira. (Presidente 3)

“Eu acho que a parte leiteira é bem melhor que grãos, porque o cheque do leite entra todo mês e não depende tanto do clima. A produção de grãos a gente nunca sabe. Tem épocas que não dá, como agora, tem frustração de safra e não tem renda” (Associado 7).

A agricultura depende muito do clima. Os custos de produção são altos e tem somente duas safras anuais. Se der frustração de safra compromete nosso resultado. A bovinocultura leiteira é uma boa alternativa, pois não depende tanto do clima e é uma renda mensal. A suinocultura através do sistema de integração, a renda é mínima. Eu tenho um empregado que me ajuda na suinocultura, as vezes o salário dele é maior que meu ganho como integrado. E eu fiz um grande investimento para produzir suínos. Então as integradas judiam muito da gente. Por isso nós diversificamos, para não depender única e exclusivamente de uma atividade. (Associado 8)

O milho é muito utilizado pelo produtor para fazer silagem e para fazer ração que é usada na alimentação animal. Eu acho que para o associado, o produto que gera melhores resultados é o leite. Se der uma seca, ali não pára, é um dinheiro que gira mais rápido. (Presidente 4)

A fruticultura dá bons resultados, mas este ano tem mais concorrentes. O acesso do produtor para o mercado tem uma barreira. O mercado prefere comprar frutas de empresas do que diretamente do produtor. Quando estamos sozinhos comercializando o nosso produto temos que reduzir o preço pra conseguir vender nosso produto. Se a gente comercializasse pela associação seria diferente. O leite, grãos e suínos depende do o preço que é pago. Não só na nossa associação, em todas as associações, se não fosse o leite, estaria complicado. Isso já é tradição de 40 anos. Se dá seca, a vaca não para de dar leite, mas com a seca, o soja morre. A renda do leite não é grande, mas é aquela que salva, porque é uma renda mensal. [...] Nós temos associados que são vizinhos que fazem a venda de leite em conjunto, o preço é um pouquinho maior por causa da quantidade. (Associado 9)

Geralmente os produtores tem várias atividades, onde uma contribui para os resultados de outra. Eu acho que os resultados do leite ainda são melhores. Produzir grãos está difícil, meu favor! Uma, que a gente tem pouca terra, não tem maquinário próprio, tá complicado. São custos de produção altos, problemas com o clima e o preço baixo. Agora está melhorando o preço, mas é porque deu frustração de safra. (Presidente 5)

No mínimo, é preciso atuar com 3 atividades para ter sustentabilidade. O vinho me traz um bom lucro. Os frangos mantém as despesas da casa, o rancho, a roupa que a família veste e a atividade agrícola acaba me sobrando para fazer um investimento além. Aqui a grande maioria dos produtores faz a diversificação produtiva. Por exemplo, suinocultura e grãos; bovinocultura leiteira; grãos e suinocultura, assim uma atividade contribui com a outra. Os suínos produzem dejetos, que são utilizados

para fertilizar o solo e produzir grãos ou pastagem para o gado. O gado consome os grãos na forma de ração e assim uma atividade completa a outra, com isto consegue-se reduzir os custos e melhorar a rentabilidade. Isso acontece muito entre os associados aqui de Flor da Serra. E até pra quem trabalha com atividade leiteira é quase indispensável ter uma atividade suinícola junto. Utiliza-se o esterco para jogar na grama, que é utilizada para alimentação do gado que produz o leite. Tem bastante disso e a gente nota que os agricultores que melhor conseguem fazer dinheiro, é justamente quem trabalha desta forma. O leite tem a vantagem de não depender tanto do clima e ser uma renda mensal. Diferente da agricultura que tem 2 safras por ano e depende muito do clima, e além disso tem os custos que são altos e a instabilidade de preços. Se frustrar uma safra, compromete os resultados da outra e se esta, não tiver preços satisfatório, prejudica a rentabilidade. Diferente também da integração de suínos que é uma atividade comum onde a renda é a cada 4 meses, só que a margem da rentabilidade é mínima. O ideal é ter no mínimo 3 atividades, pra uma completar a outra. [...] Quem produz leite, aves, grãos, suínos, mandioca e peixes e vende para cooperativas e outras firmas não compete em produto e em preço. O produtor não tem como dizer que o meu leite ou o meu soja vale tanto, porque o produtor não faz o preço destes produtos, quem faz é o mercado. Tem empresas que pagam o que podem pagar e outras empresas que exploram o agricultor, conforme a lei da oferta e a procura. Se tem leite sobrando, pagam menos. Mas aí entra uma questão do próprio agricultor com o tempo se conscientizar e formar grupos, não precisa ser a associação inteira, pode ser um grupo de interessados e tentar agregar valor ao produto deles, e eles mesmos industrializar, de eles buscar máquinas e recursos frente aos governos e tentar, por exemplo, pasteurizar o leite e levar até as mesas dos supermercados. Isto não acontece ainda na nossa associação. Existe pouca industrialização no campo. Eu através do vinho e dos frangos formo o meu preço tendo como base os custos de produção mais uma margem de lucratividade. Outra família da associação produz nata pasteurizada e vende para os supermercados, o preço também é definido pelo produtor e a aceitação deste produto é muito boa. Então, são formas de nós conseguirmos agregar valor e formar o nosso preço. [...] Eu compro a uva, pra fazer o vinho de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. O vinho é um produto arriscado de você acertar ou não. Como é que funciona: você pega a uva e faz o vinho. Desde o começo é uma surpresa. Se ele for bom, ele vale mais, se ele não for bom, ele não vale nada, porque se tu me compra uma garrafa de vinho e tu não gosta, você não vai me compra uma segunda garrafa, então eu mesmo vou acabar queimando o meu filme e não vendo a segunda garrafa. Então o que acontece com o vinho: o vinho tem que ser trabalhado com 100%. Se o vinho me custa R\$ 3,00 o litro, eu vendo a R\$ 6,00, isso quer dizer que eu ganho 100% de lucro. Assim, se você 2 anos vender, você já tem 200% de lucro. Se tu no terceiro ano perder e o vinho não sair com qualidade, nem que você perde o produto, mas você já teve lucro. Então o vinho não é uma atividade que você pode trabalhar com 30% de lucro. Pode acontecer de você trabalhar 3 anos com 30% e no quarto ano você perde produto, aí você trabalhou 4 anos de graça. Os frangos diferenciados são frangos de granja, porém são criados no sistema caipira, então eles engordam mais lentamente e tem carne diferenciada que é comercializada individualmente para as pessoas e que vem comprar aqui na propriedade; e comercializada em conjunto com uma outra família que também produz este frango para o supermercado. O supermercado quer quantidade com entregas regulares, então vendemos em conjunto para ter quantidade suficiente e regularidade na entrega. Então é mais ou menos neste sentido que a gente trabalha a atividade. (Associado 11)

Aqui o pessoal faz a diversificação. Se fosse só ter lavoura, o pessoal passava fome, o pessoal tem leite, tem suíno. O pessoal que tem granja de suínos utiliza os dejetos de suínos para adubação da pastagem. É muito melhor que adubo. O preço do adubo está alto. Nós puxamos uma carga de esterco por R\$ 30,00, são 10 a 12 mil litros de esterco líquido, enquanto um saco de adubo custa R\$ 80,00. Então aqui, as atividades se complementam, uma ajuda a outra. (Presidente 6)

Geralmente aqui na associação os produtores tem duas ou mais atividades que se completam. Por exemplo, o milho serve de ração animal para o gado. Eu acredito que no leite o produtor se sai melhor porque não tem seca. Esse ano o milho e a soja foram muito prejudicados pela seca. (Associado 13)

Do leite a entrega é feita todo dia, o pagamento é mensal, O leite, o preço varia um pouco em função do volume e qualidade. E a parte de grãos é feita para agroindústrias e cooperativas a fixar, ou seja, eu colho e levo pra armazenar e o dia que eu quiser vender eu fixo. O pagamento é a vista ou em 2 dias. Parte do milho é utilizado pra silagem. (Presidente 7)

“A principal dificuldade é o clima. Até este ano a perspectiva de produção de soja e milho é ter pouco rendimento por causa da falta de chuva. O leite é mais regular, o pagamento do leite é mensal, através do cheque do leite” (Associado 15).

“Os grãos são comercializados e utilizados na ração ou silagem animal. Uma atividade contribui com a outra” (Presidente 8).

A atividade leiteira é a que sustenta grande parte dos associados da nossa linha, apesar do preço baixo pago ao produtor é uma renda mensal e não depende tanto do clima, como os grãos soja e milho, que dá duas safras ao ano, se frustra uma, só tem mais uma e esta, já não cobre mais os custos da outra. O leite dá uma renda mensal, ele dá uma sustentabilidade ao produtor. Os criadores de frangos e suínos trabalham para se manter porque as empresas exigem melhoria nas instalações e tudo isto, tem custos altos, é muito capital investido e a renda é mínima, dá para se manter. Nos últimos anos os produtores tem empatado ou até tem pago para produzir grãos para comercialização, porque os insumos são muito caros. Enquanto que os custos de produção, por exemplo do soja, somente sobem, o preço pago ao produtor, oscila muito, sobe e desce, sobe e desce, então dá muito prejuízo. O produtor que faz o financiamento, não tem opção, chega na hora de pagar o financiamento ele não tem como deixar a colheita de um ano pra o outro. Ai ele tem que faturar por qualquer preço pra pagar as contas. O produtor pequeno é sempre penalizado. (Associado 18)

Eu trabalho com suínos, com matrizes, eu tenho 600 matrizes eu vendo o leitão pra Sadia. O forte da nossa linha é o leite. Geralmente nossos produtores tem duas ou três atividades complementares, mas o leite se sobressai, ele traz mais resultados que as outras atividades. Por exemplo, com a seca os agricultores passaram uma situação difícil, o que está mantendo o pessoal é o leite. O pessoal faz a silagem que se usa na alimentação do gado, e sobrevive. A maioria não iria sobreviver se não fosse o cheque o leite. A criação de matrizes dá pra se manter. Hoje como tem crise mundial, não tem exportação, mas hoje tem que trabalhar com quantidade e qualidade, pra tu se manter na atividade. O preço depende do mercado. Se o soja vale hoje R\$ 49,00 é em função da queda na produção e reflexos da crise. O mesmo com a carne suína, que está sendo estocada porque não tem exportação, o preço está lá embaixo, dá pra se manter, mas no geral oscila muito, é de altos e baixos. Hoje com tudo isso ai, os insumos aumentaram muito, o saco de adubo foi para R\$ 80,00. Então hoje, o colono tem que colher 80 sacas por alqueire para ele se manter, para pagar as despesas. Os insumos foram lá em cima, então nesta parte tem dificuldades. (Presidente 9)

É comum aqui na linha os associados trabalhar em cima da diversificação na produção. Uma atividade contribui com a outra. O leite é um produto estável, sempre tem comércio. Dá seca ou chove, o leite está aí. Com o leite você pode contar. Tem associados que produzem uvas, a rentabilidade também é excelente. (Associado 19)

Hoje os melhores resultados no meu ponto de vista, é a produção de leite e a suinocultura. Quem é parceiro não tem custo com o trato animal, somente com a mão-de-obra. A bovinocultura de leite é uma segurança. Este ano, em que teve frustração de safra, quem plantou milho teve pasto e não vai passar por problemas financeiros com certeza. Agora o pequeno produtor que plantou soja e não tem a bovinocultura de leite, com certeza vai passar dificuldade daqui pra frente. Então uma atividade pode diminuir os custos de outra atividade. Uma outra atividade que pra nós está dando um resultado muito satisfatório é produzir feno. Produzir feno está sendo a nossa galinha dos ovos de ouro. É muito bom, porque nós produzimos com um custo baixo e o que não é utilizado é vendido para fazendeiros do sudoeste. Hoje vendemos o fardo de feno a R\$ 3.00, como o custo é de 0,40 centavos, sobra um lucro de R\$ 2,60 por fardo. Se o tempo contribuir a cada 40 dias você faz um corte, isso é a vantagem de quem tem dejetos de suínos pra fertilizar a grama, a cada 40 dias dá um corte de feno. Então é uma atividade que gira um dinheiro muito alto na propriedade, não para de girar dinheiro. A produção de grãos para venda é prejudicada por causa das frustrações, altos custos e oscilações de preços. (Presidente 10)

Eu acho que a avicultura é uma coisa que é massificada pelo sistema. A mesma forma está a suinocultura, é uma suinocultura de massa onde você como produtor é um mero empregado de luxo das grandes empresas processadoras de carne. Então a atividade que eu elejo como a atividade que se adapta bem e que utiliza a mão-de-obra familiar das pequenas propriedades é a produção de leite. Porque a gente tem visto que ela se mantém estável ao longo dos anos, ela dá uma pequena margem, mas esta margem é estável. E até porque o mercado interno absorve grande quantidade de leite. Hoje pra uma atividade primária dar certo nós precisamos fomentar o consumo interno e não estar a mercê de exportações, do clima, do petróleo e das guerras. Os grãos estão atrelados a tudo isso. (Associado 21)

Hoje o produto que mais tem trazido resultado para o produtor tem sido o leite e o feno, porque o leite gira todo mês e o feno gira a cada 45 dias. É um dinheirinho que entra com periodicidade. O grão é a cada 6 meses, isso se não der frustração de safra, como agora. Em função dos custos de produção e dos preços pagos, na produção de grãos muitas vezes o produtor trabalha de graça. Geralmente o pessoal trabalha em 2 ou 3 atividades onde uma atividade contribui para melhorar os resultados da outra. O suíno produz esterco e o esterco é jogado no pasto, o pasto não precisa de adubo, tendo pasto, preciso comprar menos ração e com isso eu tenho um custo menor. Isso é uma prática comum. (Associado 22)

Hoje a gente sabe que plantar soja, milho e trigo para o pequeno produtor não é viável, ele até pode plantar um pouco, mas ele deve ter outra fonte de renda que dê condições para ele se manter na propriedade. Além de produzir leite e suínos, alguns produtores industrializam alguns produtos e vendem na feira. Temos associados que tem suínos e a partir da carne fazem embutido defumado, outros produzem leite, frutas e verduras e as processam em derivados de leite, compotas, geléias e conservas. Os associados vendem esses produtos agroindustrializados

individualmente na feira do produtor rural em Quatro Pontes. A aceitação e a rentabilidade é boa. (Presidente 11)

No sistema de bovinocultura leiteira, você usufrui o adubo orgânico que vem dos suínos e que é utilizado para a produção de pasto. Daí você não precisa comprar o adubo químico. Então não é só a renda que te gera pelos suínos, tu conta o adubo, que tu usa e melhora o resultado de uma outra atividade. O dinheiro que você tira da parceria através do suíno, não é muito, mas melhora a rentabilidade do leite. Se não fosse o leite eu acho que muita gente passava necessidades. (Associado 23)

Trabalho com suíno, leite, milho. Nós temos diversificação produtiva. Mas dá muita mão-de-obra. Hoje o que mais dá rentabilidade é o leite. Mas, essas 3 atividades se completam. A pessoa que trabalha no sistema de integração tem que perder domingo, feriado e dia santo, porque se não cuidar, o que acontece: o suíno não vai pra frente, diminui a produtividade do lote, e se tira pouca renda da atividade. A margem do último lote foi de R\$17,00 e R\$18,00 por suíno. Então dá pra viver. (Associado 24)

Nas associações das linhas, nós temos as atividades de grãos, como soja e milho principalmente. O pequeno produtor é mais milho, porque ele transforma para alimentação do gado leiteiro. Produzir hoje, milho ou soja pra comércio é inviável para o pequeno produtor, porque ele não tem lucro. Quando o pequeno produtor faz a colheita dos grãos praticamente toda a safra dele está comprometida com o custo e algumas dívidas anteriores. Apesar do preço do leite não ser dos melhores, o produtor recebe a cada 15 ou 30 dias, então sai o pagamento, onde ele faz o giro. Temos a atividade suinocultura no sistema integrado, a avicultura, que não gera muito renda, mas tem um giro rápido, então são atividades que cresceram muito no nosso município, como também a piscicultura a bovinocultura leiteira. Duas a três atividades são viáveis, pois não podemos ficar na monocultura, pois ela pode contribuir pra falência do produtor. Monocultura é pra grandes propriedades. [...] Eu acho que a integração foi um mal necessário, onde o produtor tem uma garantia, mas eu analiso o seguinte, o produtor não é um funcionário de empresa, ele é um escravo, porque a margem de renda que ele tem, pela mão-de-obra, as horas de trabalho durante o dia e pelo capital imobilizado, ele é muito mal remunerado. Ele é um escravo barato! Porque se você analisa, são 6 a 8 anos de financiamento de um capital imobilizado tanto numa granja de suínos como num aviário, na medida em que ele está pago, a estrutura está em ruínas, você tem que começar a refazer, começar a reconstruir novamente. Eu digo assim: ele sobrevive em cima daquela atividade, mas ele é um escravo barato, porque ele é o funcionário mais mal remunerado que eu já vi na face da terra e trabalha para uma integradora. Mas infelizmente, a integradora dá uma segurança, porque particular, o custo é muito alto. (Dirigente 1)

Segundo os depoimentos dos associados, presidentes e dirigentes, os associados efetuam a diversificação produtiva nas unidades produtivas em atividades relacionadas a agropecuária e agroindustrialização.

Desta forma, pode se verificar que alguns associados das Associações de Linhas competem no mercado individual ou coletivamente com uma, duas ou com as três estratégias competitivas propostas por Casarotto e Pires (1998), ou seja, liderança de custo, participado

como fornecedor de uma grande rede *topdown*, diferenciação de produto associado a um nicho de mercado e flexibilidade/custo participando de uma rede de empresas flexíveis.

Embora não haja competição entre os associados no que tange a produtos e mercados, a competição ocorre entre as associações e entre os associados para o acesso aos recursos.

A competição entre as associações ocorre quando da decisão do repasse dos recursos. A decisão sobre a associação contemplada no repasse dos recursos é definida pelo responsável da Secretaria de Desenvolvimento Econômico que congrega as pastas Agricultura, Indústria e Comércio, Meio Ambiente e Turismo e o Conselho Agropecuário do Município de Quatro Pontes, entidade onde participam os presidentes de associações.

Então aqui dentro de nosso município, nós temos o conselho agropecuário que é constituído por todos os presidentes de associações rurais. Então quando vem os recursos, todo ano a gente anuncia ao conselho. Então a gente nunca decidiu por conta, sempre ouvia o conselho agropecuário. A gente buscava um consenso geral, a concordância de todos os presidentes das associações. Então por exemplo, tinha lá 3 projetos, todo mundo quer. Mas a gente fez o levantamento e achou que é mais necessário tal associação receber este benefício este ano porque ela precisava mais de determinado maquinário. Então a gente sempre procurava atender, quem tinha as maiores dificuldades, ou os grupos mais fracos, com os produtores de áreas menores. Nós temos grupos em Quatro Pontes onde as áreas são menores, dobradas, onde as dificuldades dos pequenos produtores são maiores, então a gente procurava ir por esse lado. Todas as associações fundadas permanecem até hoje e já foram beneficiadas com recursos. (Dirigente 1)

Pela associação não ser muito ativa comparando com as outras do município, ou por ser uma região de propriedades um pouco maiores, deixam os tratores para as outras associações e para São José por último. Então alguns produtores que teriam mais necessidades deste recurso, não tem. Tem competitividade entre as associações, mas eles alegam que São José tem pouca gente que tem necessidade daquele recurso, então vai pra outra associação que tem mais pequenos produtores. Eu acho certo, mas em contrapartida, tem alguns produtores da associação que teriam necessidade urgente daquele bem e vão ter que aguardar sempre por último. (Presidente 7)

“Na Linha Sanga Funda faltam recursos importantes. Eu acho que outras Linhas são mais fortes. Talvez seja uma questão política, não sei, talvez seja pelo número de associados” (Associado 19).

Existe uma certa competição entre as associações de produtores. Então acontece que quando aparece a oportunidade, aparece maquinário, várias associações teriam interesse em adquirir esse tipo de maquinário, uma plantadeira, uma roçadeira, um esparrador de esterco, tudo isso aí. Então aquelas associações onde o presidente e a diretoria for mais atuante, essa associação tem muito mais chance de conseguir esse tipo de maquinário. (Presidente 11)

No início existia competição entre as associações para conseguir as máquinas e equipamentos, agora praticamente todas já tem o seu trator e os seus equipamentos.

Então a prefeitura escolhia as localidades que tinha as menores propriedades e as maiores dificuldades. A competição é no uso das máquinas e equipamentos, mas isto está estabelecido no regimento interno. (Associado 24)

A competição entre associados ocorre no uso dos recursos das associações.

Apesar de cada recurso das associações possuir regimento próprio que regulamenta o uso dos equipamentos, alguns associados infringem o regimento em benefício próprio ou se beneficiam dos recursos sem a real necessidade, pois possuem máquinas e equipamentos próprios.

Existe uma cooperação pra conseguir recursos e competição no uso destes recursos. Na questão dos tratores, a patrulha mecanizada, que veio do Programa Paraná 12 meses, eles seriam para suprir os produtores que não tinham este maquinário, o que na realidade nem sempre acontece. A gente observa que em associações onde tem produtores médios que já possuem todos os equipamentos, por uma questão de ter um auxílio no plantio, usufruem das máquinas e dos equipamentos da associação, sem ter a real necessidade, prejudicando os associados que não dispõem de máquinas e equipamentos próprios. Na associação de Flor da Serra, José Bonifácio, Linha Água Verde tem muitos produtores que não participam da associação pra não ter esse tipo de incômodo, pois os maiores tomavam a frente. É a lei de quem pode mais, chora menos. Porque a finalidade era atender em primeira mão os associados que não tem equipamento. [...] Nós praticamente não temos produtores grandes no nosso município, nós temos nas associações, alguns produtores médios que tentam absorver esses benefícios em detrimento dos pequenos produtores. Esses produtores deveriam de ser mais conscientes e humildes, para que esses benefícios fossem deixados para quem mais precisa deles. (Dirigente 1)

Nós não temos poder de competir, não somos nós que colocamos preço nos nossos produtos. [...] Para usar as máquinas e equipamentos, temos que marcar com antecedência com o operador pra termos o equipamento disponível. Então, se tem outra pessoa na frente, você tem que esperar, paciência... O uso é por ordem de agendamento. (Presidente 3)

Cada grupo tem uma pessoa que é responsável pela guarda e disponibilização do equipamento que é feito através de um agendamento. Então as pessoas tem que entrar em contato antecipadamente com essa pessoa e agendar. O uso é por ordem de programação. (Associado 7)

“Se une pra conseguir o benefício coletivo e depois compete pelo acesso do recurso. Tem um pouco de individualismo” (Presidente 4).

Temos que seguir o estatuto que é elaborado, mas as vezes um ou outro não cumpre bem certinho, mas vai se levando. Temos um sócio que entrou na associação para ser beneficiado, mas esta pessoa não precisa do benefício, ela individualmente tem todas as máquinas e equipamentos que a associação disponibiliza. Por causa dessa pessoa dá competição, porque ele tem mais área pra plantar e os outros tem pouquinho e aí as vezes a maioria tem que esperar 2 ou 3 dias a mais por causa dele. Tipo, se não fosse esse cara, não existiria nenhuma concorrência, porque se a gente precisasse do maquinário, o máximo que a gente iria esperar era 1 dia ou esperar teu vizinho plantar. Esse cara tinha terra em Quatro Pontes e era sócio, agora ele vendeu

a terra e foi morar pra Rondon, mas continua a plantar a terra lá em Rondon com as máquinas e equipamentos da Associação. Na verdade, foi estabelecido que este maquinário não iria sair fora do município e hoje o cara continua plantando. (Associado 9)

Nós não formamos nossos preços, não competimos uns com os outros. O uso dos recursos é regido pelo Regimento Interno que tem diretoria própria. É por ordem de agendamento que é feito com o operador. O operador marca quanto você usou, quantos alqueires você fez. Então você paga em litros de diesel. Não precisa pagar na hora, uma vez por ano é feito um acerto. Daí todos tem o seu nome lá. Uns usam mais outros usam menos. (Presidente 5)

“Por ser associação tem colaboração. O uso dos equipamentos é por ordem de agendamento” (Associado 11).

“O uso do maquinário é conforme a programação” (Presidente 6).

As nossas origens o alemão, o italiano e o polaco tiveram que cumprir regras. Então tivemos que nos sujeitar estar numa associação que tem mais que 40 associados, onde 20 utilizam a mesma máquina, na mesma safra e tem que esperar a vez, então isso é uma coisa lógica, só que aos poucos essa barreira está caindo. A gente percebe que o pessoal está assimilando esta situação. De que é bem melhor você esperar um dia ou dois pra plantar a lavoura, do que você depender de um terceiro e ter que esperar uma semana ou duas pra ter alguém que vá fazer teu trabalho e ter que pagar o dobro. (Associado 14)

Existe competição só no uso dos recursos. Tipo, eu quero usar hoje e o outro também, mas isso está regulamentado. Predomina a cooperação. Eu como presidente, não vejo ninguém competindo, até tem um bom diálogo entre as pessoas que precisam do bem. Lógico que tem alguns atritos, mas pra isso tem os regimentos internos que são cumpridos. Então eu vejo muito mais cooperação do que competição. (Presidente 7)

Existe um pouco de competição, mas predomina cooperação. A competição está no uso dos recursos, mas nós temos o regimento interno que regulamenta o uso dos equipamentos. Os associados devem fazer uma programação com antecedência. O uso dos equipamentos obedece a seqüência da programação. (Associado 15)

Não tem grande competição entre os associados, está tudo regulamentado no estatuto ou no regimento interno de cada equipamento. Cada pessoa que queira usar o equipamento deve marcar com o presidente com 2 dias de antecedência, ou se tem gente na frente, ele deve aguardar a vez, não tem como ultrapassar. (Presidente 8)

A concorrência é no uso das máquinas e equipamentos, o uso está previsto no regimento interno de cada equipamento, cada sócio sabe bem certo como funciona, e é rígido. Todos os que vão plantar vão dar os nomes, terminou o milho vai para o soja. O uso dos equipamentos por ordem de requisição, então há um cronograma. Temos que seguir as normas do regimento, senão não funciona. Tem que ser respeitado. (Associado 17)

“Não tem competição entre os associados, o uso dos recursos é por agendamento” (Presidente 9).

“O uso do maquinário é por programação, então não tem muita espera” (Associado 19).

Não existe competição de produtos e mercado. No geral, nós não formamos o preço dos nossos produtos. A competição é no uso dos recursos. Nós temos um conjunto de fenação, então foi determinado pelo enfardador que seria feito o feno em determinado local e como ele viu que o tempo estava nublado, ele simplesmente falou, primeiro o meu. Tipo assim, o outro pode perder, mas eu não. Então isso se chama oportunismo. Então ele burlou as regras do Estatuto e do Regimento Interno que regem o conjunto de fenação. Porque nós temos uma pessoa que faz o feno, é o enfardador, ele que determina como se faz e isto é combinado antecipadamente, tipo eu corto a grama hoje e comunico a ele, e ele se organiza de quando vai enfardar, aí ele não respeitou a ordem. (Presidente 10)

“A competição é no uso dos recursos” (Associado 22).

“Existe a competição no uso dos recursos, mas está regulamentado. É conforme a ordem de agendamento” (Presidente 11).

“Funciona super bem. Os associados são muito unidos. É um exemplo para o município. Aqui predomina cooperação” (Associado 24).

4.3.3.2 Estratégias de colaboração das Associações de Linhas

- Habilidades Complementares

Desenvolvimento de parcerias e convênios com entidades públicas e privadas, assistência técnica, trocas de informações entre produtores e participação cursos, palestras e dias de campo, foram meios que contribuíram para o desenvolvimento das habilidades complementares necessárias aos associados das Linhas melhorar a qualidade de vida e a produtividade da produção agropecuária e agroindustrial.

“Temos assistência técnica pela Emater, cursos pelo Senar e dias de campo que são feitos pelas cooperativas e empresas agropecuárias” (Presidente 3).

“Temos a Emater que nos ajuda muito com orientações técnicas” (Associado 7).

Sem a associação estaríamos isolados sem benefícios e sem informação alguma por parte da Prefeitura, Emater e das firmas. Sem informação talvez estaríamos plantando soja em 1 alqueire de terra e pessoal não estaria investindo em outras atividades. Só acontecem relacionamentos através da associação. Essa troca de idéias e acesso a tecnologia beneficia a todos. (Presidente 4)

“Existe troca de informações entre os associados, principalmente nas reuniões, sobre manejo das culturas e variedades produtivas. A Emater presta assistência técnica em grupo pra todos os interessados” (Associado 9).

“Teve cursos pelo Senar, tem as cooperativas e empresas que fazem dias de campo e palestras técnicas” (Presidente 5).

A associação contribuiu com o aprendizado dos associados. Alguns cursos como os de pulverização, de plantio direto e sobre a produção leiteira beneficiaram os agricultores. No entanto, tem deficiência na realização de cursos relacionados a gestão. Esses cursos trariam muitas melhorias. Esse é um lado que precisa melhorar. Amanhã ou depois a gente vai trabalhar esse lado também. [...] Com a associação existe o envolvimento dos sócios, as idéias boas vão se alastrando e com isso um aprende com o outro e todos vão melhorando as propriedades, se espelhando nas coisas que deu certo com o outro. (Associado 11)

“Aqui já se fez dias de campo e cursos. A gente trouxe um veterinário que deu curso sobre mastite” (Presidente 6).

“A Itaipu fez reuniões sobre o projeto cultivando água boa. Fizeram palestras sobre a necessidade da mata ciliar, foi feito a cerca ao redor dos rios sem custo para os associados” (Associado 13).

“A Copagril⁷ fez o curso dos 5S. A uns 7 anos atrás nós tínhamos feito um curso completo dos 5S, foram 3 meses, eram 2 vezes por semana” (Associado 14).

A cooperativa instalou um equipamento que mede a umidade do ar. A Emater tem a parte de assistência técnica. As pessoas que não tem a assistência técnica das cooperativas ou de empresas privadas, buscam assistência da Emater. A liberação dos projetos técnicos é via Emater. (Presidente 7)

Nos dias de campo promovidos por cooperativas e empresas particulares se aprende novas técnicas. Nos cursos via Senar o produtor se beneficia sem custo nenhum. E tem a assistência técnica e a execução de projetos que são feitos pela Emater. (Associado 15)

Nós temos a prefeitura que nos ajuda e consegue recursos do governo estadual e federal através dos deputados, a Emater que presta assistência técnica, a Copagril que faz cursos de qualidade total e a Aciquap⁸ que promove cursos. A prefeitura, através do pessoal do posto de saúde também faz palestras de saúde para as mulheres. (Presidente 8)

“As damas recebem orientação de saúde todo o mês pelo Posto de Saúde do Município. O que acontece são dias de campo que são promovidos pelas cooperativas e empresas agroindustriais” (Associado 18).

⁷ Cooperativa Agroindustrial Copagril.

⁸ Associação Comercial e Empresarial de Quatro Pontes.

“Hoje a gente se encontra direto, um na propriedade do outro e troca idéias. Em relação a cursos nós não somos prejudicados, porque estamos pertinho da cidade. Nós sempre fomos muito bem atendidos em Quatro Pontes, nunca deu problema” (Presidente 9).

“Eu acho que se nós tivéssemos algum ponto, uma sede, viriam mais palestras técnicas para os associados” (Associado 20).

Os sócios se unem fazem um convênio com a prefeitura, com o governo do estado e conseguem esses recursos. Até agora nós sempre tivemos a participação do poder público para aquisição dos maquinários. Na época do Afonso nós tínhamos muitos cursos relacionados ao cooperativismo. O Nelson da Emater nos deu muito apoio também e nos ajudou bastante. Porque cada máquina tem o seu Estatuto e Regimento Interno. Então o Nelson foi muito parceiro, nas épocas de elaborar o Estatuto, que a gente era novo e não sabia como fazer e como funcionava, então o Nelson foi atrás de grupos que funcionavam e trouxe essas informações a nós. Hoje ainda, se a gente precisa de uma coisa, o Nelson ainda está conosco. (Presidente 10)

“O Senar, o sindicato, a Aciquap oferecem cursos gratuitos. As cooperativas tem dias de campo e palestras técnicas” (Associado 21).

“Nós e a grande maioria das associações são filiados a Aciquap, ela oferece várias opções de cursos para melhorar a formação dos associados” (Presidente 11).

“Recebemos orientação em dias de campo realizados pela cooperativa por empresas agropecuárias, treinamentos pela Aciquap e Assistência técnica pela Emater” (Associado 24).

- Acesso a Recursos

Tecnologias, investimentos e apoio público, investimentos dos sócios e financiamentos são recursos que possibilitaram aos associados das Linhas a produção agropecuária e agroindustrial com redução dos custos de produção.

Se você analisar, o município tem um grande ganho nestes investimentos. Diminui a carga de prestação de serviços da prefeitura e automaticamente ela tem um resultado financeiro favorável devido a diminuição do desgaste das máquinas da municipalidade. É o caso dos tratores que foram repassados. Então hoje, nós temos duas associações que ainda não receberam tratores, mas provavelmente vão receber. Então a prefeitura repassa os tratores, mas a manutenção é por conta dos associados. Por isso eles se organizam internamente com um regimento interno. Então eles cobram em torno de 30% em relação do que um particular cobra na prestação do serviço. Com este valor eles conseguem manter tranquilamente os equipamentos com um saldo de caixa positivo. (Dirigente 1)

Nós temos uma sede, que é prédio onde antigamente era uma escola municipal. Eu acredito tenha em torno de 200m² e esta equipado com banheiro, sala de jogos, mesa de sinuca, baralho. Tem o campo de futebol com iluminação. De maquinário tem o trator, tem o pé-de-pato, o distribuidor de esterco líquido, a plantadeira e a roçadeira. A própria rede de água que tem as caixas, a bomba, tudo isso é patrimônio da associação. No caso o trator é da associação e os maquinários são pra beneficiar um

grupo de produtores que necessitam utilizá-los, por exemplo, juntou um grupo de 5 pessoas que através da associação adquiriram esse equipamento, então não são todos os sócios que utilizam determinado tipo de equipamento. Só tem direito a usá-lo, aqueles que fazem parte do grupo. [...] A água é paga. São 0,80 centavos por metro cúbico e mais uma taxa por ponto de água, então isso gera valores, que são pagos ao administrador da rede de água. No trator são cobrados 25 litros de diesel a hora, sendo que 5 litros vão para o operador. (Presidente 3)

“Temos o trator e os implementos. O trator é da associação e os implementos são de grupos de associados. Temos uma plantadeira, um espalhador de esterco, um pé-de-pato, uma roçadeira, enfim vários itens. Temos sede com campo de futebol” (Associado 7).

Temos uma estrutura física onde é a sede e temos um trator, plantio-direto, arrastão, nivelador e pé-de-pato. O trator foi conseguido por emenda parlamentar do deputado Sperafico, o prefeito deu muita força pra nós. As máquinas e outros equipamentos são de toda associação. Nós temos um tratorista que faz o serviço e que cuida do trator. Nós pagamos tipo R\$ 4.00, 5.00, 6.00 reais a hora pra ele. E nós pagamos uns R\$ 25.00, 30.00 eu não me lembro bem agora, por hora pra ele, então ali é feito um caixa e quando temos dinheiro em caixa são comprados equipamentos. Então é uma vantagem ter o maquinário, porque os particulares estão cobrando R\$ 80,00 a hora de serviço de trator. [...] O que mais beneficiou os sócios foram os maquinários e o poço artesiano. A rede de água ainda não foi instalada, mas o poço artesiano já foi perfurado. (Presidente 4)

Nós fomos estimulados a montar a associação pra o município ajudar coletivamente todos os produtores da Linha. Com a associação fica mais fácil da prefeitura e governos investir recursos. Se não fosse a gente ter todos os benefícios seria muito mais difícil, porque o próprio governo incentivou formar associações por isto, pra ele poder mandar recursos para as associações. O governo não pode ajudar individualmente uma pessoa com maquinário, mas através da união, através da associação, conseguimos maquinários e tudo mais. Numa associação a gente une a Linha inteira e tudo fica bem mais fácil. Aqui na nossa região um particular cobrava de 50 a 60 litros de diesel por hora. Hoje nós estamos pagando em torno de 40 a 45 litros de diesel por hora, então diminuiu um pouco. Nós pagamos 37 litros pro trator e mais 7 pra plantadeira. Na verdade, a nossa associação é a que cobra mais caro plantar. A vantagem é que nós temos a máquina disponível para nós. (Associado 9)

Os associados tem direito a sede social, onde tem jogos, tem cancha de bocha, campo de futebol, o bar que fica aberto nos finais de semana. Nós conseguimos a rede de água através da associação. Então nós temos um operador. O trator está na casa dele e todos os implementos estão lá. E ele é o responsável por trabalhar com o trator, então se tem alguma coisa estragada, ele tem que avisar o presidente ou o tesoureiro, daí nós autorizamos arrumar. O dinheiro para o conserto sai do caixa. O operador ganha 5 litros de diesel por hora de trabalho. Então quem usar o trator paga 25 litros de diesel, 5 para o operador e os outros 20 para o caixa, pra manter o trator e o combustível. Assim funciona com todos os equipamentos. Os equipamentos, alguns são adquiridos por grupos, então só o grupo pode usar. Pra entrar de sócio na associação tem que pagar R\$ 50,00. A vinda deste trator foi o que mais nos ajudou... Muitos associados dependem única e exclusivamente deste trator. Se nós não teríamos este trator, pagaríamos o dobro em hora máquina. Os particulares, cobram em torno de 50 litros a hora. (Presidente 5)

Então hoje, nós temos clube, cancha de bocha, campo de futebol, nós estamos ajudando a igreja, Hoje a associação representa toda a comunidade de Flor da Serra. Até o sustento da igreja vem da associação, ela trabalha junto a associação e ganha 30% do lucro líquido dos bailes e a gente vem levando a comunidade, sem dar muito trabalho a todos. É menos diretoria e mais agilidade pra funcionar. Conseguimos a rede de água, o trator, praticamente todos os implementos que o trator precisa pra fazer os serviços, assim nós temos plantadeira, ensiladeira, roçadeira em grupos. Temos os equipamentos da associação que seria o pé-de-pato, o arado o carretão, enfim... Inclusive nós conseguimos um quebrador de milho, através da associação, com recursos próprios. São recursos que todos os associados tem condições de usufruir. O recurso que mais beneficiou os associados com certeza é a entrada do trator agrícola. Trouxe aos menos favorecidos um serviço mais em conta e deu aquele ânimo novo aos agricultores, sendo que a pessoa se sente dono do trator quando ele vem na propriedade da pessoa, como de fato é. Nós temos alguns tratores aí na comunidade que fazem esta prestação de serviços aqui, mas é bem mais onerosa para o produtor. Pra você ter uma idéia, o trator da Associação cobra 25 litros de diesel e um particular cobra pelo menos 50 litros. Seria mais ou menos a metade do preço. Na parte agrícola, nós conseguimos o trator e a plantadeira, veio algumas verbas pra fazer o campo de futebol. Mas nós compramos o arrastão, o pé-de-pato, o arado, a niveladora, o carretão, o quebrador de milho, isso tudo só com os recursos da associação, sem pegar recursos fora, só com o pouquinho de dinheiro que o trator movimenta, mais as sobras das promoções, a gente consegue comprar algumas coisas que melhoram a vida do produtor. (Associado 11)

Uma das maiores conquistas foi o trator, que veio a custo zero. Esse trator é de todos os sócios. Os outros equipamentos são destinados a grupos de associados que utilizam esses equipamentos nas suas atividades. Quando ela foi fundada ninguém nunca imaginava que ela iria ganhar um trator e um subsolador, ou até um outro maquinário que foi conseguido pela associação. Se não fosse a associação isso não iria vir, porque isso veio pra associação. Os equipamentos que a associação possui em grupos são um moedor de milho de 100 sacas por hora, uma ensiladeira pra fazer silagem de pasto, uma roçadeira e uma plantadeira plantio direto. Nossos sócios tem 4 ou 5 alqueires. Não é viável comprar individualmente um trator de R\$ 100.000,00 e uma máquina de plantio direto de R\$ 50.000,00 quando estas máquinas fazem um plantio de 70 alqueires por safra. Pra nós utilizar o trator, pagamos 25 litros de diesel ao operador. O operador recebe 5 litros de diesel, o resto vai para o caixa do trator, que tem um caixa separado da associação. (Presidente 6)

“Nós temos a sede esportiva e o campo de futebol iluminado. Também temos mais uma estrutura de ferro e de lona que cobre o campo de futebol nos dias de festa. Temos máquinas e equipamentos” (Associado 13).

Eu acho que o recurso mais importante conseguido pela associação é o trator e plantadeira. Facilitou a execução das atividades dos associados em função de ter o acesso as máquinas pra utilizar em sua propriedade com um custo bem inferior do que se tivesse que pagar pra terceiros. Um terceiro cobra R\$ 150,00 a R\$160,00 e se for através da associação sai por uns R\$ 80,00, a metade. O custo cai pela metade praticamente. (Associado 14)

“Temos uma sede social, o campo de futebol iluminado para os jogos a noite. Através da associação conseguimos duas plantadeiras, um espalhador de esterco, uma roçadeira, um rolo-faca que está desativado e um moedor de milho forrageiro” (Presidente 7).

Existe cooperação para ter acesso aos recursos, um ajuda o outro pra que todos cresçam. Foi se conseguido no passado, duas máquinas de plantio direto em grupos, onde cada grupo tinha um regimento interno próprio e uma diretoria. Mais tarde foi conseguido um esparramador de esterco, uma roçadeira, um rolo-faca e também um moedor de milho forrageiro. Destes equipamentos uma plantadeira e o rolo-faca não estão sendo utilizados. (Associado 15)

Tem a sede esportiva com campo de futebol. Algumas máquinas vem pra associação como o caso do trator e o subsolador, outros vem pra associação, pra beneficiar um de grupos de associados, como no caso a plantadeira de plantio direto, a roçadeira, a ensiladeira, e o triturador, onde cada equipamento destes tem uma diretoria a parte.[...] O trator e as máquinas a gente cobra só a taxa de manutenção. Que nem na plantadeira, cada sócio pagou sua parte e paga 5 litros de óleo diesel por hora pra manter ela em ordem. E o trator nós pagamos 20 litros por hora, pra se manter. Todos os equipamentos tem a taxa de manutenção. O trator tem operador e um auxiliar. As outras máquinas o próprio associado faz o serviço. É uma vantagem muito grande o uso destes equipamentos pelos associados. Porque não paga nem a metade do que pagaria a um terceiro realizar o serviço. (Presidente 8)

A associação conseguiu evoluir bem na área social, se estruturou na parte de construção. A associação tem o trator, subsolador, roçadeira, plantadeira de plantio-direto, ensiladeira e o triturador. Existe a união para conseguir as máquinas e equipamentos. (Associado 18)

Nós todos conseguimos nos beneficiar com a ligação da rede de água, desde lá dos Genovai até aqui na beira do asfalto. Nós conseguimos o cascalho e depois nós viemos falar com o prefeito, aí nós conseguimos brita, então melhorou muito nossa estrada e o acesso as nossas propriedades em dias de chuva. Temos um espalhador de esterco que beneficia 7 famílias e uma roçadeira. (Presidente 9)

Nós conseguimos maquinários, uma rede de água e a readequação de estradas. Nós temos o espalhador de esterco que veio no tempo do Rudinho e nós temos a roçadeira. São esses dois equipamentos que vieram com a participação do governo estadual, municipal e dos sócios. Esses maquinários beneficiam um grupo de associados da associação que estavam interessados no uso destes equipamentos. Esse grupo ajudou a comprar estes equipamentos. Só pagamos uma taxa de manutenção das máquinas. (Associado 20)

Na primeira roçadeira que nós adquirimos, somente a prefeitura nos auxiliou. Aí partimos pro conjunto de fenação que também foi uma parceria de prefeitura e associação, nós financiamos parte pelo Banco do Brasil. Aí depois surgiu o Paraná 12 meses, que aí nós adquirimos um espalhador de esterco e uma plantadeira que chegou a nossas mãos com 75% de subsídio, sendo o restante contrapartida dos associados. Depois recebemos o trator, a custo zero pelo governo federal. Então, tudo em conjunto, tudo parceria com o governo municipal, estadual e federal. Então o trator é da associação e os outros equipamentos são de um grupos de associados que se juntaram e conseguiram estes equipamentos via associação. Por exemplo, 5 ou 6 pessoas que precisam de um determinado equipamento para auxiliar em alguma atividade produtiva que a família desenvolve. Todos os equipamentos tem uma taxa de manutenção. Na parte do trator pagamos 25 litros a hora, e serviço leve 15 litros a hora. O serviço com o trator é o operador que faz. Ele recebe 4 litros de diesel hora,

o resto é pra manutenção do maquinário e vai para o caixa do trator que é gerenciado pelo tesoureiro. Então a associação tem o seu caixa e o trator tem o seu caixa. É tudo separado. O tratorista acerta com o tesoureiro. Então ele recebe o dinheiro dos nossos associados e acerta com o tesoureiro, tudo bem organizadinho com bloco 2 vias para que não haja furo de horas. Os blocos são todos numerados, então não tem como ele dar sumiço em nenhuma via, que ele vai ter que chegar na assembléia e prestar conta. Eu trabalhei tanto para o fulano, tanto pro fulano e se faltar uma via no meio ele vai ter que se explicar para o grupo o que aconteceu com aquela via que esta faltando dentro do bloco. Um exemplo é nosso conjunto de fenação. Hoje você sabe que o pessoal que trabalha particular em feno cobra R\$ 1,50 para fazer um fardo de feno. Nós hoje fazemos o fardo de feno por 0,40 centavos. Então lógico, nós entramos com o nosso trator, mas conseguimos reduzir em torno de 70% o custo do nosso feno. Nós reduzimos os custos do plantio. O que mais nos beneficiou foi a plantadeira plantio direto e o conjunto de fenação. E entre os dois, eu acho que foi a plantadeira porque quando nós começamos eram 15 associados e hoje estamos em 4, o resto do pessoal todos conseguiram adquirir máquinas próprias. Antes de termos a máquina os sócios pagavam a particulares o valor de 70 litros de diesel a hora, quando nós compramos a máquina imediatamente o pessoal baixou para 50 litros de diesel a hora e com esse dinheiro que o pessoal estava acostumado pagar, em pouco tempo conseguiram comprar suas próprias máquinas. [...] Hoje o maquinário é extremamente caro principalmente para o pequeno produtor. Um sozinho não iria conseguir comprar um equipamento, um trator que custa R\$ 100.000,00 e entre 5 se torna mais fácil. Uma plantadeira boa está em torno de R\$ 45.000,00. Então muitas vezes uma grande parte destes recursos vem a fundo perdido e mesmo se for comprar em grupo, se for 4 pessoas dá R\$ 10.000,00 pra cada e isso é fácil para o produtor pagar em 10 anos. (Presidente 10)

A associação conseguiu através dos governos o trator e os equipamentos. [...] A Itaipu repassou através de convênio pra associação de Linha Itá e de Linha Guaçu um espalhador de esterco de 6.000 litros. E esse equipamento veio totalmente a fundo perdido. Em conjunto é tudo mais fácil. Mesmo se fosse comprar em conjunto, uma plantadeira, por exemplo, ela está em torno de R\$ 40.000,00. Se fossem 10 associados seria R\$ 4.000,00 para cada um. Então um sozinho, pelo tamanho da área que cada um tem, não compensa. (Associado 22)

Os equipamentos que são adquiridos através da associação estão relacionados diretamente as atividades que são desenvolvidas pelos associados, atividades que eu digo que dão renda familiar que é necessária. O município paga uma pequena porcentagem, o Estado é o que mais ajuda e também tem o produtor. A porcentagem varia de acordo com o equipamento adquirido. Então forma-se grupos, nós aqui na nossa associação temos 12 produtores que tem uma roçadeira, nós somos um grupo de 7 ou 8 que tem plantadeira. Então normalmente o município ajuda em torno de 12%, o Estado com 40%, isso depende do equipamento e o restante é dividido entre os produtores. E depois de adquirido estes equipamentos, pra fazer a manutenção cobra-se do usuário, do próprio sócio uma taxa de manutenção desse equipamento. Essa taxa depende do equipamento. Por exemplo, a roçadeira tem pouca despesa porque o produtor mesmo faz o serviço. As taxas são variadas. Os tratores vieram sem custo para o produtor, ele somente é responsável pela manutenção. Por exemplo, aparece 2 tratores por intermédio dos deputados ou por intermédio do Estado então é destinado aquela associação. Então em Quatro Pontes, praticamente todas as associações tem tratores que vem a custo zero para o produtor. Nós pagamos uma taxa de manutenção do trator. No caso, o operador é uma pessoa só que opera. O trator é só o operador que lida com ele, então ele é pago. No nosso caso, nós pagamos 26 litros de diesel por hora trabalhada, então disso ali, o operador ganha 7 e o restante é a taxa de manutenção e o combustível do trator. Então é mais ou menos assim que funciona. A nossa associação aqui da Linha São João não tem sede esportiva. (Presidente 11)

Então é usado o nome da associação para conseguir o equipamento e aí direciona pra um grupo de associados interessados. O trator é da associação e beneficia todos os sócios. Temos um trator, uma roçadeira, uma ensiladeira e uma plantadeira e também um espalhador de esterco. São todos equipamentos que estão em perfeito estado de conservação e todos são muito utilizados. Eu acho que a nossa associação é um exemplo para todas as associações do nosso município, pois é bem administrada, de maneira consciente, todos os presidentes até agora estão de parabéns. (Associado 24)

De maneira geral todas as associações de Linhas foram contempladas com recursos que beneficiaram os associados de forma social, econômica e informacional.

Entretanto a Associação de Moradores e Amigos da Linha São José e a Associação de Produtores da Linha Sanga Funda são as únicas que ainda não foram contempladas com o trator, recurso considerado importante pelos associados de ambas as associações em função dos benefícios econômicos que poderiam ser obtidos. Por outro lado, a Associação dos Pequenos Produtores de Linha Sanga Funda, a Associação de Pequenos Produtores da Linha Guaçu e a Associação de Produtores da Linha São João são as únicas que ainda não possuem a sede social, recurso igualmente considerado importante pelos associados destas associações em função dos benefícios sociais e informacionais que poderiam ser obtidos.

- Acesso a novos mercados

A comercialização em conjunto tem sido uma prática isolada adotada por duas famílias como forma viabilizar a produção em escala e obter vantagens em termos de mercado e preço.

Minha esposa conseguiu uma parceria de uma outra família da associação que produz e abate frangos diferenciados. Juntas as famílias produzem em maior quantidade e comercializam em conjunto, o que permite entregar com regularidade 20 frangos por semana ao supermercado da cidade e com isto ambas as famílias conseguem um preço melhor. O mercado não se importa em pagar mais, mas exige entregas regulares. (Associado 11)

- Sinergia Mútua

A sinergia mútua é obtida por meio de menores preços nas compras conjuntas de equipamentos e de melhores preços através das vendas conjuntas. Outra forma de obtenção de sinergia mútua é a cooperação dos associados no que tange a disponibilidade de mão-de-obra e maquinário para executar a fenação ou a silagem. A troca de serviços também é uma prática comum que é realizada entre os sócios em épocas específicas como no plantio.

“Quando é feito silagem um produtor ajuda o outro com mão-de-obra, máquinas e equipamentos. Isto existe bastante aqui na nossa associação. [...] A cooperação é mais forte” (Presidente 3).

“Alguns associados se ajudam a fazer a silagem porque precisa de mais tratores para se trabalhar, aí acaba um ajudando o outro, isso aqui é normal. No plantio, também acontece de um ajudar o outro” (Associado 7).

“Quando fazem silagem os produtores se ajudam mutuamente” (Presidente 4).

A troca de serviços geralmente acontece quando se faz feno ou silagem. No geral, nós não fazemos compra e venda em conjunto, cada associado tem preferências distintas quanto as empresas, uns não abrem mão de negociar com a cooperativa, outros preferem empresas particulares. Mas nós temos associados que são vizinhos e que vendem o leite em conjunto. O preço é melhor por causa da quantidade. (Associado 9)

Tem associados que se ajudam na troca de serviços e pra fazer silagem, onde se precisa de mais pessoas, tratores e equipamentos. Os associados também ajudam nas promoções, que são os bailes, onde 30% do lucro líquido fica pra igreja. O pessoal da igreja também ajuda a trabalhar nos bailes, foi a forma que nós achamos de deixar a comunidade mais unida. Antes estava muito dividido. Nós conseguimos unir o clube e a associação, ficou só a Associação, o clube foi incorporado a Associação. Teve ajuda do Dr. Ulisses Pizzato, que é assessor jurídico da prefeitura e do Valdir Marschall que também nos ajudou, porque antes eram duas pessoas jurídicas, a Associação e o clube, agora é tudo Associação. (Presidente 5)

Nós vivemos uma época de mudança, era clube e associação então nós fizemos uma fusão, juntou o número de sócios, agora temos somente a Associação. [...] Os produtores se ajudam entre si nas suas atividades produtivas. Aqui acontece bastante ajuda entre associados pra fazer a silagem de milho pé inteiro e a silagem de grão úmido, para alimentar o gado leiteiro, onde há necessidade no mínimo de 3 tratores. Como a associação possui só um trator, então há a ajuda mútua entre os associados pra conseguir mais máquinas e mão-de-obra. Também quando compramos equipamentos em conjunto geralmente temos a participação do governo municipal e/ou estadual e neste caso é feito licitação por menor preço. A prefeitura e/ou o Estado entra com uma parte e a associação com o restante. Assim obtemos menores preços nas compras conjuntas de equipamentos. (Associado 11)

“O pessoal se ajuda com máquinas e mão-de-obra quando fazem silagem. Aqui predomina a cooperação” (Presidente 6).

“Os associados se ajudam no plantio e na silagem” (Associado 14).

“O que mais se cooperou foi para fazer a associação, na época todos cooperaram. Depois foi pra conseguir os recursos. Mesmo não tendo máquina pra fazer silagem, entre os associados eles cooperam entre si nas máquinas e na mão-de-obra” (Presidente 7).

“Um ajuda o outro a fazer silagem e forragem, aí tem colaboração” (Associado 15).

Tem ajuda mutua entre os associados. Por exemplo, para fazer silagem tem o trator da associação que acompanha e os outros ajudam com um carretão e a troca de serviço. Um sempre ajuda o outro. Quando precisam de um equipamento os associados informam ao presidente e o presidente leva a reivindicação à prefeitura. (Presidente 8)

Os sócios se ajudam uns aos outros na hora de fazer silagem, é uma troca de serviços. Ali a gente vê que um ajuda o outro. Aqui na Linha Souza Neves tem 5 associados que se reuniram e fazem a venda conjunta de leite, aí eles conseguem quantia e melhor preço, escolhem a empresa que mais paga. É uma forma boa de melhorar o preço. (Associado 18)

A maioria dos associados pensa no coletivo, de um ajudar o outro. Muitas vezes a pessoa sai da sua atividade para ajudar um companheiro da associação, quando muitas vezes não podia deixar da sua propriedade, mas por ser companheiro a pessoa se submete a ir ajudar assim mesmo e vice-versa. O cooperativismo ainda é forte e fala alto por aqui. (Presidente 10)

“A associação conseguiu através dos governos o trator e os equipamentos por um custo mais acessível. [...] Os associados se ajudam na troca de serviços, na silagem e no plantio” (Associado 22).

“Quando fazem silagem, os associados cooperam entre si” (Presidente 11).

“Na hora de fazer a silagem um associado ajuda o outro, assim é que funciona na nossa associação” (Associado 24).

- Aprendizado

O aprendizado evidenciado pelos associados das Linhas está relacionado as técnicas de produção no sentido de melhorar a qualidade de vida e a qualidade e produtividade da produção agropecuária e agroindustrial. Este aspecto foi abordado anteriormente no item habilidades complementares, onde se ressalta que a assistência técnica, trocas de informações entre produtores e participação cursos, palestras e dias de campo, foram meios que contribuíram para o desenvolvimento das habilidades complementares necessárias aos associados das Linhas melhorar a qualidade de vida e a qualidade e produtividade da produção agropecuária e agroindustrial.

Entretanto é possível verificar que os associados das Linhas não aproveitam todas as oportunidades disponibilizadas por meio das associações de adquirir novos conhecimentos.

Todas as associações são filiadas a Associação Comercial e Empresarial de Quatro Pontes, a Aciquap, que proporciona vários cursos que vem ao produtor por um custo zero. Nós temos um grande problema de fazer com que os produtores venham a adquirir esse conhecimento, pois eles estão muito atrelados a produção e não ao conhecimento. Os cursos exigem um número mínimo de participantes. Se você não

faz um convite pessoal na casa o associado ele não participa. O nosso produtor está centrado na produção na propriedade dele. Existe uma oferta de cursos muito grande, mas não existe uma procura por parte do produtor. É uma situação bastante complicada, mas nós temos que mudar este quadro. (Dirigente 1)

A prática do associativismo despertou nos envolvidos a conscientização de que através da união e do poder de reivindicação é possível obter mais conquistas capazes de melhorar os resultados individuais e coletivos.

Os associados poderiam desenvolver compras de insumos em conjunto e não fazem. Você não vê uma compra de insumos em conjunto em associação nenhuma. Eles poderiam sair daqui com um caminhão ir numa indústria carregar e comprar pela Associação que teria um preço bom e iriam reduzir os custos em pelo menos uns 30%, mas ninguém não faz. O pequeno produtor está a mercê de grandes companhias. [...] O pequeno produtor produz e quando faz a colheita, praticamente o produto dele está comprometido com os custos e dívidas anteriores. Então o pequeno produtor, praticamente faz o giro. Quem trabalha com grão pra o comércio, poderiam se reunir e trabalhar no sistema em cooperação e montar pequenos silos pra armazenar. Financiamento existe para este tipo de situação. Assim eles conseguiriam armazenar este produto pra ter uma quantidade maior pra depois vender isso em lotes maiores na entressafra. Tem grupos de produtores se organizando pra construir estes silos e armazenar a produção e comercializá-la em conjunto na época da entressafra. [...] Os associados deveriam trabalhar mais em conjunto, de um trabalhar com o outro pra baratear os custos de produção, assim eles vão agregar mais valor ao produto e ter mais renda. Nós temos muitos pequenos produtores de leite, então o que as empresas pagam está relacionado as questões de quantidade e qualidade. Muitas vezes o produtor mora isolado numa Linha do Município e produz pouco, aí ele paga o ônus por causa do transporte, mas aí tem uma grande saída, de eles trabalhar em sistema de condomínio, onde o produto é valorizado. Alguns produtores se reúnem colocam o leite num resfriador grande e vendem em conjunto. Aumenta a qualidade e a quantidade e melhora a renda do produtor. (Dirigente 1)

O que a gente precisaria atingir mais é a especialização do trabalho, pra crescer mais. Tem cursos administrativos, tem vários cursos pra as pessoas aprender alguma coisa a mais, mas o obstáculo que a gente vê é o próprio povo que não se conscientiza que há necessidade disso. No geral, infelizmente na nossa associação não acontece a compra e venda em conjunto. E isso é uma coisa que também eu já apresentei em reunião que poderia acontecer, mas pra isso, tem que nascer líderes naquela atividades e que eles tomem a frente e vão em busca. As vezes nós temos uma assembléia e por ela ser muito grande, ela tem o lado bom e ruim. Muitas vezes aquela Diretoria que está administrando, não é aquela que tem as necessidades dos associados. Então precisaria nascer alas dentro da associação, que utilizem o nome da associação pra brigar por essas coisas. Deveria surgir mais lideranças que levantassem melhor as necessidades dos grupos de associados e ir atrás destes objetivos.[...] Temos vínculo com a Aciquap que é um organismo que oferece vários cursos para os associados. Tem ajuda do Senar, da Emater e do Sindicato Rural. Nós precisamos conscientizar os nossos associados da necessidade de fazer estes cursos. Porque eles estão aí, são gratuitos e o trabalho que a gente tem, é reunir pessoas para eles aconteçam. Muitas vezes a gente propõe um curso, e não tem mobilização para ele acontecer. Muito é porque chega a noite e o associado está cansado porque a atividade dele é muito puxada. Porque pra o agricultor sobreviver é muito trabalhoso, não é na vida mansa que ele consegue, então chega a noite e muitas vezes ele está muito cansado. (Associado 11)

Tem cursos pelo Senar que exigem o número mínimo. Então as vezes não tem um número suficiente de interessados. O que eu estou percebendo é que nós temos muita dificuldade de juntar um grupo de pessoas para que seja ministrado um curso. Até as mulheres tem dificuldades, de reunir o grupo de mães. Eu acho que é comodismo. As coisas mudam rapidamente em todos os setores, se você não correr atrás, você acaba em alguns anos ficando desatualizado. Cursos de gestão rural são de fundamental importância, porque nós somos empresários rurais e nós precisamos desta informação de como comercializar e administrar os custos melhor. O próprio Senar disponibiliza vários cursos. Tem gente que diz que os cursos não saem porque a prefeitura não traz, porque é via Secretaria da Agricultura que é solicitado ao Senar estes cursos. Só que eu percebi que tinha curso que não saiu no nosso município por falta de interessados. Então o problema as vezes não está na prefeitura, no Senar ou no Sebrae, está na minha Linha, está na minha associação. [...] Poderíamos firmar parceria com frigoríficos da região para criação e comercialização de peixes porque criando peixes você pode sustentar uma família com 1 ou 2 hectares de terra, ou melhor, lâmina de água. Outro objetivo seria comprar insumos através da associação, porque com quantidades você consegue preço mais baixo. (Associado 14)

Eu acho que poderíamos dividir a associação em setores, juntar os produtores que precisam ter mais benefícios, talvez até vender produtos pela associação. Fazer um setor que cuida da parte de recreação. Agora quem tiver necessidade do benefício, eu acho que essas pessoas deveriam se juntar e buscar mais benefícios. Deveria ter mais mobilização por parte dos associados. Acho que as pessoas poderiam organizar as associações em torno de objetivo comum. Como por exemplo, a Apuvitis. Ai você tem uma associação mais consistente. Não como a nossa, onde alguns usam para fins esportivos e outros não participam em nada, mas usam o CNPJ dela pra aproveitar os benefícios. (Presidente 7)

A associação tem que lutar para ter seu próprio trator, como as outras associações de Quatro Pontes tem. No caso de Quatro Pontes, tem 9 Associações de Linhas e 7 tem tratores. Então se espera que São José também consiga seu trator pra atender as famílias que tem pouca renda e que tem dificuldade de pagar a hora/máquina pra fazer os serviços. Através da associação se torna mais fácil. (Associado 15)

“Um dos objetivos que a associação deveria perseguir é melhoria do equipamento, muitas dessas máquinas são antigas e ultrapassadas. Precisaríamos modernizar essas máquinas e equipamentos” (Associado 16).

Através das associações o prefeito administra melhor o município, tendo as associações das Linhas, o prefeito pode saber quais são os problemas e onde estão os problemas. São vários produtores que tem os mesmos problemas, então é mais fácil os associados conseguirem os recursos e melhorar a gestão do município. Deveríamos atualizar as máquinas da associação. Alguns equipamentos foram comprados a muito anos e agora já estão ultrapassados. Um exemplo é a roçadeira, quando começou o plantio direto, era um equipamento muito utilizado, um esperava o outro para fazer o serviço hoje não, raramente alguém ainda usa a roçadeira. (Associado 18)

Um dos objetivos hoje seria conseguir uma sede pra gente ter uma área de lazer e um trator. Uma vez por ano eu junto um pessoal lá, eu tenho um bosque, então nós trocamos umas idéias. Nós fazemos encontros ou na minha granja ou na do Genovai,

que é o vice-presidente. Esta sede serviria pra jogar um barralinho, ter um convívio social, fazer uma cancha de bocha. Nós temos o leitão a paraguaia que é nosso prato típico e participamos da festa do município. Nós somos uma das poucas associações que ainda não tem trator. [...] A associação não faz compra conjunta, mas é uma coisa que a gente estava falando esses dias, de juntar um grupo, não precisa ser a associação inteira e negociar com uma empresa, pra ver se a gente não consegue baixar o preço dos insumos. E também vender em conjunto. Essa é uma questão que a gente está estudando. (Presidente 9)

Eu creio que o mais importante seria um trator e uma plantadeira, estes são as principais máquinas e equipamentos. Nós merecemos o trator e a plantadeira. A maioria das outras associações foi beneficiada com esses equipamentos e nós ainda não. Também acho que a prefeitura poderia colocar um inseminador a disposição das associações, porque muita gente não tem como pagar o serviço. Hoje a mão-de-obra é cara. O inseminador cobra R\$ 30.00 para inseminar uma vaca. Então, mesmo que eu consiga o sêmen eu preciso desembolsar R\$ 30,00 a cada inseminação. Pro produtor as vezes faz falta. Se são 2 vacas por semana, são R\$ 60.00. Ocorre, de as vezes, a inseminação não dar certo, então, não é uma garantia. (Associado 19)

Eu acho que deveria se trabalhar mais com a questão da inseminação artificial. Antigamente, nós conseguíamos 100% do sêmen e agora somente 90%. O melhoramento da genética do rebanho leiteiro iria aumentar a produção e consequentemente a arrecadação de tributos ao município. (Associado 20)

O maior objetivo hoje é fazer a sede e reformar o trator. Nós somos prejudicados em função de não ter sede social. Tinha uma época que foi feita a interiorização dos maquinários e nós ficamos de fora por não ter local pra deixar essas máquinas. E hoje tem empresas grandes como a Copagril que fazem palestras sobre leite, defensivos, semente de milho e adubação, isso é levado as comunidades que tem barracão e nós não temos, por isso sempre somos prejudicados nesta parte. Inclusive nós implantamos a nossa festa típica da linha que é o leitão a Guaçu e não temos barracão pra fazer. Nós fazemos a festa na cidade porque não temos sede. (Presidente 10)

“Poderíamos nos organizar para melhorar ainda mais a genética da bovinocultura leiteira e implantar essa unidade de recepção, secagem, beneficiamento e armazenagem de grãos” (Associado 21).

Em função de não termos sede, a gente é prejudicado, pois dependemos de outras localidades, de outras sedes. Temos o nosso prato típico que nós realizamos no pavilhão da católica, por justamente não ter sede própria. Se a associação tivesse sua sede própria, seria fácil do Sebrae chegar aqui e realizar os cursos. Porque o Sebrae vem fazer cursos quando tem um número mínimo de sócios interessados, mas nós não temos um lugar pra fazer estes cursos. (Associado 22)

Por exemplo, a associação forma um grupo pra fazer um curso de informática. A Aciquap fornece esse curso pra estas pessoas por um custo praticamente zero, só teria o tempo e a locomoção do associado, pra participar desses cursos. Só que ali a

gente não consegue ter o número de associados suficientes que tenham interesse. Então nessa parte hoje a gente nota que as pessoas não querem se atualizar. É bastante gente nova na faixa de 30 a 40 anos que não estão indo atrás pra se atualizar. Eles estão muito presos ao trabalho. Então isso acontece muito nas associações. Então essa é a questão que, uma boa parte que as nossas associações tem que mudar. (Presidente 11)

Nós deveríamos comprar os insumos em grupo pra tentar reduzir o custo de produção. [...] Ultimamente a gente participava da festa do município, mas como a gente não tem sede própria, a gente não tem como criar um prato da linha que a maioria das associações tem. Um dos objetivos é construir uma sede própria. (Associado 24)

Constatou-se que os associados das Linhas cooperam no sentido de obter: (1) habilidades complementares, através do desenvolvimento de parcerias e convênios com entidades públicas e privadas, assistência técnica, trocas de informações entre produtores e participação cursos, palestras e dias de campo; (2) acesso a recursos, como tecnologias, investimentos e apoio público, investimentos dos sócios e financiamentos; (3) acesso a novos mercados, por meio da comercialização em conjunto realizada por duas famílias como forma viabilizar a produção em escala e obter vantagens em termos de mercado e preço; (4) sinergia mútua, obtida por meio de menores preços nas compras conjuntas de equipamentos e de melhores preços através da vendas conjuntas, da cooperação dos associados no que tange a disponibilidade de mão-de-obra e maquinário para executar a fenação ou silagem e da troca de serviços realizada entre os sócios em épocas específicas como no plantio; (5) aprendizado, relacionado as técnicas de produção no sentido de melhorar a qualidade de vida e a qualidade e produtividade da produção agropecuária e agroindustrial .

Observa-se a existência de competição e cooperação entre associados das Associações de Linhas. A competição existente está restrita ao acesso aos recursos. Portanto, predomina o comportamento colaborativo entre os associados da associação.

Quanto aos elementos do conteúdo estratégico “mercado, produto e foco” das Associações de Linhas, o mercado é dividido em mercado de produtos *in-natura*, constituído por cooperativas, agroindústrias consumidores finais (fazendeiros do sudoeste) e mercado de produtos agroindustrializados, constituído por supermercados, feiras do produtor e consumidores finais da cidade de Quatro Pontes e região oeste do Paraná; os produtos *in-natura* são grãos (soja, milho, trigo), peixes, suínos, frangos, bovinos, leite e feno, os produtos industrializados são: a nata pasteurizada, o vinho colonial, o embutido defumado, as compotas, geléias, conservas, e frango diferenciado; e o foco das Associações de Linhas é

obter benefícios individuais e coletivos em termos econômicos, sociais e informacionais por meio das Associações de Linhas.

Em relação a estratégia como prática, independente da denominação social, “associação comunitária”, “associação de moradores”, “associação de moradores e amigos”, “associação de produtores” e “associação de pequenos produtores”, as Associações de Linhas são entidades constituídas de pequenos produtores com interesses econômicos, sociais e informacionais, que atuam tanto de forma competitiva como colaborativa, o que lhes permite obter resultados individuais e coletivos.

4.4 ESTRUTURAS DE RELACIONAMENTOS ECONÔMICOS, SOCIAIS E INFORMACIONAIS DOS ATORES ENVOLVIDOS NA PRÁTICA DO ASSOCIATIVISMO RURAL EM QUATRO PONTES/PR

4.4.1 Estruturas de Relacionamentos Econômicos, Sociais e Informacionais dos atores envolvidos na prática do associativismo rural na Apuvitis

Os atores envolvidos diretamente na prática do associativismo na Apuvitis são os 12 associados da Apuvitis, a Prefeitura Municipal, através da Secretaria de Desenvolvimento Econômico que congrega as pastas Agricultura, Indústria e Comércio, Meio Ambiente e Turismo e a Emater, por meio do Governo Estadual. Entretanto, outros atores estão envolvidos indiretamente com a prática do associativismo na Apuvitis, com os quais a Prefeitura Municipal de Quatro Pontes mantém um relacionamento institucional; são eles: o Sebrae; a Seab, e o Programa Paraná 12 meses, por meio do Governo do Estado; e o Pronaf e a Itaipu Binacional, por meio do Governo Federal.

“Foi o esforço do próprio grupo, Emater e prefeitura, que conseguimos as verbas e começamos a construir a unidade industrial que fica na Linha Água Verde” (Associado 3).

A Prefeitura Municipal de Quatro Pontes mantém relacionamentos econômicos, sociais e informacionais com os associados da Apuvitis. Os relacionamentos econômicos consistem no direcionamento de recursos financeiros aos associados da Apuvitis através de fundo perdido por meio Prefeitura Municipal de Quatro Pontes, pelo Programa Paraná 12 meses por meio do Governo do Estado e pelo Pronaf e Itaipú Binacional por meio do Governo Federal. Os relacionamentos sociais e informacionais tem a participação do Sebrae e da Seab e Emater por meio do Governo do Estado e consiste na promoção de assistência técnica,

encontros de produtores, dias de campo, visitas técnicas, palestras e concursos de vinhos direcionados aos associados da Apuvitis. Outra forma de relacionamento social comum é a confraternização dos sócios que é feita mensalmente na sede da associação. Nestes encontros são feitos jantares entre os sócios ou jantares promocionais, onde os associados vendem fichas para o jantar à pessoas da Município e de Municípios vizinhos. Os jantares abertos ao público tem o intuito de divulgar o Município, o trabalho da Apuvitis e os produtos oferecidos. O lucro dos jantares promocionais é revertido a associação.

A confraternização é feita entre os membros da associação e com a comunidade visando divulgação dos produtos. São feitos jantares com fins de arrecadar fundos para a associação e divulgar nosso produto que é o vinho. A Emater utiliza as instalações da vinícola para realizar reuniões de assistência técnica. (Associado 2)

As atividades desenvolvidas pelos associados da Apuvitis geram empregos no campo, renda para a sociedade e impostos a Prefeitura Municipal. Os associados da Apuvitis participam dos dias de campo, visitas técnicas, palestras e concurso de vinhos e levam estas informações as reuniões na Prefeitura, das quais participam o responsável da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, os membros do Conselho de Desenvolvimento Rural do Município e os técnicos da Emater. Neste sentido, os associados da Apuvitis também mantém relacionamentos econômicos, sociais e informacionais com a Prefeitura Municipal de Quatro Pontes.

A fruticultura realmente consegue seu diferencial em relação as outras culturas, principalmente na inclusão social, eu acho que é a segurança da mão-de-obra familiar. Toda fruticultura, não somente a uva, requer muita mão-de-obra. E como esses modelos agrícolas que se passaram aí, praticamente a mecanização tomou conta, hoje a grande dificuldade que a gente vê é a questão da mão-de-obra. [...] Nessas 12 famílias a gente tem exemplos, dos irmãos desses que ficaram, que estavam na cidade e chegaram a retornar por causa da atividade. E outra situação, às vezes teve mais 1 ou 2 filhos e ficaram na propriedade por causa da fruticultura. Então, conseguiu segurar essas pessoas na propriedade, a família em si e além disso contratam ainda mão-de-obra. Agora a questão da renda da família com certeza aumentou. (Dirigente 2)

O mapa da estrutura de relacionamento da Apuvitis pode ser visualizado na figura 15:

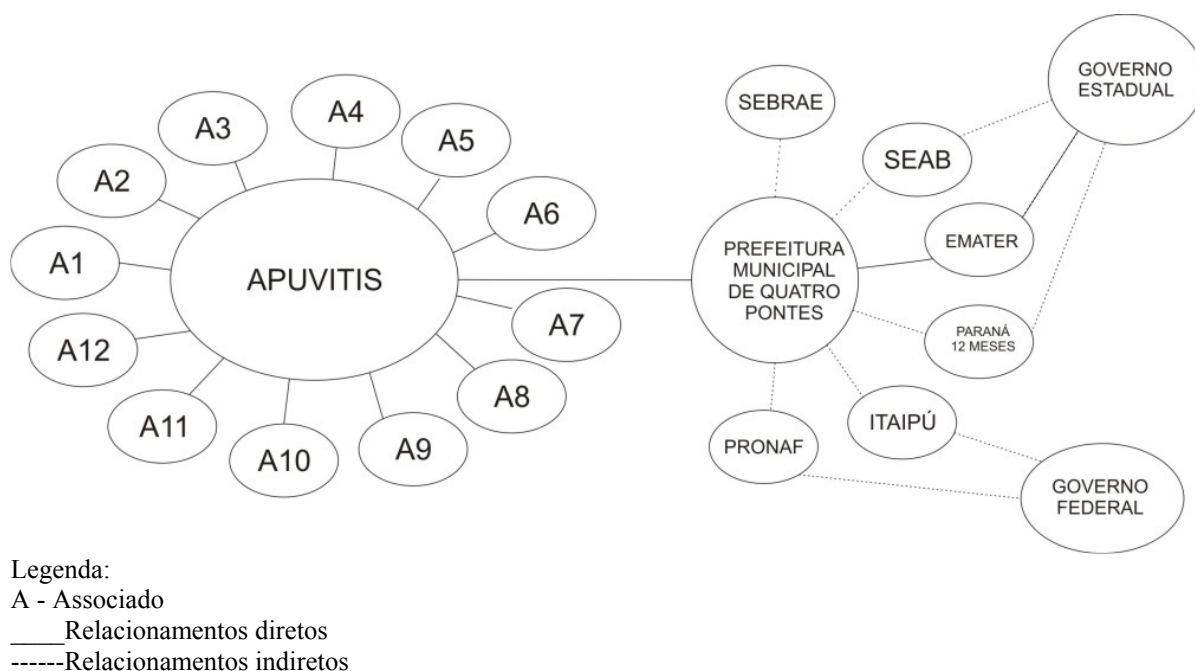


Figura 15. Configuração da rede da Apuvitis

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados primários e secundários.

Através da configuração da rede da Apuvitis é possível observar a ocorrência de relacionamento diretos e relacionamentos indiretos.

Os relacionamentos diretos envolvem a Apuvitis, a Prefeitura Municipal de Quatro Pontes e a Emater, através do Governo do Estado. São relacionamentos diretos essenciais para a existência e a manutenção da Apuvitis.

Os relacionamentos indiretos envolvem a Prefeitura Municipal de Quatro Pontes que mantém relacionamento institucionais com o Sebrae; a Seab e o Programa Paraná 12 meses, por meio do Governo do Estado; o Pronaf e a Itaipu Binacional, por meio do Governo Federal. São relacionamentos que apóiam as atividades desenvolvidas pelos associados da Apuvitis.

4.4.2 Estruturas de Relacionamentos Econômicos, Sociais e Informacionais dos atores envolvidos na prática do associativismo rural na AAOQP

Os atores envolvidos diretamente na prática do associativismo na AAOQP são os 13 associados da AAOQP e a Prefeitura Municipal através da Secretaria de Desenvolvimento Econômico que congrega as pastas Agricultura, Indústria e Comércio, Meio Ambiente e Turismo. Entretanto outros atores estão envolvidos indiretamente com a prática do

associativismo na AAOQP com os quais a Prefeitura Municipal mantém um relacionamento institucional; são eles: o Sebrae e o Instituto Maytenus; o Capa e a Rede Ecovida; a Emater por meio do Governo do Estado; o Pronaf, a Itaipu Binacional e as emendas parlamentares por meio do Governo Federal.

A Prefeitura Municipal de Quatro Pontes mantém relacionamentos econômicos, sociais e informacionais com os associados da AAOQP. Os relacionamentos econômicos consistem no direcionamento recursos financeiros, tecnologias, investimentos e apoio público aos associados da AAOQP, através de fundo perdido por meio da Prefeitura Municipal de Quatro Pontes; pelo Pronaf, Itaipu Binacional e emendas parlamentares por meio do Governo Federal. Os relacionamentos sociais e informacionais tem a participação do Sebrae e do Instituto Maytenus, do Capa e da Rede Ecovida, e da Emater por meio do Governo do Estado e consiste no desenvolvimento de parcerias com entidades públicas e privadas, convênios, desenvolvimento de um campo experimental em fruticultura, assistência técnica, visitas a propriedades, trocas de informações entre produtores, participação em palestras e eventos sobre agricultura orgânica direcionados aos associados da AAOQP. Outra forma de relacionamento social comum é a confraternização dos sócios que é feita anualmente, no final de cada ano. Nas festividades do Município, realizadas na primeira quinzena de setembro de cada ano, os sócios da AAOQP realizam o café colonial, almoços e jantares onde os associados comercializam fichas para o pessoas da Município e de Municípios vizinhos. Os eventos são abertos ao público tem o intuito de divulgar o município, o trabalho da AAOQP e os produtos oferecidos. Parte do lucro dos eventos é revertido a associação.

Hoje a gente tem reunião a cada mês, eu acho muito importante isso, a gente tem muita coisa a tratar em cada reunião. Promovemos o café colonial, almoços e jantares na festa do município, arrecadamos fundos para a associação e divulgamos os nossos produtos. É uma força. Se tu não tem associação, não adianta você individual ir lá e pedir. Então a associação é uma força que a gente tem. Não adianta pedir as coisas individualmente. A Associação é um órgão que tem força pra reivindicar o interesse individual e coletivo. [...] A associação está vinculada a muitos e órgãos, então se tu tem um problema, aí tu tem uma direção a quem recorrer, o Sebrae ou é o Capa, a Itaipu, o Município. É uma garantia grande. [...] Temos mais facilidade de conseguir recursos. Nós conseguimos agora recursos via Itaipu pra conseguir o maquinário pra nossa indústria. O dinheiro já está aqui, já foi mandado para nós, mas nós só recebemos ele, via associação. É uma força que a gente tem. Via município também é uma força para nós conseguirmos os recursos que necessitamos. (Associado 6)

“Nós nos reunimos mensalmente nas reuniões e nas confraternizações e assembléias no final de cada ano” (Associado 5).

As atividades desenvolvidas pelos associados da AAOQP geram empregos no campo, renda para a sociedade e impostos a Prefeitura Municipal. Os associados da AAOQP participam de visitas a propriedades, troca de informações entre produtores, participação em palestras e eventos sobre agricultura orgânica e levam estas informações as reuniões na Prefeitura, das quais participam o responsável da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, os membros do Conselho de Desenvolvimento Rural do Município, os técnicos da Emater. Neste sentido, os associados da AAOQP também mantém relacionamentos econômicos, sociais e informacionais com a Prefeitura Municipal de Quatro Pontes.

Está tudo entrelaçado. Via associação a gente consegue recursos pra indústria, consegue industrializar e a gente tem mão-de-obra de fora da propriedade. Com certeza a associação está ajudando a promover a geração impostos, de empregos e renda direto e indiretamente. Uma que o agricultor fica na atividade exercendo sua função e contrata mão-de-obra de fora. Nós vendemos com nota de produtor rural, então geramos impostos para o município. Trabalhamos com a família e ainda contratamos gente de fora para nos auxiliar. (Associado 6)

“Os produtores orgânicos geram impostos, renda e empregos diretos e indiretos ao Município” (Dirigente 1).

O mapa da estrutura de relacionamento da AAOQP pode ser visualizado na figura 16:

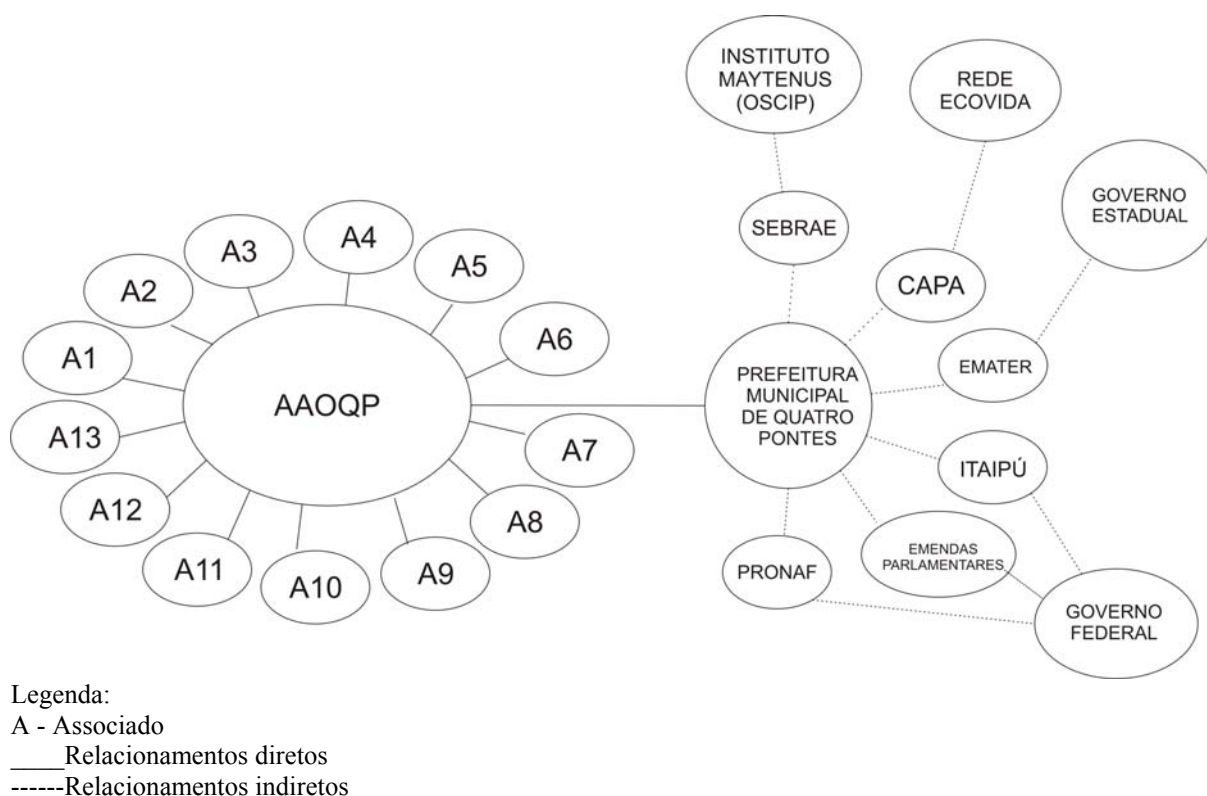


Figura 16. Configuração da rede da AAOQP

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados primários e secundários.

Através da configuração da rede da AAOQP é possível observar a ocorrência de relacionamento diretos e relacionamentos indiretos.

Os relacionamentos diretos envolvem a AAOQP e a Prefeitura Municipal de Quatro Pontes. São relacionamentos diretos essenciais para a existência e a manutenção da AAOQP.

Os relacionamentos indiretos envolvem a Prefeitura Municipal de Quatro Pontes que mantém um relacionamento institucional com o Sebrae e o Instituto Maytenus, o Capa e a Rede Ecovida; a Emater por meio do Governo do Estado; o Pronaf, a Itaipu Binacional e emendas parlamentares através do Governo Federal. São relacionamentos que apóiam as atividades desenvolvidas pelos associados da AAOQP.

4.4.3 Estruturas de Relacionamentos Econômicos, Sociais e Informacionais dos atores envolvidos na prática do associativismo rural nas Associações de Linhas

Os atores envolvidos diretamente na prática do associativismo das Linhas são os 329 associados das Associações de Linhas e a Prefeitura Municipal através da Secretaria de Desenvolvimento Econômico que congrega as pastas Agricultura, Indústria e Comércio, Meio Ambiente e Turismo. Entretanto outros atores estão envolvidos indiretamente com a prática do associativismo nas associações das Linhas com os quais a Prefeitura Municipal mantém um relacionamento institucional; são eles: a Associação Comercial e Empresarial de Quatro Pontes (Aciquap); o Sebrae; o Senar; o Sindicato dos Trabalhadores Rurais; a Emater e o Programa Paraná 12 meses por meio do Governo do Estado; as instituições financeiras, as emendas parlamentares, o Pronaf e a Itaipu Binacional por meio do Governo Federal.

A Prefeitura Municipal de Quatro Pontes mantém relacionamentos econômicos, sociais e informacionais com os associados das Linhas. Os relacionamentos econômicos consistem no direcionamento tecnologias, investimentos e apoio público aos associados das Linhas, através de fundo perdido por meio da Prefeitura Municipal de Quatro Pontes, pelo Programa Paraná 12 meses por meio do Governo do Estado e pela as instituições financeiras, emendas parlamentares, Pronaf e Itaipu Binacional por meio do Governo Federal. Os relacionamentos sociais e informacionais tem a participação da Aciquap, do Sebrae, do Senar e do Sindicato Rural, bem como da Emater por meio do Governo do Estado e consistem no desenvolvimento de parcerias com entidades públicas e privadas, convênios, assistência técnica, trocas de informações entre associados, participação em palestras e dias de campo.

Nas festividades do município, realizadas na primeira quinzena de setembro de cada ano, os sócios das associações de Linhas participam das festividades do prato típico do município onde os associados comercializam fichas para o pessoas da Município e de Municípios vizinhos. Parte do lucro do evento é revertido as associações de Linhas. Outra forma de relacionamento social comum é a festa comunitária nas Linhas. A grande maioria das Associações de Linhas possui seu próprio prato típico que é servido anualmente a comunidade. Nestas festas os associados comercializam fichas para o pessoas do Município e de Municípios vizinhos. O lucro da festa é da respectiva associação.

“Os produtores tiveram que se envolver com as associações por causa da vinda de recursos do governo” (Dirigente 1).

Os relacionamentos econômicos envolvem os associados que através do seu presidente levam as reivindicações para a prefeitura, e através da prefeitura, para o governo federal e estadual. Os relacionamentos sociais envolvem o relacionamento entre os sócios e a comunidade. Temos a questão dos esportes, festas, confraternizações, então melhora a qualidade de vida. Uma vez ao ano reúnem-se todos os sócios e se faz um almoço ou um jantar. Nos relacionamentos informacionais, temos a orientação da Emater, Senar, e dias de campo. (Presidente 3)

“Quem ajuda a Associação é a Prefeitura e o governo estadual e federal. Quanto as informações a Emater nos ajuda muito” (Associado 7).

O relacionamento com a prefeitura é muito bom. Sempre um ou o grupo representa os interesses dos associados. Nós fizemos anualmente o churrasco da nossa associação. Então são vendidas fichas pra comunidade e o lucro do almoço é da associação. Participamos também da festa do município, onde parte do lucro da festa vem pra associação. Porque fica chato não participar da festa do município, o prefeito pode pensar: Nós ajudamos tanto a associação Água Verde e ela não participou da festa... Nós promovemos e participamos de campeonatos anuais de futebol onde muitas vezes fomos campeões. (Presidente 4)

“O relacionamento via prefeitura é 101%. Se não fosse a prefeitura, os governos, a Emater nós estaríamos mortos. Nós precisamos deste incentivo, sem ele pequeno produtor não sobrevive” (Associado 9).

Quanto aos relacionamentos econômicos, a nossa associação foi uma das que menos foi beneficiada pela prefeitura. É a maior em número de associados, e é a que menos foi favorecida em termos de recursos públicos. Não que eles não queriam ajudar, mas é por que estava dividido, a associação de um lado, o clube de outro. E daí a prefeitura ficava de fora. Pro clube ela não podia ajudar. A associação é diferente. Como a associação não tinha uma sede até pouco tempo atrás, sugeriu-se a união. Foi feita essa união para conseguirmos mais recursos, então agora nós vamos ver se a prefeitura vai nos ajudar mais. Quanto ao relacionamento social, quando tem festa do município nós participamos, então nós também temos parte nos lucros da festa. Os bailes são o nosso forte. Nós fazemos em torno de 6 a 7 bailes por ano. Festa típica nossa associação não tem, porque envolve muita gente, tem que envolver

praticamente toda a comunidade pra fazer uma festa grande. Então todo mundo tem os seus afazeres, então por enquanto, nós fazemos o bailão, onde você contrata os músicos, convoca 6 ou 7 associados para trabalhar e pronto. Então agora nós convocamos por ordem alfabética, chegou a hora de você trabalha, você é avisado, tal baile você vai trabalhar, se o cara não trabalhou ninguém vai forçar, não. Uma vez que ele não trabalho no baile que foi convocado é trancado o uso de equipamento e isso foi decidido em assembléia. Quanto aos relacionamentos informacionais, teve cursos pelo Senar, tem as cooperativas e empresas que fazem dias de campo e palestras técnicas. (Presidente 5)

Nosso relacionamento com a prefeitura é muito bom porque conseguimos o trator e os equipamentos que beneficiam os sócios. Pra conseguir algum objetivo econômico o primeiro contato é com a prefeitura municipal, através dela, o Governo do Estado e a Emater, o Governo Federal através do Pronaf, emendas parlamentares. Na festa do município existe a participação da nossa comunidade e a gente está trabalhando aqui com bailes. Nós temos uma fama de ser bom nos bailes e enquanto que esta assim, a gente tem trabalhado melhor esse lado através da associação. Nós trabalhamos no baile e jogamos 30% do lucro pra igreja, pra ela se manter, então com esses 70% nós conseguimos juntar, em dois anos que eu fui presidente, aproximadamente cerca de R\$ 30.000,00, e isso sem contar os 30% que foi para a igreja. Nós temos um churrasco de associados que é uma confraternização interna. Temos vínculo com a Aciquap, o Senar, a Emater, o Sindicato Rural que nos ajuda com orientação técnica, cursos e informações. Economicamente, através da associação os produtores tiveram acesso a esses recursos, socialmente, fomentou o convívio social no clube e informacional, viabilizou cursos e capacitações. (Associado 11)

Conseguimos o trator e os equipamentos. Em vez de 2 ir lá pedir, deveria ir 10, 20 ou todos os sócios. Teríamos mais força. A Itaipu fez a cerca a custo zero. Realizamos a festa da comunidade com prato típico e campeonatos de futebol entre Linhas. Nos cursos e dias de campo o pessoal sempre tira algum conhecimento. (Presidente 6)

Nosso relacionamento com a prefeitura é muito bom. Nós fazemos nossa festa do prato típico que é o cupim. Então a associação vende fichas e arrecada fundos para associação. Nós também participamos da festa do município de Quatro Pontes. Parte do lucro da festa é nosso. Aqui tem cursos pelo Senar. A Copagrill trouxe um curso de 5S e qualidade total para cá. Tem palestras de divulgação de produtos de empresas agroindustriais. (Associado 11)

Anualmente tem sido feito um campeonato interno, é composto por moradores da localidade e demais pessoas do município e até pessoas de outros municípios. Quando tem a festa do município a associação participa na organização, no trabalho da festa para depois ter parte na participação do rateio dos lucros. (Presidente 7)

Quem nos ajuda muito é a prefeitura. Através da prefeitura temos acesso ao governo estadual e federal. O relacionamento econômico é mais no sentido de obter os recursos. Os relacionamentos sociais da associações são encontros feitos entre os associados, torneios esportivos, campeonatos municipais, realização da festa da comunidade onde é feito o prato típico, que é o boi desossado e recheado, tem participação em festas do município, onde a associação tem direito a parte do lucro.

Os relacionamentos informacionais estão relacionados a assistência técnica e cursos. (Associado 15)

Tem a festa da linha que realizada todo ano. A prefeitura é a grande parceira da associação. A associação tem o campo de futebol, tem a cancha de bocha, tem mesa de sinuca e a mulherada tem a mesa de bolãozinho. Todo mês elas se reúnem pra fazer o bolãozinho e o bingo. Elas se reúnem para se divertir um pouco. (Presidente 8)

“Nós temos a *Rippen-Fest*⁹ que é o prato típico da nossa Linha. Ano passado esperávamos 400 pessoas na festa e vieram 2000 pessoas” (Associado 18).

“Eu acho que se tu tem uma associação, tu sempre troca idéias com os vizinhos e unindo forças você tem mais força pra chegar, negociar e conversar com o prefeito” (Presidente 9).

“O relacionamento com a prefeitura tem sido bom. Não temos prato típico, mas participamos da festa do município” (Associado 19).

“A prefeitura está diretamente envolvida com a associação. Através dela temos acesso aos governos Estadual e Federal e a outros órgãos como o Sebrae, o Senar, o Sindicato Rural, a Aciquap e Emater” (Presidente 10).

Veio muita coisa com subsídio de 50% do governo estadual. O governo ajuda com 50% os outros 50% são divididos, 25% a prefeitura e 25% os associados. [...] Uma coisa que a gente no começo não esperava era fazer o nosso prato típico, o leitão na grelha que nos surpreendeu, porque todo mundo que foi no almoço ficou muito satisfeito. (Associado 22)

O relacionamento econômico envolve a prefeitura, o governo do estado e os associados. No relacionamento social, envolve somente a organização de trabalhos entre os associado na festa do município. Quando tem a festa do município, daí a associação participa da festa, faz um grupo, convida algumas pessoas de fora, onde a associação faz o prato típico separado e vende algumas fichas para a comunidade. No relacionamento informacional envolve a Aciquap onde nós somos filiados e a Emater. (Presidente 11)

Os relacionamentos econômicos envolvem a associação com prefeitura e os governos estadual e federal. Os relacionamentos sociais são os dias de campo realizados pelas cooperativas e empresas agropecuárias. Também tem cursos pela Aciquap e assistência técnica pela Emater. O relacionamento social é feito entre os sócios. São decisões e troca de informações. Como não temos sede, as reuniões são nas casas dos associados. (Associado 23)

⁹ Festa da Costela.

As atividades desenvolvidas pelos associados das Linhas geram empregos no campo, renda para a sociedade e impostos a Prefeitura Municipal. Os associados das Linhas realizam trocas de informações entre associados, participam de palestras e dias de campo e levam estas informações as reuniões na Prefeitura, das quais participam o responsável da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, os membros do Conselho de Desenvolvimento Rural do Município, os técnicos da Emater local. Neste sentido, os associados das Linhas também mantém relacionamentos econômicos, sociais e informacionais com a Prefeitura Municipal de Quatro Pontes.

O mapa da estrutura de relacionamento das Associações de Linha pode ser visualizado na figura 17:

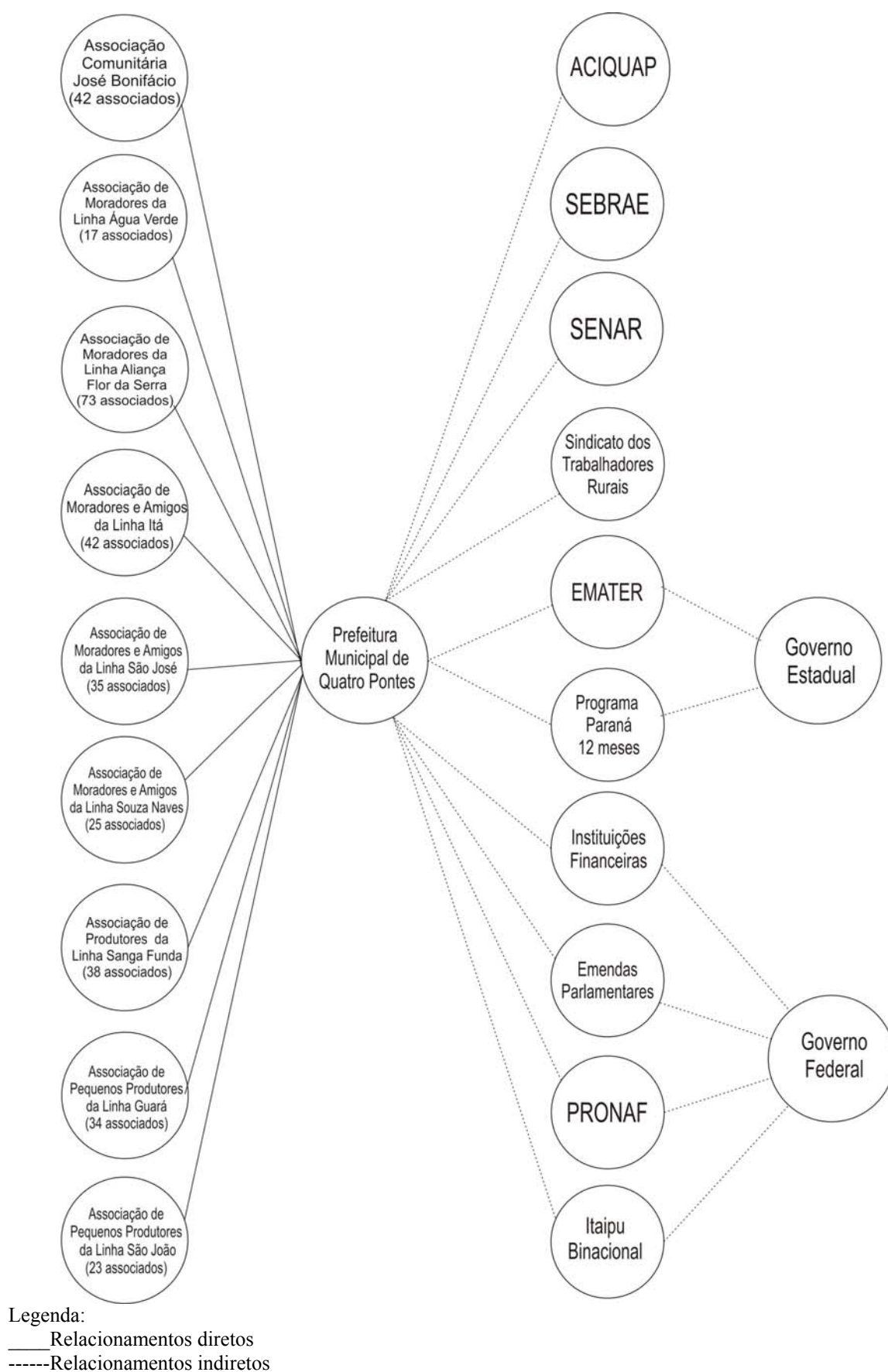


Figura 17. Configuração da rede das Associações de Linhas

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados primários e secundários.

Através da configuração da rede das Associações de Linhas é possível observar a ocorrência de relacionamentos diretos e relacionamentos indiretos.

Os relacionamentos diretos envolvem as Associações de Linhas e a Prefeitura Municipal de Quatro Pontes. São relacionamentos diretos essenciais para a existência e a manutenção das Associações de Linhas.

Os relacionamentos indiretos envolvem Prefeitura Municipal que mantém um relacionamento institucional com: a Aciquap; o Sebrae; o Senar; o Sindicato Rural; a Emater e o Programa Paraná 12 meses por meio do Governo Estadual; as instituições financeiras, as emendas parlamentares, o Pronaf e a Itaipu Binacional por meio do Governo Federal. São relacionamentos indiretos que apóiam as atividades desenvolvidas pelos associados das Linhas.

4.5 NÍVEIS DE COMERCIALIZAÇÃO UTILIZADOS PELAS ASSOCIAÇÕES DE PRODUTORES E/OU PRODUTORES PARA OFERTAR SEUS PRODUTOS E A ÁREA DE ABRANGÊNCIA DO MERCADO

4.5.1 Níveis de Comercialização utilizados pela Apuvitis e/ou Produtores para ofertar seus produtos e a Área de Abrangência do Mercado

Os níveis de comercialização utilizados pelos associados da Apuvitis ofertar seus produtos são os supermercados, feiras e consumidores finais e a área de abrangência do mercado é regional.

Hoje se trabalha na região de Marechal Cândido Rondon e os municípios vizinhos, Nova Santa Rosa, mas não chega a Toledo. Toda essa produção da uva *in-natura* é produzida para a nossa região. Tem demanda pra mais, e os vinhos também. Nossa vinícola tem capacidade hoje de produzir 30 mil litros de vinhos e hoje a gente produz por safra 10 mil litros. (Dirigente 2)

“As uvas e vinhos são comercializados individualmente pelos associados em supermercados de Quatro Pontes e Municípios vizinhos, feiras municipais e consumidores finais” (Presidente 1).

“Cada um vende a sua parte tanto em casa, na vinícola, ao consumidor de casa em casa ou no supermercado” (Associado 1).

De acordo com a divisão do processo de comercialização de Araújo (2003), os associados da Apuvitis atuam no nível 6 – supermercados e feiras; e no nível 7 – consumidores.

4.5.2 Níveis de Comercialização utilizados pela AAOQP e/ou Produtores para ofertar seus produtos e a Área de Abrangência do Mercado

Os níveis de comercialização utilizados pelos associados da AAOQP para ofertar seus produtos são os supermercados e feiras do produtor, da cidade de Quatro Pontes e de cidades vizinhas; e os consumidores finais, que são pessoas físicas e jurídicas que compram diretamente dos associados nas propriedades rurais. Dentre as pessoas jurídicas está o Seminário de São Cura D’Ars de Quatro Pontes, que utiliza os produtos orgânicos na alimentação dos seminaristas e a Prefeitura de Quatro Pontes, que inclui os produtos orgânicos na merenda escolar das escolas municipais.

Devido a escala de produção limitada, a área de abrangência do mercado da AAOQP é regional, ou seja, a AAOQP atende a cidade de Quatro Pontes e cidades vizinhas.

Eu individualmente ofereço o meu produto ao supermercado de Quatro Pontes. Pessoalmente a gente se dá muito bem, então se eu falo pra eles que eu tenho um produto bom, e é simplesmente levar lá e vender. Eu não estou indo pra fora porque meu produto é pouco. [...] Então eu vendo um pouco na feira, no supermercado e em casa. O consumidor vem comprar cachaça, vinhos e doces. Os consumidores são de Quatro Pontes e cidades vizinhas. (Associado 5)

“Os produtores vendem seus produtos nas propriedades. Outra forma de comercialização é a feira do produtor orgânico e em supermercados da região via nota produtor rural. [...] A nossa produção ainda é muito pequena” (Dirigente 1).

“A gente está vendendo nossos produtos em supermercados de vários municípios. Os supermercados tem a gôndola do produtor, onde nossos produtos são destaque” (Presidente 2).

A venda é via produtor rural. A grande venda é nos supermercados. Nós também temos convênio com o governo, então nós fornecemos pra escola, pra merenda escolar e um tanto também para o seminário, para a alimentação dos seminaristas. (Associado 6)

De acordo com os níveis de comercialização proposto por Araújo (2003), os associados da AAOQP atuam no nível 6 – supermercados e feiras de produtores; e no nível 7 – consumidores finais.

4.5.3 Níveis de Comercialização utilizados pelas Associações de Linhas e/ou Produtores para ofertar seus produtos e a Área de Abrangência do Mercado

Os níveis de comercialização utilizados pelos associados das Linhas depende do tipo de produto ofertado. Os produtos *in-natura* são comercializados para cooperativas e agroindústrias da Região Oeste, com exceção do feno que é comercializado à fazendeiros da Região Sudoeste. Os produtos agroindustrializados são comercializados em supermercados da cidade de Quatro Pontes e cidades vizinhas, nas feiras do produtor realizadas semanalmente em Quatro Pontes e a consumidores finais que efetuam a compra nas propriedades rurais.

“Os associados negociam seus produtos com cooperativas e agroindústrias da região” (Dirigente 1).

“O leite, suínos, aves, grãos e peixes que são comercializados para cooperativas e cerealistas da região” (Presidente 3).

“O soja, milho, leite e suínos são vendidos para cooperativas e empresas agroindustriais da região” (Associado 8).

Os grãos são comercializados para agroindústrias e cooperativas. As frutas são comercializadas nos supermercados e para o consumidor final na própria propriedade. O leite é comercializado a nível regional para cooperativas e outras firmas. (Presidente 4)

“Os produtos são produzidos e comercializados pelos associados individualmente em cooperativas e agroindústrias da região” (Associado 9).

“Eu vendo meus produtos para a Copagril” (Presidente 5).

O leite, suínos, peixe e grãos são comercializados para cooperativas e empresas agroindustriais da região. O vinho eu vendo para consumidores finais na própria propriedade. Os frangos são vendidos com regularidade para o pessoal da cidade e supermercados da região. (Associado 11)

“Os grãos são vendidos para as firmas e cooperativas. As uvas são utilizadas na vinícola para o vinho e também vendidas para supermercados. Os suínos são produzidos no sistema integração com cooperativas” (Presidente 6).

“A questão do leite, carne, grãos, não dá pra dizer que é uma competição porque quem faz o preço é o comprador, então nos temos que nos sujeitar a receber o que a Copagril, Agrícola Horizonte e a Frimesa pagar pra nós” (Associado 11)

“Os produtos, grãos, leite, suínos e frangos são comercializados basicamente a cooperativa e agroindústria da região” (Presidente 7).

“Os grãos, soja, milho, trigo, leite, suínos e aves são comercializados para cooperativas e empresas agroindustriais de Marechal Cândido Rondon” (Associado 15).

“Nossos produtos são comercializados nas cooperativas, nas empresas agroindustriais de Rondon e Toledo e na feira do produtor em Quatro Pontes” (Associado 16).

“Os produtos produzidos pelos sócios são vendidos para agroindústrias e cooperativas da região” (Presidente 8).

“Os grãos, leite, suínos e frangos são vendidos *in-natura* para cooperativas e agroindústrias da região” (Associado 17).

“O soja e o trigo são vendidos para firmas como a Coamo¹⁰ e a Sperafigo¹¹. O peixe é vendido para o frigorífico Sereia de Toledo. Eu vendo o leitão pra Sadia” (Presidente 9).

“Vendemos os produtos para cooperativas e agroindústrias da região” (Associado 19).

O leite, suínos, soja, milho, trigo, aves, e peixes, são comercializados para cooperativas e empresas particulares, a uva é comercializada pelos produtores para supermercados e para consumidores finais ou destinada para fabricação de vinhos na Apuvitis. O feno é comercializado para produtores do oeste e sudoeste. (Presidente 10)

“Estes produtos são entregues para cooperativas e empresas particulares da região, fora a uva que é vendida na casa do produtor, em supermercados e destinada para a fabricação de vinhos na Apuvitis” (Associado 22).

A produção de suínos é parceria com cooperativas. Na nossa associação tem 5 indústrias que recolhem o leite, tem a Frimesa que é cooperativa e as outras são particulares. Os grãos também são comercializados para cooperativas e empresas particulares. (Presidente 11)

Os grãos são comercializados nas cooperativas e empresas agroindustriais. Então quando são colhidos, estes produtos são levados aos depósitos destas empresas. Quando o produtor fixar a produção ele recebe o dinheiro. O leite também é comercializado para cooperativas e agroindústrias, sendo que o pagamento é mensal. Os suínos e os frangos são em forma de parceria ou integração. É difícil encontrar um produtor independente no município, um produtor que trabalha com o ciclo completo. Temos a Copagril, a Copavel¹², a Globoaves¹³ que hoje trabalham no sistema de parceria. (Associado 23)

Devido a escala de produção limitada, a área de abrangência do mercado das Associações de Linhas é regional, ou seja, as Associações das Linhas atua no mercado da Região Oeste e Sudoeste.

¹⁰ Coamo Agroindustrial Cooperativa.

¹¹ Sperafigo Agroindustrial Ltda.

¹² Coopavel Cooperativa Agroindustrial.

¹³ Globoaves Agroavícola.

De acordo com os níveis de comercialização proposto por Araújo (2003), os associados das Linhas atuam no nível 1 - produtores rurais, no nível 3 - agroindústrias e mercado de produtores, no nível 6 - supermercados e feiras de produtores e no nível 7 - consumidores finais.

4.6 RESULTADOS INDIVIDUAIS E COLETIVOS OBTIDOS PELOS PRODUTORES PARTICIPANTES DAS ASSOCIAÇÕES DE PRODUTORES RURAIS

O elemento do conteúdo estratégico “resultados estratégicos” das Associações de Produtores Rurais, é mensurado através dos resultados individuais e coletivos obtidos pelos produtores participantes.

Para identificar os Resultados Individuais, são observados as perspectivas de desempenho e os resultados individuais dos associados da Apuvitis, AAOQP e Associações de Linhas.

Para identificar os Resultados Coletivos, são observados as perspectivas de desempenho e os resultados coletivos dos associados da Apuvitis, AAOQP e Associações de Linhas.

4.6.1 Resultados Individuais e Coletivos obtidos pelos Produtores Participantes da Apuvitis

4.6.1.1 Resultados individuais dos associados da Apuvitis

A perspectiva de desempenho dos associados é, principalmente, a geração de renda.

Entrei na atividade, na produção de uva, para ter mais uma renda na pequena propriedade e junto com os amigos e técnicos fomos visitar propriedades que tinham a plantação de uva e eu achei bonito, é uma coisa diferente e nós implantamos a parreira. (Presidente 1)

“Entrei na atividade para ter mais uma fonte de renda e porque gosto de trabalhar com uva e vinhos” (Associado 1).

“Financeiramente, dá pra melhorar de vida” (Associado 2).

“Nos não calculamos o que a uva nos trouxe, seria importante colocar no papel, o ideal seria [...] É um dinheirinho extra no final de ano, para o natal mesmo” (Associado 3).

“É a segunda atividade de maior renda da propriedade” (Associado 4).

Segundo o presidente da Apuvitis, a atividade permite: “Ter uma renda extra e um fim de ano melhor do que nos outros tempos que não tinha uva” (Presidente 1).

Segundo os Dirigentes 2 e 3, a produção de uvas proporciona um resultado financeiro superior se comparado com outras atividades desenvolvidas na região.

A produção de frutas apresenta margens brutas por unidade de área de 8 a 12 vezes superior aquelas obtidas com a produção de grãos e a produção animal e no caso, da uva, pode chegar até 20 vezes mais. Nas propriedades onde a vitivinicultura está presente ocorre uma modificação do perfil econômico que está contribuindo na viabilização principalmente das pequenas propriedades rurais. (Dirigente 3)

A idéia que a gente está colocando é que a fruticultura, não somente a uva, consegue ser mais rentável em pelo menos 20 vezes se comparado com culturas anuais. Só que a dificuldade que a gente encontra hoje, é não ter aumento de área com a fruta, justamente por causa da mão-de-obra. Como a gente tem sempre falado, 60 a 70% do custeio da uva é a mão-de-obra. As pessoas acham que dá muito serviço. Quando se trabalhar com o trator, uma pessoa sozinha cuida de 100 a 150 hectares. Só que se tu tem uma rentabilidade de 20 até 25 vezes maior que em culturas tradicionais, eu vejo que pra a pequena propriedade, pra aquelas pessoas que tem mão-de-obra familiar é uma das melhores alternativas que a gente encontra na nossa região. [...] Se calcularmos, 1 hectare produz em torno de 54 sacas de soja; se esta for comercializada por R\$ 40,00 reais, obtemos R\$ 2.160,00 reais, menos o custeio de R\$ 1.130,00, sobra um lucro de R\$ 1.030 reais. Agora, um hectare de uvas, produz em média 14.000 quilos de uvas, comercializada a uma média de R\$ 2,5 o quilo, obtemos R\$ 35.000,00, menos o custeio de R\$ 10.000 (sendo que a mão-de-obra corresponde a 70% deste valor), sobra um lucro de R\$ 25.000,00. Ou seja, a uva propicia para o produtor uma renda 24 vezes maior que a soja. (Dirigente 2)

Os resultados individuais demonstram efetivamente que a produção e comercialização de uvas gera emprego e renda na pequena propriedade rural com margens de lucratividade maior em comparação a produção de soja.

4.6.1.2 Resultados coletivos dos associados da Apuvitis

Os associados destacam a construção da vinícola, que propiciou a fabricação dos vinhos.

E quando começamos a vender as uvas a gente viu que precisamos ter uma válvula de escape para pôr a uva que talvez não iria ser comercializada ou tipo, uva para vinho. E aí a gente construiu a vinícola pra fazer o vinho.” [...] Temos a estrutura física para a produção do vinho, o salão de festas onde a gente promove jantares e divulga o município, os produtores, o produto. É uma corrente onde uma coisa puxa a outra. Divulga o município, divulga o produtor e o produto. (Presidente 1)

A uva você tem um período pra você vende, aqueles dias em que está maduro você tem que colocar; o vinho não, você faz o vinho, você tem o ano inteiro pra você vende ou até mais, 2, 3 anos. Quatro Pontes é referência na produção de uvas e vinhos de qualidade. (Associado 1)

Convertendo 1 quilo de uva faz 550 ml de vinho. Um hectare de uvas, produz em média 14.000 quilos de uvas, multiplicando por 55% (que é o rendimento da conversão) temos 7.700 litros de vinho. Se dividirmos 7.700 por 0,750ml (que é a quantidade de vinho de uma garrafa) obtemos 10.266 garrafas, que se comercializadas por uma média de R\$ 5.00 a garrafa, obtemos R\$ 51.333, menos o custeio de 45% sobra líquido um lucro de R\$ 28.233. Ou seja, o vinho propicia para o produtor uma renda 27 vezes maior que a soja. (Dirigente 2)

A Emater e o Município de Quatro Pontes realizou nos dias 4 e 5 de setembro de 2008, a IV Mostra Regional de Vitivinicultura e I Concurso de Vinhos da Região Oeste. O evento foi promovido pela Emater, Seab e Governo do Paraná; e teve como parceiros a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), o MDA, o Projeto de consolidação da uva rústica como negócio da agricultura familiar, a Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (Epagri), Faep e Sindicato Rural. O evento teve como objetivo apresentar os avanços na atividade, proporcionar aos participantes a oportunidade de conhecer as novas tecnologias do setor, além de divulgar e estimular a produção de vinhos de boa qualidade. Compareceram no evento em torno de 300 participantes. Participaram da mostra regional 16 empresas e produtores de vinho. No concurso participaram 18 participantes com 45 tipos de vinho, sendo que 17 optaram por participar na categoria colonial com 41 vinhos e apenas a vinícola de Toledo participou da categoria cantina com 4 vinhos. Os vinhos foram avaliados por etnólogos da Epagri. No I Concurso de Vinhos da Região Oeste, os vinhos da categoria colonial da Apuvitis receberam 3 premiações; 1º lugar: Branco Seco Aromático, 2º lugar: Tinto Seco e 2º lugar Branco Seco.

“Então a premiação que saiu ontem, foi da Associação. Então todos os associados tem orgulho disso” (Associado 3).

O associado 3 refere-se a premiação obtida na Apuvitis no I Concurso de Vinhos da Região Oeste, onde três vinhos da Apuvitis foram premiados.

A associação divulga nosso trabalho, que é sério. Porque nós respeitamos prazo de carência de pulverizações que são recomendáveis, para entregar um produto saudável no mercado. A associação tem esta função e este é o principal argumento que a associação tem: a confiança! Você tem uma identidade. Você é Apuvitis. Essa associação trabalha sério e tem um produto bom. (Associado 2)

A perspectiva de desempenho dos associados era a possuir uma segurança através da comercialização dos vinhos e melhorar os resultados individuais. Os resultados coletivos demonstram efetivamente que a produção e comercialização de vinhos de qualidade gera segurança, emprego e renda na pequena propriedade rural com margens de lucratividade maior em comparação a produção de soja e a própria uva. Além disso, através dos vinhos os associados divulgam o trabalho da Associação, o município, os produtores e os produtos.

4.6.2 Resultados Individuais e Coletivos obtidos pelos Produtores Participantes da AAOQP

4.6.2.1 Resultados individuais dos associados da AAOQP

As perspectiva de desempenho individual dos associados na AAOQP era de aumentar a qualidade de vida, através do consumo de produtos orgânicos e o aumentar a renda por meio da produção, industrialização e comercialização de produtos orgânicos.

“Entrei na Associação para ter produtos saudáveis para o consumo familiar, ter mais qualidade de vida e comercializar o excedente” (Presidente 2).

“Estou na associação para produzir, consumir e comercializar produtos de qualidade” (Associado 5).

Os resultados individuais demonstram efetivamente que as perspectivas de desempenho dos associados da AAOQP foram plenamente satisfeitas.

“Está mantendo os agricultores no campo e melhorando a renda familiar. Aumento a nossa qualidade de vida. Consumimos e vendemos produtos saudáveis” (Associado 5).

“Nós melhoramos nossa qualidade de vida, estamos consumindo alimentos mais saudáveis. Comercializamos produtos que promovem bem estar do consumidor que está consumindo um produto sem agrotóxico, sem tanta química” (Associado 6).

Segundo os envolvidos na AAOQP, a produção de orgânicos proporciona um resultado financeiro superior se comparado com outras atividades agropecuárias desenvolvidas na região.

No começo se achou que esses produtores iriam quebrar. Hoje, se você fizer um levantamento a nível de produtor local, eles estão estabilizados e tem uma vida digna, apesar da pouca produção. Eles tem uma diversificação na agricultura orgânica. Hoje, se você fizer um levantamento, todos os produtores orgânicos saíram de uma condição de quase passar fome. Se tu pega esses produtores, todos estão satisfeitos, eles tem uma vida digna, descente. Porque se você comparar eles com o produtor convencional, eles tem mercado assegurado. Se eles tivessem continuado a

plantar soja e milho convencional, como estavam fazendo antes, eles não estariam mais no campo porque não teriam sustentabilidade, todos estariam na cidade e com um grande problema. (Dirigente 1)

Hoje a fruta, queira ou não queira, ela te dá um retorno muito maior que uma soja, milho ou produção de leite. Por área cultivada, a fruta gera muito mais renda. Na associação a gente trabalha unido, conseguimos uma renda, um resultado maior. Eu sei que estou feliz na atividade. Eu fico na minha associação e não saio dali. (Associado 6)

Se eu plantasse soja no verão e milho no inverno, o resultado seria muito diferente. Não dava pra sobreviver. Nós trabalhamos 15 horas por dia. Desde cedo até a noite. Isto dá muito serviço. Eu vejo assim, na questão do banco, você vai financiar para as culturas tradicionais, soja e milho, o juro é baixo. [...] Se der frustração de safra e eu não colher, o seguro paga a minha conta no banco, mas como é que eu vou viver? Eu não vou ter renda! Gente! É um ano parado! Então ninguém está vendo por este lado. (Associado 5)

Além do resultado financeiro, os associados da AAOQP alcançaram a sustentabilidade na atividade através de uma regularidade de renda ao longo do ano.

“Da forma que estamos trabalhando, temos uma renda regular durante o ano. Todo dia vem gente aqui, comprando vinho, doces, uma cachaça, vários tipos de licores, é tudo industrializado. Mas dá muita mão de obra” (Associado 5).

“Eu acho assim, é sempre um dinheirinho a mais. É um dinheirinho que a gente tem a cada semana” (Presidente 2).

4.6.2.2 Resultados coletivos dos associados da AAOQP

As perspectiva de desempenho coletivo dos associados na AAOQP era conseguir um local adequado para efetuar a agroindustrialização.

Nós começamos porque tinha que ter um começo. Nós não esperamos concluir a agroindústria e esta ser liberada pelos órgãos de inspeção para começar a industrializar os nossos produtos. Então, estamos fabricando os produtos no fundo do quintal, como se diz. É uma parte ilegal ainda, mas fabricamos esses produtos com toda higiene. Então a maior luta hoje é ir atrás pra ter um local de acordo pra fazer esses produtos. Isso é o objetivo de cada produtor. Todos eles estão na mesma badalada. (Associado 6)

“Uma conquista da associação é a construção da agroindústria” (Presidente 2).

Os resultados coletivos demonstram efetivamente que as perspectivas de desempenho dos associados da AAOQP estão sendo plenamente satisfeitas. Além dos associados da

AAOQP conquistar coletivamente a construção da agroindústria e estes contribuem para a preservação do meio ambiente, geração de renda, empregos e impostos.

“A atividade orgânica gera renda e empregos diretos e indiretos e impostos. [...] Alcançamos nossos objetivos sem poluir o meio ambiente com agrotóxico. A própria natureza se beneficiou” (Associado 5).

Como resultado coletivo, todos conseguiram dar um valor a mais nos produtos produzidos através da agroindustrialização. Nós não ficamos só no plantio das frutas, nós estamos industrializando as frutas. Através da Associação, nós conseguimos agregar valor aos nossos produtos. [...] A gente vê bastante empolgação nos associados. A gente trabalha 9 anos sem veneno, sem adubo químico e isso é uma alegria pra gente, pois ajudamos a preservar o meio ambiente. O resultado não esperado seria de nós construirmos uma agroindústria deste porte um dia. Nunca a gente esperava ser chamado de sócio-proprietário. (Associado 6)

4.6.3 Resultados Individuais e Coletivos obtidos pelos Produtores Participantes das Associações de Linhas

4.6.3.1 Resultados individuais dos associados das Associações de Linhas

As perspectiva de desempenho individual dos associados das Linhas era obter benefícios em termos econômicos, sociais e informacionais por meio das Associações de Linhas.

Os associados se beneficiaram na questão de equipamentos que facilitam o trabalho do dia-a-dia. Isso aumentou a renda individualmente para todos os associados. Em torno de 80% dos associados melhoraram as suas moradias nas propriedades, melhoraram a qualidade de vida, tem uma vivência social. É um meio de conseguir manter o pequeno agricultor no campo, porque com certeza, diminuíram os custos de produção. Quando o produtor depende de máquinas e equipamentos de outras pessoas ele paga um custo muito alto. Os produtores da Associação pagam somente o combustível e a manutenção destes equipamentos. O custo reduziu em menos da metade. (Dirigente 1)

“Se não tivesse a associação não teríamos como ter adquirido esses bens. Então com certeza, a associação é uma ajuda. Sem a associação a nossa vida iria piorar” (Presidente 3).

Com a associação temos a nossa disposição o maquinário. O pessoal pode plantar e fazer o seu serviço. Se tivesse que pegar o maquinário de um terceiro, o produtor teria que pagar uns 70 litros de óleo/hora. Assim pela Associação sai uns 30 litros/hora, ou seja, reduz o custo em mais da metade. O que mais nos ajudou foi a implantação da rede de água, a nossa rede é muito longa e isso trouxe muitos benefícios. Tinha muita gente com problemas na água, porque era água de poço que as vezes estava contaminada com veneno. E agora, com a rede de água melhorou muito. Melhorou nossa qualidade de vida. (Associado 7)

“Com a associação temos mais renda e melhor qualidade de vida” (Presidente 4).

“Quando tu tem o maquinário na hora certa, aumenta a produção e a renda do produtor” (Associado 9).

“Através da Associação consegui reduzir os custos e com isso aumentar os resultados financeiros.[...] Os associados melhoram seus resultados depois do acesso a estes benefícios econômicos, sociais e informacionais” (Presidente 5).

“Os benefícios que vieram, auxiliaram a reduzir custos e despertaram a vontade dos associados em trabalhar mais na atividade, de fazer com mais capricho. Cada máquina que vem, cada recurso que vem, é uma injeção de ânimo para o associado” (Associado 11).

“A associação contribui para reduzir os custos das atividades econômicas desenvolvidos pelos sócios” (Presidente 6).

Sem associação, os resultados que os produtores obtém seriam menores. Aqui em Quatro Pontes, com propriedades em torno de 5 alqueires, quem tem condições de comprar um trator? E aí precisa ter plantadeira, ensiladeira, um pulverizador e isso é humanamente impossível pra essa propriedade. E daí a importância das associações que adquirem esses equipamentos agrícolas e tratores para os produtores. (Associado 14)

“Sem associação não teríamos o local da Associação, a parte física. A sede social não existiria. Depois não teríamos o acesso a recursos” (Presidente 7).

Os associados fazendo uso dos equipamentos, da sede social, melhorou muito a qualidade de vida dos associados e o convívio social. Se não tivéssemos a associação, eu tenho certeza que os resultados nas atividades dos produtores seriam menores. A maior vantagem de pertencer a associação é permitir ao associado fazer o uso de toda estrutura existente na associação. Através da associação formamos grupos que se beneficiam dos equipamentos. Com certeza aumentou a renda do produtor, estimulou a sua permanência no campo e aumentou geração de tributos. Se não tivesse a associação, com certeza o êxodo rural seria maior. (Associado 15)

“Os resultados dos associados melhoram com a associação. Aumentou a produção, aumentou a receita, a qualidade de vida e as informações obtidas” (Associado 16).

Individualmente, os custos de produção ficaram bem menores com a associação. Sem a associação nós não teríamos equipamentos, tecnologias e melhorias. A maioria teria abandonado as atividades. Melhorou muito nossa qualidade de vida, vem mais recursos, temos força para ir atrás das coisas. Temos o nosso local de encontro e lazer. Uma coisa muito boa foi a aquisição destas máquinas e equipamentos. Quando começou a associação, isso nem existia ainda, começou só pra ter a sede para lazer e encontros. Faz poucos anos que esses recursos começaram a vir para as associações. (Presidente 8)

“Os associados viabilizam a produção, aumentam a renda familiar e possibilitam sua permanência no campo” (Associado 17).

Se não tivéssemos a associação, alguns nem estariam mais no campo. As associações ajudam a reduzir o êxodo rural. Através da associação, os associados tem acesso as máquinas e equipamentos e com isto os produtores conseguem diminuir custos, melhorar seus resultados e até possibilitam a sua permanência no campo. (Associado 18)

“Se não tivesse associação, nós não teríamos conseguido estes recursos” (Presidente 9).

Se não tivesse estes benefícios e também se não tivesse a associação pra pleitear melhorias pra comunidade, os resultados dos associados seriam prejudicados. Embora sejam poucos os equipamentos a nossa disposição, eles fazem toda a diferença no custo da produção. (Associado 19)

Se não tivesse associação nossos resultados seriam péssimos! Eu vejo por mim mesmo. Na época que eu precisava pagar o plantio a particulares, praticamente todo o resultado da bovinocultura do leite ia para o cara que plantava e colhia. Depois que conseguimos comprar a plantadeira, melhorou a qualidade de vida. Eu deixei os meus filhos estudar, os meus dois filhos se formaram em técnico agrícola. O nosso padrão de vida melhorou. A minha propriedade mudou. O meu bem estar mudou, tudo mudou. Quando nós adquirimos aquelas máquinas, começamos a ganhar dinheiro. Porque se você hoje manda fazer tudo terceirizado, você trabalha praticamente para pagar a execução deste serviço. Com certeza melhorou a troca de informações entre produtores, o convívio entre os sócios e com o aumento da renda, melhorou nossa qualidade de vida. (Presidente 10)

A associação da Linha Guaçu ajudou os produtores a alcançar os seus objetivos relacionados principalmente as atividades produtivas. Porque todo mundo usa e tem acesso a estes equipamentos por um custo baixo. Se não tivesse associação, não teria ajuda do governo municipal e estadual. Dá pra dizer que a renda do produtor seria prejudicada, porque ele teria que pagar para terceiros fazer este serviço, por um custo bem mais alto. (Associado 22)

A associação traz um benefício pra esses produtores, disponibiliza um equipamento por um custo menor. Se não tivesse associação eles teriam que pagar 70 a 80 litros de diesel a hora para um grande produtor que teria o maquinário pra fazer o serviço, tornando a atividade totalmente inviável. Então assim, com um custo menor ele faz este trabalho e ele consegue se manter na atividade. (Presidente 11)

“Todos os sócios estão se beneficiando, pois reduzem os custos de produção, nós só pagamos pra manter o trator e os equipamentos. Se não tivéssemos a associação triplicaria o custo dos serviços” (Associado 23).

Os resultados individuais demonstram efetivamente que as perspectivas de desempenho dos associados da AAOQP foram plenamente satisfeitas. Todos os associados através das Associações de Linhas foram e continuam a obter benefícios em termos econômicos, sociais e informacionais.

4.6.3.2 Resultados coletivos dos associados das Associações de Linhas

As perspectiva de desempenho coletivo dos dirigentes, presidentes e associados era a manutenção e sustentabilidade da pequena propriedade rural.

O objetivo central é melhorar qualidade de vida de todos os associados e manter o produtor na atividade. Para isso era preciso, aumentam a produção e a renda da propriedade pra conseguir manter o produtor no campo. Se não tivesse este tipo de organização social no município, as associações, grande parte desses produtores hoje não estariam mais no campo. Se não tivesse as associações eu acredito que nós teríamos somente 30% desses agricultores no campo hoje, mais não. Como a gente atua nas associações a pelo menos 15 anos, a gente percebe que muitos permaneceram no campo e muitos produtores saíram do campo foram pra cidade e agora voltaram novamente para o campo, por uma questão de vocação. Os que voltaram, viram que as famílias que permaneceram no campo conseguiram evoluir neste trabalho. Então eu acho que os resultados foram muito satisfatórios. A formação das associações auxilia no aumento de empregos na área rural, renda familiar e tributos para o município. (Dirigente 1)

“Facilita a permanência do produtor no campo. Ele diminui seus custos, aumenta a rentabilidade e contribui para a geração de impostos” (Presidente 3).

Uma vez que o pessoal não paga tão caro pelo serviço, aumentou a renda o que contribui para o produtor se manter no campo. Ai sobra mais para o produtor, o que permite a ele investir em outras coisas. O produtor também contribui para a geração de tributos, emitindo nota produtor do que ele produz e comercializa. (Associado 7)

“Com a associação o pessoal começou a diversificar a produção, então também diversificou as fontes de renda. Com certeza aumentou a renda, porque gastamos menos para produzir” (Associado 8).

“Com a associação nós tivemos mais renda no campo, o que mantém o homem no campo, trabalhando, produzindo alimentos e gerando mais impostos pro município” (Presidente 4)

“Contribuímos com a geração de impostos para o município” (Associado 9).

“Com certeza aumentou mais a renda no campo, o pessoal se sente mais motivado a permanecer no campo produzindo. A produção contribui com a geração de impostos no município” (Presidente 5).

Com certeza, houve melhoria na renda dos produtores. O trator e os equipamentos conseguem fazer um trabalho melhor, com menos custos. As idéias que um associado troca com o outro, sobre variedades, sistemas de produção, tudo isso também de certa forma, melhora a produção e a renda. Houve um incentivo para o produtor permanecer no campo. Muitas propriedades estão se especializando e produzindo muito a mais do que vinham produzindo anteriormente, a anos atrás e isto gera tributos, que consequentemente tendem a aumentar. (Associado 11)

“Aumentou a renda, manteve o produtor no campo e melhorou a contribuição de impostos para o município” (Presidente 6).

“Houve o aumento da geração de renda no campo, trouxe estabilidade ao produtor e de certa forma essas atividades geram impostos ao município” (Associado 14).

“Quanto mais incentivos as associações recebem, maior será a renda familiar, com isso as famílias permanecem no campo e auxiliam na geração de impostos” (Presidente 7).

“Através da associação os associados tem melhores resultados, pois conseguem os equipamentos que reduzem os custos de produção e melhoram os resultados de geração de renda nas atividades e permanência do homem no campo” (Associado 15).

Se não participasse da associação, os resultados seriam menores, inviabilizando a atividade no campo. A atuação dos associados na associação contribuiu para melhorar o trabalho e a renda no campo. Ajudou também na arrecadação de impostos, através das atividades produtivas desenvolvidas pelos associados. (Associado 16)

Aumentou a renda e emprego da mão-de-obra familiar. O que o pessoal deixa de pagar por uma máquina terceirizada, ele fica pra ele, e vai gastar esse dinheiro no comércio e isso já vai gerar mais impostos. Assim, cada associado tem um resultado melhor na atividade, o que melhora a qualidade de vida. (Presidente 8)

“Com o uso dos maquinários o produtor poupa dinheiro e esse dinheiro gira no município, isso ajuda a associação, o agricultor e o município. Aumentou a renda, a qualidade de vida, acesso a tecnologias, informações, recursos e o convívio social” (Associado 18).

Todas as atividades desenvolvidas contribuem para a permanência do homem no campo. Como atividade pioneira, nós temos gente na nossa associação partindo para as uvas, então eu vejo que o pessoal também está se mantendo no campo. Nós contribuimos muito com a arrecadação de impostos, principalmente nos grãos e no leite. (Presidente 9)

“Uma vez que você diminui o custo, aumenta a renda, o que propicia a manutenção e permanência da família no campo. Produzindo mais, geramos mais retorno pro município” (Associado 19).

A associação contribuiu muito para melhorar a nossa renda familiar e a permanência do agricultor no campo. E o município tem vantagens também. Hoje nós somos a associação que mais produz suínos. O nosso grande problema era o dejetos, aqui nós adquirimos um conjunto de fenação e resolvemos o problema. O pessoal começou a avançar na suinocultura implantando mais granjas porque precisava de mais dejetos pra produzir feno. (Presidente 10)

A associação contribuiu para uma melhoria na geração de renda familiar e possibilitou a manutenção e a permanência do agricultor no campo. Também ajudou na geração de impostos e renda no município. Aqui na associação muita gente começou a mexer com leite e com suínos porque tinha o espalhador que era da associação e o conjunto de fenação. Ficou mais acessível colocar os dejetos na lavoura, sem falar que antigamente esses dejetos eram um problema para os produtores porque poluíam os rios e agora eles reduzem os custos e melhoram a renda. Hoje não tem dejetos sobrando na região se alguém tem sobrado, o vizinho já pede pra colocar na propriedade. (Associado 22)

A importância da associação no desenvolvimento das atividades dos associados é fundamental. A maioria dos associados depende do resultado dessas atividades. Reduz bastante os custos e a possibilidade de conseguir trabalhar. A associação está cumprindo com os objetivos aos quais ela foi criada. Melhorou a qualidade de vida dos associados. Melhorou a possibilidade do pequeno produtor se manter na atividade. Hoje os associados não se iriam manter no campo sem a associação. A nossa associação, onde a grande maioria são pequenos agricultores, pra alguns seria totalmente inviável se manter. Eu penso que eles não estariam mais trabalhando no interior, talvez estariam morando nos bairros e incomodando a sociedade como um todo. A associação poderia olhar mais para o lado social, mas ela no sentido financeiro, ajuda bastante pra as pessoas se manter na atividade. (Presidente 11)

“Automaticamente diminuindo os custos de produção, aumenta a renda e a qualidade de vida, o que permite você investir e comprar bens. A associação ajuda a manter o pequeno produtor no campo” (Associado 23).

Os resultados coletivos demonstram efetivamente que as perspectivas de desempenho dos associados das Linhas estão sendo plenamente satisfeitas. Além dos associados das Linhas se manter e ter sustentabilidade na pequena propriedade rural, estes contribuem para a geração de empregos no campo, renda para a sociedade e impostos à Prefeitura Municipal.

4.6.4 Como as Estratégias de Competição e Colaboração Existente nas Associações de Produtores Rurais de Quatro Pontes/PR Influenciam os Resultados Individuais e Coletivos obtidos pelos Produtores Participantes?

Procurou-se analisar de que forma, as estratégias de competição e de colaboração das Associações de Produtores Rurais de Quatro Pontes/PR contribuem na obtenção de resultados individuais e coletivos obtidos pelos associados participantes.

4.6.4.1 Como as Estratégias de Competição e de Colaboração da Apuvitis influenciam os Resultados Individuais e Coletivos obtidos pelos Produtores Participantes?

A maioria dos associados da Apuvitis atuam na produção e comercialização de uvas e vinhos. Estes associados comercializam grande parte da uva *in-natura* e disponibilizam parte para a produção de vinhos e/ou compram em conjunto através da Apuvitis, uvas de outras regiões para transformar em vinhos. Estes fatos evidenciam que os associados aproveitam duas oportunidades de melhorar sua renda: os associados vendem a uva para consumo *in-natura* por preços elevados e compram uva por um preço mais baixo para transformação em vinhos, o que lhes permite atingir os resultados individuais, bem como, contribuir para melhorar os resultados coletivos e objetivos da Apuvitis.

Entretanto, quatro associados da Apuvitis atuam somente na produção e na comercialização de uvas *in-natura*. Estes associados também não disponibilizam uvas para a fabricação de vinhos e não compram uvas em conjunto com os demais associados da Apuvitis para a produção e comercialização de vinhos. O fato evidencia que estes associados comprometem, de certa forma, os seus resultados individuais em função de concentrar seus esforços na produção e comercialização de uvas *in-natura*, pois deixam de obter a receita adicional promovida pela Associação através da venda de vinhos, bem como comprometem os resultados coletivos da Apuvitis que opera com ociosidade na sua capacidade industrial.

A produção e comercialização de uva individualmente é restrita em termos de mercado e preço, pois limita a capacidade competitiva em torno da uva. A produção e comercialização de uvas, gera emprego e renda na pequena propriedade rural com margens de lucratividade maior em comparação a produção de soja.

A produção e comercialização de uvas individual consorciada com a produção coletiva e a comercialização individual de vinhos aumenta a capacidade competitiva, porém a comercialização individual de uvas e vinhos exige investimentos e custos individuais ao longo do ano. A construção da vinícola permite a produção e comercialização de vinhos de qualidade, o que gera segurança, emprego e renda na pequena propriedade rural com margens de lucratividade maior em comparação as produção de soja e a própria uva. Além disso, através dos vinhos os associados divulgam o trabalho da Associação, o Município, os produtores e os produtos.

4.6.4.2 Como as Estratégias de Competição e de Colaboração da AAOQP influenciam os Resultados Individuais e Coletivos obtidos pelos Produtores Participantes?

A maioria dos associados da AAOQP efetuam a produção, industrialização e comercialização individual de produtos orgânicos que é restrita em termos de mercado e preço, pois os associados deixam de obter ganhos adicionais através da obtenção de descontos através das compras conjuntas e de melhores preços através da agroindustrialização e vendas conjuntas. A produção, industrialização e comercialização individual de produtos orgânicos geram impostos, emprego e renda na pequena propriedade rural, com margens de lucratividade maiores em comparação a produção agropecuária o que permite ao associado alcançar individualmente a sustentabilidade na atividade através de uma regularidade de renda ao longo do ano.

Quatro associados da AAOQP efetuam a produção individual e a industrialização e comercialização coletiva de produtos orgânicos; bem como, a compra, industrialização e comercialização coletiva de produtos orgânicos, o que melhora a capacidade competitiva dos associados, otimiza o uso dos recursos materiais, financeiros, humanos, mercadológicos e administrativos e viabiliza a produção em escala, o que permite obter vantagens em termos de mercado e preço. Estes associados obtêm ganhos adicionais através de descontos nas compras conjuntas e de melhores preços através da agroindustrialização e vendas conjuntas. A produção individual e a industrialização e comercialização coletiva de produtos orgânicos; bem como, a compra, industrialização e comercialização coletiva de produtos orgânicos geram impostos, emprego e renda na pequena propriedade rural, com margens de lucratividade maiores em comparação a produção agropecuária o que permite aos associados, alcançar coletivamente a sustentabilidade na atividade através de uma regularidade de renda ao longo do ano. Além disso, através da associação, os associados conquistaram coletivamente a construção da agroindústria e contribuem para a preservação do meio ambiente, geração de renda, empregos e impostos.

4.6.4.3 Como as Estratégias de Competição e de Colaboração das Associações de Linhas influenciam os Resultados Individuais e Coletivos obtidos pelos Produtores Participantes?

Quando os associados das Linhas participam como fornecedor de uma grande rede *topdown*, o fornecedor (associado) é altamente dependente das estratégias da empresa-mãe

(cooperativa ou agroindústria) e tem pouca ou nenhuma flexibilidade ou poder de influência nos destinos da rede. Isto pode ser verificado nos associados atuam nas atividades agropecuárias e comercializam seus produtos individual e coletivamente, sendo os associados tomadores de preços. Entretanto o arranjo das atividades agropecuárias, de modo que cada uma delas auxilie e possa ou ser auxiliada pela outra, racionaliza a produção agropecuária, de forma a maximizar a utilização dos recursos disponíveis e minimizar os custos de produção, o que permite a sustentabilidade na atividade.

Quando os associados das Linhas que efetuam a diferenciação de produto associado a um nicho de mercado, agregam valor aos produtos de modo que este, supere o preço pago pelo consumidor. Isto pode ser verificado nos associados atuam nas atividades agroindustriais da nata pasteurizada, do vinho colonial, do embutido defumado, de derivados do leite, das compotas, geléias e conservas, que comercializam seus produtos individualmente, sendo os associados formadores de preços. Estes associados criar alternativas de mercado e obtém todas as vantagens da agroindustrialização, ou seja, ampliam os domínios sobre os processos que agregam valor.

Quando os associados das Linhas adotam a estratégia de flexibilidade / custos, participando de uma rede de empresas flexíveis, obtém mais flexibilidade e agilidade, bem como agregam vantagens por meio da: (1) logística, pois se localizam próximo ao mercado consumidor e com a (2) tecnologia, através da fabricação de produtos agroindustrializados. Isto pode ser verificado nos associados que atuam na produção e agroindustrialização individual de frangos diferenciados os quais são comercializam coletivamente, sendo os associados, formadores de preços. Estes associados criar alternativas de mercado e obtém todas as vantagens da agroindustrialização, ou seja, ampliam os domínios sobre os processos que agregam valor.

Independente da(s) estratégia(s) competitiva(s) utilizada(s) pelos associados das Linhas, estes participam de uma rede constituída por participantes flexíveis, onde os benefícios econômicos, sociais e informacionais obtidos apóiam as estratégias e os resultados individuais dos associados.

A relação das estratégias de competição e colaboração da Apuvitis, AAOQP e Associações das Linhas e a sua contribuição para os resultados individuais e coletivos obtidos pelos produtores participantes pode ser visualizado no quadro 6.

Quadro 6. Relação entre as Estratégias de Competição e Colaboração das Associações e a sua Contribuição para os Resultados Individuais e Coletivos obtidos pelos Produtores Participantes.

Associação	Resultados	Estratégias Competitivas	Estratégias Colaborativas
Apuvitis	Resultados Individuais	A produção e comercialização de uva individual é restrita em termos de mercado e preço, pois limita a capacidade competitiva em torno da uva.	A produção e comercialização de uvas, gera emprego e renda na pequena propriedade rural com margens de lucratividade maior em comparação a produção de soja.
	Resultados Coletivos	A produção e comercialização de uvas individual consorciada com a produção coletiva e a comercialização individual de vinhos aumenta a capacidade competitiva, porém a comercialização individual de uvas e vinhos exige investimentos e custos individuais ao longo do ano.	A construção da vinícola permite a produção e comercialização de vinhos de qualidade, gera segurança, emprego e renda na pequena propriedade rural com margens de lucratividade maior em comparação a produção de soja e a própria uva. Além disso, através dos vinhos os associados divulgam o trabalho da Associação, o município, os produtores e os produtos.
AAOQP	Resultados Individuais	A produção, industrialização e comercialização individual de produtos orgânicos é restrita em termos de mercado e preço, pois os associados deixam de obter ganhos adicionais através da obtenção de descontos através das compras conjuntas e de melhores preços através da agroindustrialização e vendas conjuntas.	A produção, industrialização e comercialização individual de produtos orgânicos geram impostos, emprego e renda na pequena propriedade rural, com margens de lucratividade maiores em comparação a produção agropecuária o que permite ao associado alcançar individualmente a sustentabilidade na atividade através de uma regularidade de renda ao longo do ano.
	Resultados Coletivos	A produção individual e a industrialização e comercialização coletiva de produtos orgânicos; bem como, a compra, industrialização e comercialização coletiva de produtos orgânicos, melhora a capacidade competitiva dos associados, otimiza o uso dos recursos materiais, financeiros, humanos, mercadológicos e administrativos e viabiliza a produção em escala, o que permite obter vantagens em termos de mercado e preço. Estes associados obtêm ganhos adicionais através de descontos nas compras conjuntas e de melhores preços através da agroindustrialização e vendas conjuntas.	A produção individual e a industrialização e comercialização coletiva de produtos orgânicos; bem como, a compra, industrialização e comercialização coletiva de produtos orgânicos geram impostos, emprego e renda na pequena propriedade rural, com margens de lucratividade maiores em comparação a produção agropecuária o que permite aos associados, alcançar coletivamente a sustentabilidade na atividade através de uma regularidade de renda ao longo do ano. Além disso, através da associação, os associados conquistaram coletivamente a construção da agroindústria e contribuem para a preservação do meio ambiente, geração de renda, empregos e impostos.
Associações das Linhas	Resultados Individuais	Quando os associados das Linhas participam como fornecedor de uma grande rede <i>topdown</i> , o fornecedor (associado) é altamente dependente das estratégias da empresa-mãe (cooperativa ou agroindústria) e tem pouca ou nenhuma flexibilidade ou poder de influência nos destinos da rede.	O arranjo das atividades agropecuárias, de modo que cada uma delas auxilie e possa ou ser auxiliada pela outra, racionaliza a produção agropecuária, de forma a maximizar a utilização dos recursos disponíveis e minimizar os custos de produção, o que permite a sustentabilidade na atividade.
	Resultados Individuais	Quando os associados das Linhas que efetuam a diferenciação de produto associado a um nicho de mercado, agregam valor aos produtos de modo que este, supere o preço pago pelo consumidor.	Estes associados criar alternativas de mercado e obtêm todas as vantagens da agroindustrialização, ou seja, ampliam os domínios sobre os processos que agregam valor.
	Resultados Coletivos	Quando os associados das Linhas adotam a estratégia de flexibilidade / custos, participando de uma rede de empresas flexíveis, obtêm mais flexibilidade e agilidade, bem como agregam vantagens por meio da: (1) logística, pois se localizam próximo ao mercado consumidor e com a (2) tecnologia, através da fabricação de produtos agroindustrializados.	Estes associados criar alternativas de mercado e obtêm todas as vantagens da agroindustrialização, ou seja, ampliam os domínios sobre os processos que agregam valor.
	Resultados Coletivos	Independente da(s) estratégia(s) competitiva(s) utilizada(s) pelos associados das Linhas, estes participam de uma rede constituída por participantes flexíveis	Onde os benefícios econômicos, sociais e informacionais obtidos apóiam as estratégias e os resultados individuais dos associados.

Fonte: Elaborado pela autora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas últimas décadas houve o aumento dos estudos relacionados aos resultados dos relacionamentos interorganizacionais, os quais tem focado especial atenção aos aspectos individuais e coletivos destes relacionamentos. Este estudo, complementa o campo de estudo relacionado aos resultados dos relacionamentos interorganizacionais, em função de evidenciar como as estratégias de competição e colaboração existentes nas associações de produtores rurais de Quatro Pontes/PR influenciam os resultados individuais e coletivos obtidos pelos produtores participantes.

Neste sentido, este estudo permitiu compreender até que ponto as Associações de produtores rurais estão alcançando os objetivos para os quais foram criadas e até que ponto estão atendendo as expectativas dos produtores participantes.

Quanto as características do Município de Quatro Pontes/PR, observa-se que este foi fundado em 13 de setembro de 1990, localiza-se no Oeste do Paraná, onde ocupa uma área 114,531 km², na qual estão distribuídos os 3.669 habitantes de origem predominante alemã e italiana. Com uma estrutura fundiária composta por pequenas e médias propriedades rurais, o Município tem como base da economia é a agropecuária, indústria, comércio e prestação de serviços. Quatro Pontes possui um IDH-M de 0,851 e o “Selo de Município Livre do Analfabetismo”.

Quanto as características das associações de produtores rurais de Quatro Pontes/PR observa-se que estas (1) são associações de produtores rurais, (2) que tem os objetivos estabelecidos no Estatuto Social, (3) sendo autogerenciada por seus membros, (4) onde as decisões estratégicas são deliberadas por meio de Assembleia Geral, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal e (5) as controvérsias resolvidas por meio da aplicação do Estatuto e Regimento Interno.

Quanto as estratégias de competição e colaboração, sob a perspectiva de produtos e mercados, existentes nas associações de produtores rurais pesquisadas, observa-se que na Apuvitis e na AAOQP, os associados adotam como estratégia de competição, a flexibilidade/custo participando de uma rede de empresas flexíveis, onde os associados da Apuvitis competem individualmente e os associados da AAOQP competem individual e coletivamente. Nas Associações de Linhas, os associados competem individual e coletivamente e adotam diferentes estratégias competitivas como a liderança de custo, participando como fornecedor de uma cooperativa ou agroindústria; a diferenciação de

produto associado a um nicho de mercado e a flexibilidade/custo participando de uma rede de empresas flexíveis. Independente da estratégia competitiva utilizada pelos associados das Associações de Linhas, estes participam de atividades coletivas, em redes constituídas por participantes flexíveis, onde se beneficiam por meio do uso de máquinas e equipamentos fornecidos pela Associação, os quais apóiam suas estratégias e resultados individuais. Quanto as estratégias de colaboração das associações de produtores rurais pesquisadas, observa-se que os associados cooperam no sentido de obter habilidades complementares, acesso a recursos, acesso a novos mercados, sinergia mutua e aprendizado.

As estruturas de relacionamentos econômicos, sociais e informacionais dos atores envolvidos na prática do associativismo rural em Quatro Pontes é constituído de relacionamentos diretos, considerados essenciais para a existência e a manutenção das associações e de relacionamentos indiretos, que apóiam as atividades desenvolvidas pelos associados.

Na Apuvitis, os relacionamentos diretos envolvem a Apuvitis, a Prefeitura Municipal de Quatro Pontes e a Emater, através do Governo do Estado; e os relacionamentos indiretos envolvem a Prefeitura Municipal de Quatro Pontes que mantém um relacionamento institucional com o Sebrae, a Seab e o Programa Paraná 12 meses, por meio do Governo do Estado, e o Pronaf e a Itaipu Binacional, por meio do Governo Federal.

Na AAOQP, os relacionamentos diretos envolvem a AAOQP e a Prefeitura Municipal de Quatro Pontes; e os relacionamentos indiretos envolvem a Prefeitura Municipal de Quatro Pontes que mantém um relacionamento institucional com o Sebrae e o Instituto Maytenus, o Capa e a Rede Ecovida, a Emater por meio do Governo do Estado, o Pronaf, a Itaipu Binacional e emendas parlamentares através do Governo Federal.

Nas Associações de Linhas, os relacionamentos diretos envolvem as Associações de Linhas e a Prefeitura Municipal de Quatro Pontes; e os relacionamentos indiretos envolvem Prefeitura Municipal que mantém um relacionamento institucional com a Aciquap, o Sebrae, o Senar, o Sindicato Rural, a Emater e o Programa Paraná 12 meses por meio do Governo Estadual, as instituições financeiras, as emendas parlamentares, o Pronaf e a Itaipu Binacional por meio do Governo Federal.

Quanto aos níveis de comercialização utilizados pelas associações de produtores rurais e/ou produtores para ofertar seus produtos e a área de abrangência do mercado, observa-se que os níveis de comercialização utilizados pelos associados da Apuvitis e AAOQP ofertar seus produtos são os supermercados, feiras e consumidores finais e a área de abrangência do mercado é regional. Os níveis de comercialização e a utilizados pelos associados das Linhas

depende do tipo de produto ofertado. Os produtos *in-natura* são comercializados para cooperativas e agroindústrias da Região Oeste, com exceção do feno que é comercializado à fazendeiros da Região Sudoeste. Os produtos agroindustrializados são comercializados em supermercados da cidade de Quatro Pontes e cidades vizinhas, nas feiras do produtor realizadas semanalmente em Quatro Pontes e a consumidores finais que efetuam a compra nas propriedades rurais.

Em relação aos resultados individuais e coletivos obtidos pelos produtores participantes das associações, observa-se resultados distintos entre os associados.

Na Apuvitis os resultados individuais demonstram que a produção e comercialização de uvas gera emprego e renda na pequena propriedade rural com margens de lucratividade maior em comparação a produção de soja; e os resultados coletivos demonstram que a produção e comercialização de vinhos de qualidade gera segurança, emprego e renda na pequena propriedade rural com margens de lucratividade maior em comparação as produção de soja e a própria uva. Além disso, através dos vinhos os associados divulgam o trabalho da Associação, o município, os produtores e os produtos.

Na AAOQP os resultados individuais demonstram que os associados aumentaram a qualidade de vida, através do consumo de produtos orgânicos e aumentaram a renda por meio da produção, industrialização e comercialização de produtos orgânicos; e os resultados coletivos da AAOQP demonstram que, além dos associados da AAOQP conquistar coletivamente a construção da agroindústria, e estes contribuem para a preservação do meio ambiente, geração de renda, empregos e impostos.

Nas Associações de Linhas os resultados individuais demonstram que os associados através das Associações de Linhas obtém e continuam a obter benefícios em termos econômicos, sociais e informacionais; e os resultados coletivos das Associações de Linhas demonstram que além dos associados se manter e ter sustentabilidade na pequena propriedade rural, estes contribuem para a geração de empregos no campo, renda para a sociedade e impostos à Prefeitura Municipal.

A Apuvitis, AAOQP e Associações de Linhas tem definição conceitual distinta da definição de associação de produtores rurais proposta pelo Mapa (2008) e por Muenchen (1996). Para o Mapa (2008) e por Muenchen (1996), as associações de produtores rurais são organizações formais que integram esforços coletivos em torno de objetivos e interesses comuns. Através deste estudo, ampliou-se a definição conceitual anteriormente formulada. Associações de produtores rurais são entidades que agrupam produtores rurais com interesses

econômicos, sociais e informacionais que atuam tanto de forma competitiva, como colaborativa, o que lhes permite obter resultados individuais e coletivos distintos.

Desta forma, associativismo rural constitui-se uma forma de configuração de rede que possibilita as pessoas e organizações adotar estratégias competitivas e colaborativas visando obter resultados individuais e coletivos.

Além das características individuais da Apuvitis, AAOQP e Associações de Linhas apresentadas neste trabalho, de maneira geral, as características destas Associações se comparam as propostas por Ganança (2006), Borges (1997) e Azevedo (2006). Ganança (2006), ressalta que o associativismo produtivo tem características eminentemente rurais e sua organização é influenciada pelo Estado. Borges (1997), destaca o fato da inserção em associação de produtores rurais constituir-se um indicador de inclusão social, pois revela a intenção do fortalecimento da integração social numa contribuição efetiva para o processo de socialização por assumir um caráter político, que coloca seus associados em contato com o poder público. Segundo o autor, neste processo a comunidade volta-se para si mesma, na busca de reflexões e soluções para seus problemas, levando à possibilidades de desenvolvimento pessoal e coletivo. Azevedo (2006), afirma que independente dos objetivos das associações rurais, busca-se nesta forma de organização algum tipo de benefício para seus associados, sendo um instrumento legal para reivindicar ao Estado projetos de desenvolvimento comunitário.

Observa-se a existência de competição e cooperação na Apuvitis, AAOQP e Associações de Linhas. Entretanto, nos três casos, a colaboração é alta e a competição baixa. Este resultado pode estar relacionado às características de governança das associações ou pelo fato da colaboração mostrar-se um comportamento socialmente aceitável em relação a competição.

Independente da predominância de um comportamento colaborativo nos relacionamentos interorganizacionais, os associados utilizam estratégias competitivas e colaborativas simultaneamente, as quais influenciam os resultados individuais e coletivos. Desta forma, a variável interveniente, relacionamentos interorganizacionais, não tem efeito direto com os resultados, mas pode influenciar a adoção de estratégias competitivas e colaborativas, que por sua vez, influenciam os resultados individuais e coletivos.

Segundo Child, Faulkner e Tallman (2005) a cooperação pode existir juntamente com competição, mas não sem tensões e resultados variáveis. Segundo os autores, onde a colaboração é alta e a competição é baixa, haverá fortes pressões para ocorra a fusão dos parceiros, ou para um adquirir o outro. No caso da Apuvitis, as pressões exercidas partem das

entidades envolvidos, no sentido de que haja a comercialização das uvas e do vinho por intermédio da Associação, no sentido de torná-la efetivamente formadora de preços. No caso da AAOQP, as pressões são no sentido de que haja a agroindustrialização e comercialização centralizadas por intermédio da Associação, no sentido de padronizar qualidade dos produtos e também torná-la efetivamente formadora de preços. No caso das associações de Linhas, as pressões exercidas são no sentido de que haja bom senso no direcionamento e no uso destes recursos, de modo que sejam contemplados e priorizados às associações e associados que tem mais necessidade no uso destes recursos.

Na Apuvitis a competição existente diz respeito a uma certa imposição de mercado, onde o produtor possui o livre arbítrio de tomar preços. Entretanto, as suas ações são restritas nesse sentido pela incapacidade de escala individual dos produtores que tem tido essa iniciativa. Na AAOQP a competição é relacionada a produtos e mercados e acontece de forma individual e coletiva. Nas Associações de Linhas a competição existente está restrita ao uso dos recursos da associação. Nos três casos estudados a colaboração é observada no sentido de como o associado coopera para obter habilidades complementares, acesso a recursos; acesso a novos mercados, sinergia mutua e aprendizado.

De maneira geral, observa-se que enquanto que as estratégias competição se diferenciam e acontecem de forma individual e coletiva, as estratégias colaboração são similares em todas as nas associações de produtores pesquisadas e acontecem de forma coletiva. Este fato pode indicar que os associados priorizam a obtenção de resultados individuais em detrimento aos resultados coletivos.

Desta forma, existe nas associações de produtores rurais pesquisadas, a coopetição, ou seja, um comportamento simultaneamente cooperativo e competitivo (BENGTTSSON; KOCK, 1999; TSAI, 2002; CHIRGUI, 2005; LUO; SLOTEGRAAF; PAN, 2006; CHIEN; PENG, 2005), porém com resultados individuais e coletivos distintos para os produtores participantes.

A organização do segmento agropecuário da Apuvitis, AAOQP e Associações de Linhas é distinta da organização do segmento agropecuário definida por Araújo (2003). Para Araújo (2003), o segmento agropecuário é composto por pequenos e numerosos produtores rurais, os quais estão distribuídos e distanciados em grandes espaços e tem pouca organização representativa, de modo que não tem força de formar o preço de seus produtos. Neste estudo, direcionou-se a organização do segmento agropecuário por meio de associações de produtores rurais e obteve-se características distintas das definidas anteriormente por Araújo (2003). A característica típica do segmento agropecuário organizado por meio de associações de produtores rurais é a de pequenos produtores rurais, distribuídos e distanciados por pequenos

espaços, com força política e representativa, de modo que, dependendo da estratégia adotada, tem força suficiente para agroindustrializar, romper as barreiras comerciais, inserir-se em um contexto competitivo, formar o preço de seus próprios produtos e ofertá-los ao mercado.

A organização por meio de associações de produtores rurais permite aos associados efetuar a agregação de valor ideal, eliminar a figura do intermediário nos segmentos “antes da porteira” e “depois da porteira”, bem como romper a situação de dependência e submissão com o segmento depois da porteira, que tanto penaliza o produtor e que gera seqüelas sociais danosas para a sociedade rural e urbana. Para Araújo (2003), a agregação de valor ideal é aquela que ocorre em condições socialmente justas, ou seja, quando há distribuição de renda ao longo de toda a cadeia produtiva, em cada etapa da produção, agroindustrialização e comercialização, com intuito de beneficiar o consumidor. O autor ressalta que em agronegócios, a diferença é muito grande entre os preços pagos pelos consumidores e os preços recebidos pelos produtores, em função de ocorrer muitas intermediações, margens elevadas de comercialização e de agregação de valor.

Outro aspecto descoberto neste trabalho foi que o associativismo rural permite melhorar a integração dos segmentos do agronegócio denominados “antes da porteira”, “dentro da porteira” e “após a porteira”, pelo fato de envolver ações relacionadas à tecnologia, capacitação, organização, produção, transformação e comercialização; ou até mesmo, a fusão dos segmentos “dentro da porteira” e “após a porteira”, uma vez que a literatura prega que a “agroindustrialização verticalizada dentro das fazendas não faz parte do segmento do agronegócio dentro da porteira, mas depois da porteira” (ARAÚJO, 2003, p. 47).

As Associações de produtores rurais são estratégias formuladas como resposta aos desafios enfrentados pelos produtores rurais. Assim, as associações de produtores rurais são um meio para um fim, sendo formados inicialmente com um relacionamento colaborativo de longo prazo em mente. Quando as Associações de produtores rurais são ativas, os associados podem perceber benefícios imprevistos da cooperação, os quais avaliam positivamente, como o caso da inovação, as associações de produtores rurais facilitam o acesso ao conhecimento e tecnologia superior. Os associados podem usar as associações como um meio de melhorar a competitividade e obter habilidades complementares, acesso a novos mercados, oportunidades para sinergia mútua e aprendizado.

A estrutura de relacionamentos que envolve as associações de produtores rurais é utilizada como instrumento de repasse de recursos oficiais que promovem benefícios econômicos, sociais e informacionais aos associados, viabilizando, mantendo e modernização da base produtiva.

Desta forma, Apuvitis, AAOQP e Associações de Linhas está em conformidade com o modelo associativo induzido pelo Estado apresentado por (COSTA; RIBEIRO, 1999), e com as vantagens que a união de pequenos empreendedores apresenta, externada por (ABRANTES, 2004).

Por fim, os resultados individuais e coletivos obtidos pelos produtores participantes indicam que Associações de produtores rurais desempenham um papel fundamental na manutenção e sustentabilidade dos pequenos produtores rurais e pode contribuir para o aumento da educação e renda e qualidade de vida, fatores relacionados ao IDH-M.

Para alcançar melhor êxito, recomenda-se que as associações de produtores rurais adotem como práticas:

- a) Intensificar a conscientização sobre os benefícios das associações de produtores rurais aos produtores rurais. Esta ação visa melhorar o relacionamento entre os associados e propiciá-los a elevação dos níveis de cooperação e competição;
- b) Desenvolver um programa de divulgação junto a comunidade de forma a esclarecer o trabalho dos associados e das associações de produtores rurais;
- c) Estudar a viabilidade de uma rede de compra e venda coletiva envolvendo as associações de produtores rurais, como forma de melhorar a competição, a colaboração, os resultados individuais e coletivos;
- d) Fomentar a prática da agroindustrialização e comercialização entre os produtores e associações de produtores rurais;
- e) Efetuar a adequação necessária nos processos agroindustriais de forma a permitir a legalização dos produtos agroindustrializados de origem vegetal ou animal. Esta ação é imprescindível para ampliar a área de abrangência do mercado; e
- f) Ampliar as formas de comercialização através da implantação de uma feira municipal da agroindústria familiar, que pode ser organizada durante as festividades do município; uma casa especializada, que pode localizar-se ao lado da rodovia e que ofereça ao consumidor os produtos oriundos da agroindústria da associação ou da agroindústria familiar (dos associados); um centro de comercialização, que pode localizar-se em um ponto comercial na cidade onde os associados comercializam os seus produtos; uma cooperativa das agroindústrias familiares, que pode tornar-se responsável pela comercialização e a integração entre as associações; e do turismo rural, que pode promover a integração do visitante com as práticas agrícolas utilizadas, bem como promover a comercialização dos produtos coloniais e artesanato direto ao turista.

Este trabalho não esgota a discussão sobre o tema, mas pode representar o início de outros estudos que venham a complementá-lo. Para tanto, tem-se como sugestões de estudos futuros:

- a) Ampliar a discussão no campo teórico acerca dos construtos relacionados a mensuração dos resultados dos relacionamentos interorganizacionais, visando clarificar a operacionalização de tais conceitos no campo empírico;
- b) Estudar as formas de governança das associações de produtores rurais e seus efeitos sobre os relacionamentos interorganizacionais, visando esclarecer como a governança das associações de produtores rurais influencia no comportamento cooperativo ou competitivo dos associados;
- c) Estudar os diferentes estágios de desenvolvimento e evolução dos relacionamentos, visando delinear características específicas e resultados individuais e coletivos em cada estágio desenvolvimento e evolução dos relacionamentos;
- d) Estudar o processo estratégico, ou seja, as questões relacionadas ao “como?” as estratégias são formuladas, validadas e implementadas nas associações de produtores rurais e pelos associados, visando identificar como são gerenciados a estratégia e como as pessoas influenciam os resultados estratégicos.

REFERÊNCIAS

- ABRANTES, José. **Associativismo e cooperativismo como a união de pequenos empreendedores pode gerar emprego e renda no Brasil**. Rio de Janeiro: Interciência, 2004.
- ALENCAR, E. **Associativismo rural e participação**. Lavras: Editora UFLA/FAEPE, 1997. 80p. Textos Acadêmicos.
- ALENCAR, E. et al. Complexos agroindustriais, cooperativas e gestão. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, v.3, n.2, p. 30-42, jul./dez.2001.
- ALMEIDA, Jacinto Alves; FRANÇA Ceci Parreira de Araújo. **Associativismo**. Brasília: Senar, 2004.
- AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidade para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.
- ANDION, C. Análise de redes e desenvolvimento local sustentável. **Revista de Administração Pública**, v. 17, n. 5, p. 1033-1052, set./out. 2003.
- ANDREWS, Kenneth R. O conceito da estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- _____. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2003.
- ARIÑO, A. Measures of strategic alliance performance: an analysis of construct validity. **Journal of International Business Studies**, v. 34, n. 1, p. 66-79, jan. 2003.
- AZEVEDO, J. F. **Associativismo e agroecossistemas**: um estudo em Nossa Senhora da Glória (SE). Aracaju, 2006. 107 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Sergipe, 2006.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, 2004. Edição Especial.
- BARNEY, Jay B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1997.
- BARROS, Israel de Oliveira. Auditoria na empresa rural. In: CALLADO, Antônio André da Cunha (org.). **Agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2005.

BATISTELA, Everton Marcos. Pronaf e desenvolvimento rural sustentável: o fortalecimento da agricultura familiar como nova estratégia de desenvolvimento rural. **Vizivali em Revista**, v. 3, n. 1, 2004.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 14, n. 3, p. 178-194, 1999.

BORGES, J.R.P. **A exclusão social no processo de interiorização do desenvolvimento paulista**: um estudo de caso sobre as famílias ribeirinhas do Tietê, Piracicaba e Paranapanema. São Carlos, 1997. 133p. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Associativismo**. Brasília: MAPA/SDC/DENACOP, 2008.

BRASS, D.J. et al. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 795-817, dec. 2004.

BULGACOV, S. **Conteúdo e Processo Estratégico: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná**. São Paulo, 1997. Tese (Doutorado) – Escola de Administração de Empresas/FGV.

BULGACOV, S. et al. **Administração estratégica**: teoria e prática. São Paulo: Atlas: 2007.

CÂNDIDO, G. A. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamento industrial entre pequenas e médias empresas**: um estudo comparativo de experiências brasileiras. Florianópolis, 2001. 356 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

CARDOSO, V.C.; ALVAREZ, R.R.; CAULLIRAUX, H.M. **Gestão de competências em redes de organizações: discussões teóricas e metodológicas acerca da problemática envolvida em projetos de avaliação**. ENANPAD, 2002.

CARNEIRO, M.J. Política de desenvolvimento e o “Novo Rural”. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL “O NOVO RURAL BRASILEIRO”, 1., 1999, Campinas. **Anais...** Campinas: IE/UNICAMP, Projeto Rurbano, mar. 1999. 37p.

CARSTENS, Danielle Deves dos Santos; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Redes interorganizacionais de PME’S: fatores de cooperação e aprendizado. In: EGEPE, 4., 2005, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2005.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luiz Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégia para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação**: economia, sociedade e cultura – a sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, Marcos de. **Relacionamentos inteorganizacionais e resultados**: estudo na associação dos comerciantes de materiais de construção da região de Guarapuava –PR. Curitiba, 2007. 171 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná, 2007.

CENTRO DE APOIO AO AGRICULTOR (org.). **A prática agroecológica no Capa**. Porto Alegre: Capa, 2005. (Série Cadernos Temáticos; 1).

CHAKRAVARTHY, B. S.; DOZ, I. Strategy process research: focusing on corporate self-renewal. **Strategic Management Journal**, v. 13, 1992.

CHIEN, Ting-Hua; PENG, Tzue-Ju. Competition and cooperation intensity in a network: a case study in Taiwan Simulator Industry. **Journal of American Academy of Business**, v. 7, n. 2, p. 150-155, 2005.

CLHILD, John; FAULKNER, David; TALLMAN, Stephen. **Cooperative strategy**. New York: Oxford University Press, 2005.

COSTA, Anita Aline Albuquerque; RIBEIRO, Tereza Cristina Almeida. O associativismo no meio rural brasileiro: contradições e perspectivas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 37., Foz do Iguaçu, 1999. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1999.

DANTAS, A.; KERTSNETZKY, J.; PROCHNIK, V. Empresa, indústria e mercados. In: KUPFER, D.; HANSENCLEVER, L. (orgs.). **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DEPUTADOS apóiam mudanças no Programa Paraná 12 meses. Disponível em: <<http://www.seab.pr.gov.br/modules/noticias/print.php?storyid=2475>>. Acesso em: 01 jun. 2008

DESENVOLVIMENTO Humano e IDH. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/idh/>>. Acesso em: 20 jun. 2008.

DESS, G. G.; ROBINSON, R.B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 3, p. 265-273, jul./sep. 1984.

DROUVOT, H; FENSTERSEIFER, J. E. O papel das redes de cooperação nas políticas de inovação tecnológica das pequenas e médias empresas. In: ENANPAD, Salvador, 22 a 25 set. 2002. **Anais...** Salvador, 2002.

EBERS, M.; JARILLO, J. C. The construction, forms, and consequences of industry networks. **International Studies of Management and Organization**, v.27, n.4, p. 3-21, Winter 1998.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, oct. 1989.

FALKENBERG, A.W. Marketing and the wealth of firms. **Journal of Macromarketing**, v. 16, p. 4-24, Spring 1996.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FONSECA, Valeria S. da; MACHADO-DA-SILVA, Clovis Luiz. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 9, n. 25, p. 93-110, 2002.

GANANÇA, Alexandre Ciconello. **Associativismo no Brasil**: características e limites para a construção de uma nova institucionalidade democrática participativa. Brasília, 2006. 134 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília, 2006.

GERINGER, J. M.; HEBERT, L. Control and performance of international joint ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 20, n. 2, p. 235-254, 1989.

GERLACH, Fábio Ravazi. **Impactos do associativismo na pecuária leiteira paulista**: estudo de casos. São Carlos, 2004. 165 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de São Carlos, 2004.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 293-317, apr. 1998.

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

JOHNSON, Gerry et al. **Strategy as practice**: research directions and resources. New York: Cambridge; 2007.

LADO, A.A.; BOYD, N.G.; HANLON, S.C. Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 110-141, 1997.

LAMBE, C.J.; SPEKMAN, R.E.; HUNT, S.D. Alliance competence, resources, and alliance success: conceptualization, measurement, and initial test. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 30, n. 2, p. 141-159, 2002.

LAURINDO, F.J.B.; CARVALHO, M.M. **Estratégias para a competitividade**. São Paulo: Futura, 2003.

LEISMANN, Edison Luiz. Sustentabilidade socioeconômica das pequenas propriedades agrícolas. In: VANDERLINDE, Tarcísio; GREGORY, Valdir; DEITOS, Nilceu Jacob (org.). **Migrações e a construção do oeste do Paraná**: século XXI em perspectiva. Cascavel: Coluna do Saber, 2007.

LEVIN, Michael A.; MCDONALD, Robert E. R-A theory as a post-Chicago argument for legal competition. **Marketing Management Journal**, v.16, p. 1-12, 2006.

LICZBINSKI, Carin Raquel; BITTENCOURT, Sandro Augusto Martins. Avaliação do sucesso das redes de cooperação de pequenas e médias empresas: uma proposta inicial de informações básicas para empresas comerciais. In: ENEGEP, 2003. Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto: XXIII ENEGEP, 2003. 1 CD.

LUITZ, M.; REBELATO, M. G. Avaliação do desempenho organizacional. In: ENEGEP, 23., 2003. Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto: ENEGEP, 2003. 1 CD.

LUO, Xueming; SLOTEGRAAF, Rebecca J.; PAN, Xing. Cross-functional "Coopetition": the simultaneous role of cooperation and competition within firms. **Journal of Marketing**, v.70, n. 2, p. 67-80, 2006.

MACHADO, Augusto César Marins. **Relações inteorganizacionais, conteúdo estratégico e resultados**: estudo exploratório em organizações do terceiro setor do Estado do Paraná. Curitiba, 2007. 160 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná, 2007.

MADHOK, A.; TALLMAN, S.B. Resources, transactions and rents: managing value through interfirm collaborative relationships. **Organization Science**, v. 9, n. 3, p. 326-339, 1998.

MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

M'CHIRGUI, Zouhaïer. The economics of the smart card industry: toward coopetitive strategies. **Economics of Innovation & New Technology**, v. 14, n. 6, sept. 2005.

MEIRELES, Anthero de Moraes; GONÇALVES, Carlos Alberto; ALMEIDA, Antonio Francisco. Uma abordagem para estratégia utilizando analogias. In: ENANPAD, Florianópolis, 2000. **Anais...** Florianópolis, 2000.

MELO, Antonio Diogo Silvério de. **Experiências associativas para aquisição e uso de tanques de expansão e resfriamento de leite**. Lavras, 2003. 151 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Lavras, 2003.

MINTZBERG, H. Os 5 Ps da Estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

MINTZBERG, H. Distinguindo o principal negócio da empresa. In: MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONTGOMERY, C.A.; WERNERFELT, B.; BALAKRISHNAN, S. Strategy content and the research process: a critique and commentary. **Strategic Management Journal**, v. 10, 1989.

MORGAN, R.M.; HUNT, S.D. The commitment-trust theory of relationship marketing, **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, Jul. 1994.

MUENCHEN, José Valdemir. **O planejamento e o controle da produção em associações de pequenos agricultores**. Piracicaba, 1996. 109 p. Dissertação (Mestrado) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, 1996.

NALEBUFF, B.J.; BRANDENBURGER, A.M. Co-opetition: competitive and cooperative business strategies for the digital economy. **Strategy & Leadership**, v. 25, n. 6, p. 28-35, 1997.

NOHRIA, N.; ECCLES, R. **Networks and organizations**: structure, form and action. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

OLIVER, C. Determinants of inter-organizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

PARKHE, A. Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 4, p.794-829, aug. 1993.

PEREIRA, B. A. D. Identificação dos fatores determinantes do desempenho das empresas inseridas em redes horizontais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIACAO DOS PROGRAMAS DE POS-GRADUACAO EM ADMINISTRACAO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasilia: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

PERFIL do Município de Quatro Pontes. Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/perfil_municipal/MontaPerfil.php?Municipio=85940>. Acesso em: 01 jun. 2008

PETTIGREW, Andrew M. The character and significance of strategy process research. **Strategic Management Journal**, England, v. 13, p. 5-16, 1992.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

_____. **Competição = on competition**: estratégias competitivas essenciais. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POWELL, W.W. Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development? **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 67-87, 1987.

QUATRO PONTES. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2008.

QUINN, James Brian. Estratégia para mudança. In: MINTZBERG., H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RICHARSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

RODRIGUES, Roberto. O maior negócio do país. **Veja**, São Paulo, ed. Esp., n.30, p. 22, abr. 2004.

ROSS JR. William T.; ROBERTSON, Diana C. Compound relationships between firms. **Journal of Marketing**, v.71, p. 108-123, 2007.

ROWLEY, Timothy J. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p.887-910, out. 1997.

SÓ 1% das cidades está livre de analfabetismo. Disponível em: <<http://www.estado.com.br/editorias/2007/06/20/ger-1.93.7.20070620.3.1.xml>>. Acesso em: 20 jun. 2007.

SOUZA, M.C.A.F. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília: Sebrae, 1995.

TSAI, Wenpin. Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: coordination competition, and intraorganizational knowledge Sharing. **Organizational Science**, v.13, n.2, p. 179-190, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WACHOWICZ, Ruy Christovam. **Obrageros, mensus e colonos: história do oeste paranaense**. Curitiba: Ed. Vicentina, 1982.

WARREN, Ilse Sherer; CHAVES, Iara Maria. **Associativismo civil em Santa Catarina: trajetórias e tendências**. Florianópolis: Insular, 2004.

WEGNER, D.; DAHMER, L. V. Ferramenta para avaliação de desempenho em redes de empresas: uma proposta metodológica. In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO FEA/USP, 7., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2004.1 CD-ROM.

WHITTINGTON, Richard. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **RAE**, v.44, n. 4, p. 44-53, 2004.

_____. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

_____. Strategy as practice. **Long Range Planning**, London, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

WILLIAMS, T. Cooperation by design: structure and cooperation in interorganizational networks. **Journal of Business Research**, v. 58, p. 223-231, 2005.

WILSON, David C.; JARZABKOWSKI, Paula. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **RAE**, v. 44, n. 4, p. 11-20, 2004.

XIE, F.T.; JOHNSTON, W.J. Strategic alliances, incorporating the impact of e-business technological innovations. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 19, n. 3, p. 208-222, 2004.

YAN, A.; GRAY, B. Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint ventures: a comparative case study. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 6, p. 1478-1517, dec. 1994.

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

APÊNDICE

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada com Associados, Presidentes das Associações e Dirigentes de empresas e entidades envolvidas com o associativismo rural em Quatro Pontes.

Perfil do Respondente

Nome:

Cargo/Atividades que desempenha:

Nome da Associação:

Tel:

Características dos produtores

1. O que os associados buscam ao associar-se? Quais são os seus objetivos? Eles foram alcançados? Como isso ocorreu?
2. Quantos associados possui a Associação? Atualmente, quais são os objetivos que o fazem os associados permanecer na Associação?
3. Existem diferenças entre associados? (tamanho da propriedade, faturamento)?
4. Atualmente, quais são os objetivos que a Associação?
5. Quais são as principais ações da Associação?
6. Quais os fatores que facilitam a atuação em Associação?
7. Quais os fatores que dificultam a atuação em Associação?
8. Os associados utilizam mão-de-obra familiar ou de terceiros?
9. Que tipo de produtos são produzidos e comercializados pelos associados?
10. Que tipo de produtos são produzidos e comercializados pela associação?
11. Quais as principais dificuldades enfrentadas pelos associados?
12. Na sua opinião, quais os objetivos que a Associação deve perseguir? Quais os recursos da Associação?
13. Como é o relacionamento entre associados?
14. O que predomina na relação com os outros associados: cooperação ou competição? Como isso ocorre? Existem normas de concorrência entre os associados?
15. Já identificou algum comportamento oportunista de algum associado, que tenha prejudicado algum associado ou a própria associação? Caso positivo, como isso ocorreu?
16. Como são tomadas as decisões na associação? Como os associados participam de tais decisões?
17. Todos os associados tem a mesma influencia sobre as decisões da associação? Em caso negativo, como isso ocorre?

Estratégias Competitivas

18. Existe competição entre os associados? Como os associados através da associação competem?
19. Em que aspectos os associados competem entre si?

Estratégias Colaborativas

20. Existe colaboração entre os associados? Como os associados através da associação colaboram?
21. Em que aspectos os associados colaboram entre si?

Estrutura de Relacionamentos econômicos sociais e informacionais

22. Quem são as pessoas, empresas ou entidades envolvidas na Associação? (Associados, Prefeitura Municipal e Emater)

23. Como são os relacionamentos econômicos que existem entre os envolvidos na associação?
24. Como são os relacionamentos sociais que existem entre os envolvidos na associação?
25. Como são os relacionamentos informacionais entre os envolvidos na associação?

Níveis de comercialização e a área de abrangência do mercado

26. Qual a quantidade aproximada de produtos produzidos durante o ano pelos associados?
Para quem são comercializados os produtos produzidos pelos associados? (supermercados, consumidor final ou indústria) De que cidades? Qual a forma de venda? (a vista, a prazo ou a fixar) Existem dificuldades na venda dos produtos?
27. Qual a quantidade aproximada de produtos produzidos durante o ano pela associação?
Para quem são comercializados os produtos produzidos pela associação? (supermercados, consumidor final ou indústria) De que cidades? Qual a forma de venda? (a vista, a prazo ou a fixar) Existem dificuldades na venda dos produtos?

Resultados dos Relacionamentos

28. Qual a influência da associação sobre o nível de cooperação e competição? A formação da Associação influenciou o comportamento competitivo e cooperativo das associados? Como isso ocorreu?
29. Qual a importância da associação para as atividades desenvolvidas nas propriedades?
30. De que forma a associação contribui para o alcance dos objetivos dos associados?
31. Na sua opinião, a associação está cumprindo os objetivos para a qual foi criada?
32. Quais objetivos da Associação foram alcançados? O que facilitou o seu alcance? O que dificultou o seu alcance?
33. Quais objetivos não foram alcançados? Por que não foram alcançados?
34. Quais foram os resultados provenientes da formação da Associação em termos econômicos e não econômicos?
35. Quais são as ações da associação que mais beneficiam os associados? Como isso ocorreu?
36. Quais foram os resultados que a participação na associação proporcionou aos associados? Como se comportaram os resultados nas propriedades após a filiação a associação? Quais indicadores melhoraram/pioraram? Como isso ocorreu?(obtenção de habilidades complementares ou bens; o acesso mais fácil para novos mercados e oportunidades para sinergia mutua e aprendizado).
37. Se não participasse da associação, esses resultados seriam diferentes?
38. Quais as vantagens do produtor em pertencer a associação?
39. Quais as desvantagens do produtor em pertencer a associação?
40. Houve aumento no número de pessoas envolvidas nas atividades da propriedade após o início da sua participação na associação? Qual a influência da associação na geração de empregos (diretos ou indiretos)?
41. Existem resultados não esperados (positivos ou negativos) proporcionados pela associação? Quais?
42. A associação teve algum impacto na geração de emprego, renda ou tributos para o Município de Quatro Pontes?
43. Quais os resultados individuais obtidos através da cooperação?
44. Quais os resultados coletivos obtidos através da cooperação?
45. Quais os resultados individuais obtidos através da competição?
46. Quais os resultados coletivos obtidos através da competição?
47. Comentários finais.