



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS ERECHIM
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA
AMBIENTAL (PPGCTA)**

ANGÉLICA LEONÍ ALBRECHT GAZZONI

**ANÁLISE DAS REDES DE COOPERATIVAS ATUANTES NA
COMERCIALIZAÇÃO DE ALIMENTOS PARA O MERCADO INSTITUCIONAL
NO RS**

ERECHIM/RS

2020

ANGÉLICA LEONÍ ALBRECHT GAZZONI

**ANÁLISE DE ESTRUTURAS DE REDES DE COOPERATIVAS ATUANTES
NA COMERCIALIZAÇÃO DE ALIMENTOS PARA O MERCADO
INSTITUCIONAL NO RS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia Ambiental da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS, Campus Erechim-RS, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciência e Tecnologia Ambiental sob a orientação do Prof. Dr. Valdecir José Zonin.

ERECHIM/RS

2020

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Síntese das fases da pesquisa.....	36
Figura 2 - Benefícios da cooperativa	43
Figura 3 – Características essenciais das cooperativas	44
Figura 4 – Rede <i>Top-Down</i> (vertical).....	51
Figura 5 – Rede <i>Bottom-up</i> (flexível ou horizontal)	52
Figura 6 – Mapa conceitual da estruturação de redes.....	53
Figura 7 – Objetivos da compras públicas.....	60
Figura 8 – Trajetória do PNAE – 1954 a 2012.....	63
Figura 9 – Mapa ilustrativo da atuação das redes de cooperativas no RS.....	82
Figura 10 - Redes de cooperativas pesquisadas.....	85
Figura 11 – <i>Framework</i> do <i>cluster</i> 1 “Rede Vertical”.....	108
Figura 12 – <i>Framework</i> do <i>cluster</i> 2 “Rede Horizontal”.....	110
Figura 13 – <i>Framework</i> do <i>cluster</i> 3 “Rede de Negócios”.....	115

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Delineamento da metodologia de pesquisa.....	33
Quadro 2 - Fatores restritivos em relação à organização de redes e centrais ...	47
Quadro 3 – Modalidades do PAA.....	71
Quadro 4 – Breve histórico do processo regulatório do PAA.....	76
Quadro 5 – Codificação dos fatores impulsionadores das redes.....	100
Quadro 6 – Codificação dos fatores restritivos das redes.....	101
Quadro 7 – Perfil dos <i>clusters</i>	105

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Projeção de crescimento para atingir os 30% de aquisição da agricultura familiar.....	74
Gráfico 2 – Mercado aberto 2018 por Unidade Federativa (UF).....	74
Gráfico 3 – Evolução mercado PAA Compra Institucional 2013 – 2018 no RS...	75
Gráfico 4 – Evolução do marco regulatório dos mercados institucionais, surgimento das redes de cooperativas no RS e a inserção destas nesses mercados.....	84
Gráfico 5 – Porte das redes em relação ao nº de cooperativas associadas.....	86
Gráfico 6 – Organizações que dão suporte às redes.....	87
Gráfico 7 – Objetivos das redes.....	89
Gráfico 8 – Principais resultados alcançados com a atuação em rede.....	89
Gráfico 9 – Dendograma dos conglomerados.....	104
Gráfico 10 – Análise das respostas (1 a 28) sobre os fatores impulsionadores das redes quanto ao grau de concordância	116
Gráfico 11 – Análise das respostas (1 a 26) sobre os fatores restritivos das redes quanto ao grau de concordância	125

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Mercado PNAE 2017 (em R\$).....	65
Tabela 2 – Potencial x mercado aberto (em R\$)	73
Tabela 3 – Mercado aberto no RS por órgão comprador (2018)	75
Tabela 4 – Período de atuação dos respondentes no cargo atual.....	80
Tabela 5 – Forma de atuação dos respondentes na rede.....	81
Tabela 6 - Estratificação das cooperativas singulares associadas às redes pesquisadas quanto ao porte (número de associados)	83
Tabela 7 – Abrangência das redes pesquisadas.....	85
Tabela 8 – Regiões geográficas das redes pesquisadas.....	86
Tabela 9 – Cooperativa Central de Comercialização da Agricultura Familiar de Economia Solidária (CECAFES).....	91
Tabela 10 – Cooperativa Central da Agricultura Familiar (UNICOOPER).....	92
Tabela 11 – Central de Cooperativas da Agricultura Familiar (UNICENTRAL).94	
Tabela 12 – Central Metropolitana de Cooperativas da Agricultura Familiar....	95
Tabela 13 – Associação da Rede de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (REDECOOP).....	96
Tabela 14 – Cooperativa de Produção e Consumo Familiar Nossa Terra.....	98
Tabela 15 – Matriz de proximidade.....	102
Tabela 16 – Planejamento de aglomeração.....	103
Tabela 17 – Associação dos <i>clusters</i>	104

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AF – Agricultura Familiar

AGO – Assembleia Geral Ordinária

Agricoop - Cooperativa de Captação Agrofamiliar

ATER – Assistência Técnica e Extensão Rural

Caaf - Cooperativa de Agricultores e Agroindústrias Familiares de Caxias do Sul Ltda

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

Casa - Cooperativa Altos da Serra Agroindustrial Ltda

CD – Centro de Distribuição

CDAF – Compra Direta

Cecafes – Cooperativa Central de Comercialização da Agricultura Familiar de Economia Solidária

Central Metropolitana – Central Metropolitana de Cooperativas da Agricultura Familiar

CI – Compra Institucional

COCEARGS – Cooperativa Central dos Assentamentos do RS

Cocel - Cooperativa da Agricultura Familiar Marcelino Ramos Ltda

Conab – Companhia Nacional de Abastecimento

CONSEA – Conselho de Segurança Alimentar e Nutricional

Cooaf - Cooperativa dos Agricultores Familiares de Santa Catarina

Coomafitt - Cooperativa Mista de Agricultores Familiares de Itati, Terra de Areia e Três Forquilhas

Coopab – Cooperativa Agropecuária de Arroio do Padre

Coopacs – Cooperativa Agropecuária Centro-Sul Ltda

Coopaf - Cooperativa de Fruticultores Familiares

Coopamb – Cooperativa dos Produtores Agrícolas do Monte Bonito

Coopasc - Cooperativa dos Agricultores de Santo Cristo Ltda

Coopax - Cooperativa dos Pequenos Agricultores de Porto Xavier Ltda

Cooperagrofamiliar - Cooperativa de Produção Agroindustrial Familiar Central de Comercialização de Horizontina Ltda

Cooperametista - Cooperativa de Produtores de Uva e Derivados de Ametista do Sul

Cooperativa Noroeste - Cooperativa da Agricultura Familiar do Noroeste Gaúcho Ltda

Cooperav - Cooperativa dos Produtores Orgânicos de Reforma Agrária de Viamão

Cooperbemm - Cooperativa dos Produtores Agropecuários de Mariano Moro
Nossa Terra - Cooperativa de Produção e Consumo Familiar Nossa Terra Ltda

Coopercedro - Cooperativa de Produção e Desenvolvimento Rural dos Agricultores Familiares Santa Maria RS

Cooperfamília - Cooperativa de Desenvolvimento Regional Ltda

Cooperipe - Cooperativa da Agricultura e Agroindústria Familiar de São Paulo das Missões Ltda

Cooperipê - Cooperativa dos Agricultores Familiares de Ipê

Cooperivorá - Cooperativa da Agricultura Familiar de Ivorá

Cooperlaf – Cooperativa Leoboqueirense de Agricultores Familiares

Cooperoeste - Cooperativa Regional de Comercialização do Extremo Oeste

Coopersanta - Cooperativa Regional de Alimentos Santa Cruz Ltda

Coopersol - Cooperativa Mista Agropecuária e Economia Solidária Ltda

Cooperteresa - Cooperativa Canavieira Santa Teresa Ltda

Coopervino - Cooperativa de Vinho Fronteira Noroeste e Economia Solidaria

Coopeagri - Cooperativa de Pequenos Agropecuaristas de Ibirubá Ltda

Coopervita - Cooperativa de Produção Agropecuária Terra e Vida Ltda

Coopibi - Cooperativa Agrícola Mista Ibiraiaras Ltda

Coopovec - Cooperativa dos Agricultores de Porto Vera Cruz Ltda

Coopral - Cooperativa dos Produtores de Alecrim Ltda

Coopvida - Cooperativa e Produtores e Alimentos Orgânicos em Economia Solidária Coopvida Ltda

Cootap - Cooperativa dos Trabalhadores Assentados da Região Porto Alegre Ltda

Copaal - Cooperativa de Produção Agropecuária de Aratiba Ltda

Copermate - Cooperativa dos Produtores de Erva Mate Ltda

CPR Doação Simultânea – Compra com Doação Simultânea

CPR Estoque – Apoio à Formação de Estoques

Dália - Cooperativa Dália Alimentos

DAP – Declaração de Aptidão ao Pronaf

DF – Distrito Federal

EBIT - *Earnings Before Interest and Taxes*

Econativa – Cooperativa Regional de Produtores Ecologistas do Litoral Norte do RS

EEx – Entidades Executoras

EMATER/RS – Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural

Extremo Norte - Cooperativa Mista de Produção Agroindustrial Familiar de Alpestre

FAO – Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura

FIER – Fator Impulsionador Estratégia e Reputação

FIGG – Fator Impulsionador Governança e Gestão

FIVCM – Fator Impulsionador Vantagens Competitivas e Mercadológicas

FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

FRER – Fator Restritivo Estratégia e Reputação

FRGG – Fator Restritivo Governança e Gestão

FRVCM – Fator Restritivo Vantagens Competitivas e Mercadológicas

GGPAA – Grupo Gestor do PAA

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

KPI – *Key Performance Indicator*

MAB – Movimento dos Atingidos por Barragem

Majestade - Cooperativa Regional Sananduva de Carnes e Derivados Ltda

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

MC – Ministério da Cidadania

MD – Ministério da Defesa

MDA – Ministério de Desenvolvimento Agrário

MDS – Ministério de Desenvolvimento Social

MEC – Ministério da Educação

MF – Ministério da Fazenda

Monte Vêneto - Cooperativa de Sucos Monte Vêneto

MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

MS – Ministério da Saúde

MST – Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra

OCERGS – Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul
ONGs – Organizações Não Governamentais
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
PAA – Programa de Aquisição de Alimentos
PAA Leite – Incentivo à Produção e ao Consumo de Leite
PAAnet – Aplicativo da Conab
PEC/RS – Programa de Extensão Cooperativa
PF – Pessoa Física
PGPAF – Programa de Garantia de Preços para a Agricultura Familiar
PJ – Pessoa Jurídica
PLANSAN – Plano Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional
PNAE – Programa Nacional da Alimentação Escolar
PPGCTA – Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia Ambiental
PR – Paraná
Proagri – Cooperativa de Produtores e Agroindústrias de Ivoti Ltda
Pronaf – Programa Nacional do Fortalecimento da Agricultura Familiar
RedeCoop – Associação da Rede de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária
REMAF – Rede Missioneira da Agricultura Familiar
RJ – Rio de Janeiro
RS – Rio Grande do Sul
SC – Santa Catarina
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
Sertão Santana – Cooperativa Agropecuária de Sertão Santana
SISPAA – Sistema utilizado para a execução do PAA
SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*
STR – Sindicato dos Trabalhadores Rurais
SUTRAF – Sindicato Unificado dos Trabalhadores da Agricultura Familiar do Alto Uruguai
TI – Tecnologia da Informação
UCP – Unidade de Cooperativismo
UF – Unidade Federativa
UFFS – Universidade da Federal da Fronteira Sul

UHT - *Ultra High Temperature* (ultrapasteurização)

UNICAFES/RS – União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária do Estado do Rio Grande do Sul

Unicentral – Central de Cooperativas da Agricultura Familiar

Unicooper – Cooperativa Central da Agricultura Familiar

UNISOL – Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários

UPF – Unidade de Produção Familiar

VIA CAMPESINA – Movimento Internacional Camponês

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL

CAMPUS ERECHIM

ERS 135 – KM 72, nº 200

CEP: 99700-970

Caixa Postal 764

Erechim-RS

Brasil

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Gazzoni, Angélica Leoní Albrecht
ANÁLISE DAS REDES DE COOPERATIVAS ATUANTES NA
COMERCIALIZAÇÃO DE ALIMENTOS PARA O MERCADO
INSTITUCIONAL NO RS / Angélica Leoní Albrecht Gazzoni.
-- 2020.
162 f.:il.

Orientador: Doutor Valdecir José Zonin

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal da
Fronteira Sul, Programa de Pós-Graduação em Ciência e
Tecnologia Ambiental, Erechim, RS, 2020.

1. Redes de Cooperativas, Agricultura Familiar,
Mercado Institucional. I. Zonin, Valdecir José, orient.
II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

Elaborada pelo sistema de Geração Automática de Ficha de Identificação da Obra pela UFFS
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

ANGÉLICA LEONÍ ALBRECHT GAZZONI

**ANÁLISE DAS REDES DE COOPERATIVAS ATUANTES NA
COMERCIALIZAÇÃO DE ALIMENTOS PARA O MERCADO INSTITUCIONAL
NO RS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia Ambiental da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciência e Tecnologia Ambiental. Orientadores: Prof. Dr. Valdecir José Zonin, defendido em banca examinadora em 25 de março de 2020.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Valdecir José Zonin
(Orientador/UFFS)

Prof^a. Dr. Humberto Rocha
(Membro titular externo – UFFS)

Prof^o. Dr. Altemir Mossi
(Membro titular interno – UFFS)

Erechim, março de 2020.

Esse trabalho é dedicado àqueles(as) que dedicam-se a fazer mais pelas famílias do campo e, fazendo algo a mais, almejam dignidade e valorização para essa silenciosa classe de trabalhadores que alimentam a nação.

AGRADECIMENTOS

À Emater/RS pela oportunidade aprender e empreender na extensão rural e social e pela gratificante missão de trabalhar com as famílias do campo.

Aos colegas extensionistas rurais e, especialmente àqueles que iniciaram comigo no ano de 2012 uma exitosa jornada na extensão cooperativa na Unidade de Cooperativismo (UCP) de Erechim: Paris, Jhonatan, Daniele e Vilmar e, também aos que somaram-se depois, Leonardo, Murilo e Teilor, o meu eterno respeito, gratidão e amizade.

Ao Coordenador Estadual das UCP's, Francisco Mantezze, pelo acolhimento e atendimento quanto a realização da pesquisa junto às redes de cooperativas.

Às UCP's de Erechim, Santa Rosa, Santa Cruz do Sul e Porto Alegre pela confiança a mim depositada ao realizar a pesquisa com as redes de suas regiões de atuação.

À todas as Cooperativas e seus colaboradores, sindicatos, entidades representativas e organizações sociais do campo que tornam o real possível no universo da Agricultura Familiar, especialmente àqueles cujas quais através da convivência, proporcionaram-me aprendizado e desafios.

Aos gestores das redes de cooperativas pesquisadas: Gaiardo, da Nossa Terra (Erechim), Charles da RedeCoop (Porto Alegre), Alcione da Unicentral (Santa Maria), Huli da Central Metropolitana (Canoas), Paulo da Unicooper (Santa Rosa) e Roberto da Cecafes (Erechim), minha sincera gratidão e congratulações pelo compromisso assumido com a Agricultura Familiar.

À Universidade Federal Fronteira Sul (UFFS) *Campus* Erechim pelas oportunidades geradas, pelos conhecimentos, vivências e experiências compartilhadas.

Aos professores do PPGCTA da UFFS Erechim pela serenidade, ensinamentos e apoio na trajetória acadêmica.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Valdecir José Zonin, por desde o início ter acreditado em mim e me orientado durante todo o curso. Pelo seu caráter empreendedor que despertou desafios em minha vida acadêmica e pessoal, pelo seu aconselhamento acadêmico e entendimento diante das minhas dificuldades em atender às demandas acadêmicas ao conciliar trabalho e estudos.

À banca de qualificação e defesa, professores Valdecir José Zonin, Zenicléia Deggerone, Altemir Mossi e Humberto Rocha por todas as recomendações, sugestões de melhoria e percepções postas.

Aos colegas da turma do PPGCTA 2018 pelo apoio, amizade e companheirismo.

Aos agricultores e agricultoras de Cruzaltense/RS que me acolheram como profissional e, muitas vezes, como amiga. Por acreditarem e confiarem no meu trabalho e me inspirarem novos desafios e a buscar novos conhecimentos. Obrigada por tornarem a minha vida significativa!

Aos meus poucos e valiosos amigos, pelas vezes em que me resgataram do insano mundo acadêmico para a vida real.

À meu esposo e eterno namorado André, por apoiar-me e tornar real o possível.

Aos meus pais agricultores, que apesar de não compreenderem minhas motivações acadêmicas, por alimentarem minha inspiração e anseio em contribuir na transformação da vida rural.

Enfim, à pequena Eloá que me escolheu por mãe e virá para esse mundo trazendo novas perguntas e quiçá, novas respostas.

“A educação é a capacidade de perceber as conexões ocultas entre os fenômenos.”

_____Václav Havel

RESUMO

Esta pesquisa identifica, caracteriza e analisa as redes de cooperativas que surgiram no Rio Grande do Sul a partir do advento dos “mercados institucionais” e que desencadearam a organização de estruturas voltadas à comercialização de alimentos produzidos pelos agricultores familiares deste Estado. A pesquisa de cunho descritivo qualitativo e quantitativo teve como objetivo identificar e caracterizar estas redes de cooperativas em relação aos seus fatores impulsionadores e restritivos e analisar as semelhanças e diferenças em relação às suas tipologias. A pesquisa identificou seis redes de cooperativas atuantes, as quais foram enumeradas: 1) Cecafes; 2) Unicooper; 3) Unicentral; 4) Central Metropolitana; 5) RedeCoop e, 6) Nossa Terra. Através da análise multivariada de dados, identificou-se a ocorrência de três *clusters* distintos, sendo um formado pelas Cooperativas Centrais (Cecafes, Unicooper, Unicentral e Central Metropolitana), um formado pela Associação de Cooperativas (RedeCoop) e um formado pela Cooperativa Singular (Nossa Terra). A formação dos *clusters* indica a existência de diferentes tipologias de redes, a saber: a) Rede Vertical formada pelas Cooperativas Centrais, b) Rede Horizontal formada pela Cooperativa Singular e, c) Rede de Negócios formada pela Associação de Cooperativas. Estas redes representam 49 cooperativas singulares e abrangem 18.253 famílias de agricultores. A dinâmica intercooperativa estabelecida como estratégia de acesso a esses mercados foi impulsionada pelas Políticas Públicas envolvidas (PAA e PNAE).

Palavras-chave: Redes de Cooperativas; Cooperativismo; Mercados Institucionais; Intercooperação;

ABSTRACT

This research identifies, characterizes and analyzes how networks of cooperatives that emerged in Rio Grande do Sul after the advent of "Institutional Markets" that triggered an organization of structures aimed at the commercialization of food produced by farmers in this State. This qualitative and quantitative descriptive research aimed to identify and characterize these cooperation networks in relation to their propelling and restrictive factors and to analyze similarities and differences in relation to their typologies. This survey identified six networks of active cooperatives, as listed hereafter: 1) Cecafer; 2) Unicooper; 3) Unicentral; 4) Central Metropolitana; 5) RedeCoop and, 6) Nossa Terra. Through multivariate data analysis, an occurrence of three distinct groups was identified, one formed by the Central Cooperatives (Cecafer, Unicooper, Unicentral and Central Metropolitana), one formed by the Cooperative Association (RedeCoop) and one formed by the Single Cooperative (Nossa Terra). A formation of clusters indicates the presence of different types of networks, to know: a) Vertical Network formed by the Cooperative Centrals, b) Horizontal Network formed by the Single Cooperative and, c) Business Network trained by the Association of Cooperatives. These networks represent 49 cooperatives and cover 18,253 farming families. The intercooperative relationship used as a strategy to access these markets was propelling by the public policies involved (PAA and PNAE).

Keywords: Cooperative Networks; Cooperativism; Institutional Markets; Intercooperation;

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	22
1.1 TEMA	24
1.1.1 Problema	24
1.1.2 Hipóteses	25
1.1.3 Objetivos	25
1.1.3.1 Objetivo Geral.....	25
1.1.3.2 Objetivos Específicos	25
1.1.4 Justificativa	26
2 METODOLOGIA DE PESQUISA	28
2.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA	29
2.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	30
2.4 COLETA DE DADOS	31
2.4.1 Construção do referencial teórico.....	31
2.4.2 Instrumento de pesquisa	32
2.5 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	33
2.6 ANÁLISE DOS DADOS.....	34
2.7 MÉTODO DE TRABALHO	35
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	37
3.1 COOPERATIVISMO.....	37
3.2 COOPERATIVISMO: RAÍZES SOCIETÁRIAS E IDEAIS.....	39
3.3 ARRANJOS INTERORGANIZACIONAIS E TIPOLOGIAS DE REDES DE COOPERATIVAS	45
3.4 MERCADOS INSTITUCIONAIS E A INTERFACE COM O DESENVOLVIMENTO RURAL	56
3.4.1 O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE)	63
3.4.2 O Programa de Aquisição de Alimentos (PAA)	67
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	79
4.1 PERFIL DO PROFISSIONAL RESPONSÁVEL PELA GESTÃO DAS REDES.....	80
4.2 IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DAS REDES DE COOPERATIVAS ATUANTES NO MERCADO INSTITUCIONAL DO RS.....	81

4.2.1 Mapeamento das redes de cooperativas atuantes no RS	81
4.2.2 Identificação das redes.....	85
4.2.3 Caracterização das redes.....	90
4.1.3.1 Cooperativa Central de Comercialização da Agricultura Familiar de Economia Solidária (CECAFES)	90
4.1.3.2 Cooperativa Central da Agricultura Familiar (UNICOOPER)	92
4.1.3.3 Central de Cooperativas da Agricultura Familiar (UNICENTRAL)	93
4.1.3.4 Central Metropolitana de Cooperativas da Agricultura Familiar (CENTRAL METROPOLITANA).....	94
4.1.3.5 Associação da Rede de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (REDECOOP).....	95
4.1.3.6 Cooperativa de Produção e Consumo Familiar Nossa Terra (NOSSA TERRA)	97
4.2.3 Análise das semelhanças e dessemelhanças das redes	99
4.3 FRAMEWORKS DOS CLUSTERS.....	106
4.3.1 <i>Framework</i> de operacionalização da Rede Vertical	106
4.3.2 <i>Framework</i> de operacionalização da Rede Horizontal	109
4.3.3 <i>Framework</i> de operacionalização da Rede de Negócios	111
4.4 ANÁLISE DOS FATORES IMPULSIONADORES DAS REDES DE COOPERATIVAS	116
4.4.1 Eixo 1 – Vantagens Competitivas e Mercadológicas.....	117
4.4.2 Eixo 2 – Governança e Gestão	121
4.4.3 Eixo 3 - Estratégia e Reputação.....	122
4.5 ANÁLISE DOS FATORES RESTRITIVOS DAS REDES DE COOPERATIVAS	124
4.5.1 Eixo 1 – Vantagens Competitivas e Mercadológicas.....	126
4.5.2 Eixo 2 – Governança e Gestão	128
4.5.3 Eixo 3 - Estratégia e Reputação.....	131
4.5.4 Proposições de indicadores para os fatores restritivos apresentados... 4.5.4.1 Eixo 1 – Vantagens Competitivas e Mercadológicas.....	133
4.5.4.1 Eixo 2 – Governança e Gestão.....	135
4.5.4.1 Eixo 3 – Estratégia e Reputação	136
4.6 DISCUSSÕES FINAIS.....	137

5 CONCLUSÕES	139
6 REFERÊNCIAS.....	141

1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo configura-se como uma das estratégias utilizada pelos agricultores, visto que, historicamente congrega pessoas com interesses comuns a fim de melhorar e/ou intervir em uma determinada situação deficitária. Veiga *et al.* (2001) destacam a importância da presença da agricultura no meio rural brasileiro, visto que uma região rural terá um futuro tanto mais dinâmico quanto maior for a capacidade de diversificação da economia local, impulsionada pelas características de sua agricultura.

O tema da comercialização é relevante por se tratar de uma necessidade básica humana que está relacionada à segurança alimentar e nutricional. De acordo com Abramovay (1992), a agricultura não somente supõe a garantia de abastecimento alimentar do país, mas também é uma opção estratégica em favor do desenvolvimento equitativo da sociedade.

As exigências tradicionais impostas pelos mercados, tais como, escala de produção, regularidade de oferta e qualidade, manufatura, logística, distribuição e padronização dos produtos, condicionam aos agricultores a se adaptarem à novos paradigmas competitivos que remetem à necessidade da construção de novos arranjos organizacionais, tais como, cooperativas, centrais e estruturas de redes de comercialização visando e ampliar as possibilidades mercadológicas (LAGO, 2009; WILKINSON, 2008),

Dentre o universo empresarial, a temática das redes de cooperação apresenta vasto conteúdo. O estudo conduzido por Balestrin e Verschoore (2008) retrata a ação conjunta das empresas como estratégia competitiva, alocando o êxito empresarial à complementaridade de recursos e esforços. A obra desses autores intitulada “Redes de Cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia” relata a lógica conceitual das estruturas de redes e aborda casos práticos brasileiros que permitem ao leitor compreender as vantagens relacionadas à operacionalização através de redes.

Outro estudo conduzido por Botelho *et al* (2017) apresenta o case da Rede Missioneira da Agricultura Familiar (REMAF), formada por 10 empreendimentos distintos, os quais foram objeto de estudo desses autores. Diferentemente desses autores, esta pesquisa propõem-se a estudar os fatores

que impactam na formação e no desenvolvimento das redes e não nas relações postas entre os integrantes da rede.

O que tange a intercooperação entre cooperativas atuando em rede, é uma temática objeto de poucos estudos. Pode-se destacar o estudo conduzido por Mendina (2017) sobre as cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal como uma contribuição recente para o acervo literário sobre o tema. Ao analisar três *cases* de redes de cooperativas atuantes no RS, SC e PR, Mendina (2017) destaca que a governança da rede é o principal fator impulsionador da intercooperação e apresenta uma proposta de *framework* para a intercooperação ocorrer entre cooperativas agroalimentares.

No entanto, pesquisas sobre a atuação das redes de cooperativas, voltadas à comercialização de alimentos, nos mercados institucionais são inexistentes, devido a essa estratégia de atuação ter sido incorporada recentemente pelas cooperativas.

Nesse sentido, para atender a esses mercados, a figura do intermediário é substituída pela organização dos agricultores em cooperativas, que juntos passam a comercializar a produção agrícola para os mercados institucionais, tais como o Programa Nacional da Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), consolidando, dessa forma, um canal importante de comercialização através da organização, produção, agregação de valor e criação de estratégias e arranjos organizacionais de comercialização em redes de cooperativas.

Neste contexto se insere as organizações econômicas, sejam elas associações, cooperativas, centrais ou redes, como importantes instrumentos para o enfrentamento de dificuldades e a agência social dos agricultores, a qual tem como denominador comum o fato de que o associativismo se constitui em força estratégica capaz de melhorar as condições locais de vida das pessoas e de uma população, sob todas as suas dimensões, como ressalta Canterle ao mencionar que “o associativismo é uma questão primária para o potencial emancipatório e o desenvolvimento de qualquer comunidade ao articular o pontual com o abrangente” (CANTERLE, 2004).

A formação de redes apresenta-se como uma estratégia adequada para as cooperativas adaptarem-se às novas e velhas dinâmicas de mercado, aumentando as possibilidades de uma melhor performance mercadológica

(LAGO, 2009). Nesse sentido, torna-se interessante identificar e caracterizar quais são as redes de cooperativas atuantes no mercado institucional do RS, bem como os fatores impulsionadores e restritivos inerentes à organização dessas redes.

1.1 TEMA

O tema desse estudo se configura nas diferentes abordagens de redes de cooperativas que se efetivam a partir de propósitos distintos. Nesse estudo, priorizar-se-á as estruturas de redes de cooperativas estabelecidas para a comercialização de alimentos oriundos dos agricultores do RS e destinados para os mercados institucionais no RS.

1.1.1 Problema

O referencial teórico sobre redes de cooperativas indica elementos que influenciam nas relações mercadológicas estabelecidas entre cooperativas em consequência de suas formas de organização e operacionalização através de estruturas de redes.

Considerando-se que há fatores tais como: o modelo de gestão e de governança e as estratégias de acesso aos mercados que podem afetar positiva ou negativamente a eficiência organizacional em paralelo à forma de organização (tipologia) utilizada para a comercialização de alimentos nos mercados institucionais, as questões de pesquisa propostas para este estudo foram as seguintes: a) existem diferentes tipos de redes de cooperativas atuando no mercado institucional de alimentos no RS? b) quais os fatores que impulsionam e restringem a formação e a atuação dessas redes de cooperativas? c) existem semelhanças e diferenças significativas entre as redes pesquisadas? e, d) a formação de redes apresenta quais vantagens para as cooperativas que atuam no mercado institucional de alimentos?

1.1.2 Hipóteses

A fim de organizar o pensamento e compreender como a problemática de pesquisa correlaciona-se com o contexto em que ocorrem os fenômenos, elaborou-se algumas hipóteses, as quais seguem:

- Sugere-se que a organização de redes de cooperativas apresenta diferentes formas de organização e estratégias de atuação no mercado institucional de alimentos.
- Acredita-se que existam fatores competitivos e mercadológicos, de governança e de gestão estratégica, capazes de impulsionar ou restringir o surgimento e o desenvolvimento das redes de cooperativas.
- As redes de cooperativas estudadas possuem semelhanças e dessemelhanças significativas que permitem categorizá-las em diferentes estruturas (tipologias) quanto à forma de organização e atuação (horizontal e/ou vertical, dentre outras).

1.1.3 Objetivos

São os seguintes objetivo geral e específicos do estudo.

1.1.3.1 Objetivo Geral

Identificar, caracterizar e analisar as estruturas de redes de cooperativas existentes no Estado do Rio Grande do Sul, voltadas a comercialização de alimentos nos mercados institucionais.

1.1.3.2 Objetivos Específicos

São os seguintes os objetivos específicos do estudo proposto:

- a) Mapear as redes de cooperativas organizadas para a comercialização nos mercados institucionais no RS;
- b) Caracterizar as estruturas de redes formadas;

- c) Perceber os fatores impulsionadores das redes de cooperativas;
- d) Elencar os fatores restritivos das redes de cooperativas;
- e) Analisar as semelhanças e as diferenças das redes de cooperativas em relação à tipologia (estrutura) adotada.

1.1.4 Justificativa

O mundo rural caracteriza-se fundamentalmente pelas relações humanas, onde o sujeito do campo protagoniza como agente transformador e amplia a contextualização deste universo, ao mesclar os fatores de produção com os demais aspectos econômicos, sociais, culturais, ambientais e políticos do universo do qual faz parte.

Em várias partes do país agricultores têm reagido às dificuldades de reprodução material, social, e até ambiental, que o paradigma da modernização agrícola tem impulsionado, buscando construir caminhos alternativos àqueles induzidos pelas políticas modernizantes (PLOEG, 2008). Nesse contexto, o conjunto articulado destas estratégias de organização representa a capacidade de resiliência e de enfrentamento das dificuldades que os agricultores familiares dispõem para a sua reprodução social.

Nesse sentido, Ploeg (2008) argumenta que a capacidade de resistência dos agricultores é fruto do papel ativo que podem assumir nos processos de produção, através do conhecimento e saberes que acumularam e das decisões que tomam. Desta forma, eles negociam sua inserção nos mercados e nas tecnologias, considerando os seus próprios interesses e condições, podendo modificar, neutralizar, resistir ou inverter as tendências gerais e assim modificar a dinâmica do desenvolvimento, imprimindo condicionantes e ritmos diferenciados, gerando respostas ou estratégias alternativas frente às condições adversas ou limitantes (SCHNEIDER; GAZOLLA, 2011).

Considerando a representatividade e a existência de distintas organizações de agricultores no RS, torna-se relevante um estudo para aprimorarmos o conhecimento acerca de suas origens, objetivos, abrangência social de suas atividades, processos de inclusão, socialização e organização

econômica visando o acesso e a construção de novos mercados através da organização de estruturas de redes de cooperativas.

Marti e Igual (2008) apontam que através do estabelecimento de acordos de cooperação entre cooperativas podem surgir o que chamamos de “redes” como uma forma de resposta ao mundo globalizado e às atuais exigências mercadológicas. Esses mesmos autores sustentam que há diferentes concepções no que se refere ao conceito de intercooperação, o que gera, muitas vezes, confusão com o termo. No entanto, consensua-se que todos os termos referem-se às estratégias de crescimento adotadas, à conquista de novos mercados atingindo vantagens competitivas sem perder a identidade de cada cooperativa e aproveitando-se das vantagens da atuação em rede, tais como flexibilidade, capacidade de reação e adaptação aos clientes (MARTI; IGUAL, 2008).

As raras pesquisas existentes em temas correlatos destacam que a intercooperação é, por si só, uma das principais estratégias de criação de vantagem competitiva, como é mencionado por Lago (2009). No entanto, as pesquisas não avaliam as diferentes formas de intercooperar.

A atuação em rede, implica na utilização de alguma tipologia de estrutura organizacional que assegure as vantagens competitivas e permita o gerenciamento efetivo da rede, conforme o levantamento realizado por Mendina (2017) no que tange aos fatores que implicam no êxito da intercooperação.

Devido às iniciativas referentes à organização de redes de cooperativas para a atuação nos mercados institucionais ocorrerem recentemente (a partir de 2017), esta pesquisa precursora visa investigar os fatores que acarretam na formação dessas organizações e suas conexões com o mercado e, ainda deverá trazer a possibilidade de ressaltar o poder de agência dessas organizações, no enfrentamento das dificuldades e no processo emancipatório, que envolve a inclusão e a conexão dos agricultores com a construção de mercados e na concepção de modelos de desenvolvimento.

A ampla literatura existente sobre as novas cadeias agroalimentares desconsidera que não é somente o encurtamento das cadeias entre produtores e consumidores o que explica a dinâmica atual do desenvolvimento rural e, sim, a criação de novos mercados (PLOEG, 2016). A criação desses espaços econômicos nos mercados institucionais é um direito conquistado pela

agricultura familiar e que oportuniza a viabilidade econômica de milhares de famílias distribuídas por distintos territórios nos quais as redes estudadas estão localizadas (PLOEG, 2016).

As conexões dessas redes com o mercado ocorrem através da complementaridade na oferta de produtos e da logística de entrega nos pontos consumidores e compreender se as suas tipologias organizacionais implicam no desenvolvimento econômico de suas regiões, bem como, na ampliação e na organização da produção de alimentos, é a aspiração desta pesquisa e, além disso, visa a relacionar o desenvolvimento das redes com a formulação de políticas públicas condizentes com as distintas realidades produtivas.

A relevância desta pesquisa encontra-se na oportunidade de contribuir no fortalecimento e na integração das redes de cooperativas atuantes no RS, bem como, produzir resultados que possam ser apropriados e utilizados para aprimorar o gerenciamento destas redes, aproximando a pesquisa acadêmica da práxis. O caráter pioneiro desta pesquisa contribui para o acervo literário construído a partir do PPGCTA da UFFS, trazendo para a temática do desenvolvimento rural as recentes transformações que estão imergindo no RS através das redes de cooperativas. Além disso, os resultados devem trazer para a sociedade uma visão atualizada dos novos mecanismos utilizados pelos agricultores para a construção e acesso aos mercados.

No que tange às novas possibilidades de pesquisas relacionadas ao cooperativismo e seus reflexos no desenvolvimento rural de uma região, conforme apontado por Plein (2016), este estudo busca contribuir com a construção do conhecimento sobre a formação de redes de cooperativas, gerando informações sobre quais os contextos em que determinadas variáveis têm resultados mais assertivos, podendo contribuir para o processo gerencial e o planejamento estratégico desses arranjos organizacionais

2 METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia da pesquisa compreende a estruturação das etapas necessárias para atingir os objetivos propostos, desta forma, são abordados neste capítulo, o enquadramento da pesquisa, a população e amostra, a coleta e a análise dos dados.

2.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

Quanto à natureza do objetivo, a pesquisa caracteriza-se como descritiva (GIL, 1999), já que objetiva-se identificar e analisar os fatores impulsionadores e restritivos inerentes a atuação de diferentes estruturas de redes de cooperativas.

Quanto à natureza do estudo, este pode ser classificado como prático (GIL, 1999), pois busca conhecer o estado da arte de um problema percebido em determinado setor, já que esta pesquisa investiga, junto aos responsáveis pela gestão das diferentes estruturas de redes de cooperativas pertencentes à amostra, as informações que permitam o atendimento do objetivo proposto neste estudo.

Quanto à lógica da pesquisa este estudo classifica-se como dedutivo, tendo como objetivo chegar a uma conclusão lógica, a partir de premissas, usando o silogismo em que casos particulares são “referidos” a princípios gerais quando aqueles são dedutíveis destes, que se encontram associados a algo, cuja finalidade é assinalar o particular que se encontra em causa. Diante disso, é possível explicar um fato específico ou um acontecimento, partindo-se de uma lei ou um conhecimento maior, que serve de sustentação às premissas estabelecidas (MARCONI; LAKATOS, 2007).

Quanto à fonte da coleta de dados dos dados – primários e secundários -, estes serão obtidos diretamente a campo com os informantes – dirigentes - por meio de questionário estruturado e entrevista dirigida (COOPER; SCHINDLER, 2016).

Quanto à forma de abordagem do problema, este estudo define-se como quantitativo por mensurar estatisticamente os dados levantados através da técnica de análise multivariada de dados (*clusters*) e medidas da estatística descritiva de posição (média, moda, mediana e frequência) e de dispersão (desvio-padrão) (MARTINS, 2002).

A pesquisa configura-se de caráter qualitativo devido a propiciar a coleta de dados secundários por meio de questões abertas de cunho descritivo (COOPER; SCHINDLER, 2016).

A pesquisa qualitativa inclui um “conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de outra forma, apreender o significado, e não a frequência, de certos fenômenos que ocorrem de forma mais ou menos natural na sociedade” (COOPER; SCHINDLER, 2016, p. 146). A combinação de metodologia quantitativa e qualitativa é chamada de triangulação e é utilizada para aumentar a qualidade percebida da pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2016).

Quanto aos procedimentos técnicos o estudo constitui-se de uma pesquisa de campo, caracterizada como levantamento (*survey*) em escala de mensuração intervalar, pois a coleta de dados se dá no local em que os fenômenos acontecem e irá permitir o estabelecimento de relações entre as variáveis de pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2016).

No que tange ao aspecto temporal, o estudo classifica-se como transversal, haja vista ocorre uma vez e representa uma fotografia de determinado momento (COOPER; SCHINDLER, 2016).

Em relação aos resultados, pode-se afirmar que a pesquisa é aplicada (GIL, 1999), pois pretende gerar conhecimento sobre os fatores impulsionadores e restritivos inerentes à formação de estruturas de redes de cooperativas na comercialização de alimentos nos mercados institucionais, levantados a partir de estudos de diferentes estruturas de redes.

A definição da amostra do estudo se classifica como probabilística através da amostragem aleatória estratificada, método pela qual a maior parte das populações pode ser segregada em diversas subpopulações mutuamente excludentes, ou em estratos. Para Cooper e Schindler (2016), “estatisticamente, a estratificação é mais eficiente do que a amostragem aleatória simples ou, no mínimo, é igual a ela.” Com a estratificação, cada estrato é homogêneo internamente e heterogêneo em relação a outros estratos (COOPER; SCHINDLER, 2016, p. 354).

2.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Na definição da amostra da pesquisa sob a forma probabilística de amostragem aleatória estratificada, inicialmente buscou-se dados de

cooperativas com formato de atuação em redes de cooperativas, nas bases de dados de quatro entidades representativas do cooperativismo no estado do Rio Grande do Sul: Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul (OCERGS); União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária do Estado do Rio Grande do Sul (UNICAFES/RS); Núcleo de Cooperativismo do Alto Uruguai e, Programa de Extensão Cooperativa (PEC/RS), executado pela EMATER/RS através das Unidades de Cooperativismo (UCP's). Refinaram-se as busca por aquelas estruturas constituídas sob alguma forma jurídica, pertencentes ao ramo agropecuário e que comercializassem alimentos para o mercado institucional através de redes de cooperativas.

2.4 COLETA DE DADOS

Nesta seção abordam-se os procedimentos e métodos utilizados para seleção do referencial teórico (dados secundários) e construção do instrumento de pesquisa (dados primários).

2.4.1 Construção do referencial teórico

O referencial teórico foi construído a partir da seleção de pesquisas alinhadas ao tema em nível nacional e internacional. Na busca de artigos sobre as redes de cooperativas foram selecionadas obras publicadas a partir do ano 2015, já que o estudo pretende identificar fatores que implicam nas organizações contemporâneas, sem avaliar a evolução ao longo dos anos.

Os artigos científicos internacionais sobre redes de cooperativas foram buscados nas bases de dados *Science Direct* no período de junho de 2018 a setembro de 2019. As palavras-chave utilizadas foram: *agricultural networks cooperatives*; *agricultural production cooperatives*; *networks cooperation*; *frameworks cooperation*. Como resultado após análise dos artigos retornados, foram selecionados 37 artigos científicos para estudo sobre arranjos organizacionais cooperativos em âmbito internacional.

Quanto à busca nacional de artigos sobre redes de cooperativas, foram consultados periódicos constantes na base de dados do Sistema Integrado CAPES (SICAPES), *Scielo* e *Research Gate*, no período de junho de 2018 a julho de 2019.

Para fins de análise, considerou-se 15 periódicos de estratos A1, A2, B1, B2 ou B3, das áreas da Administração, Economia e Agronomia em que o “resumo” apresentasse pelo menos um dos seguintes termos: redes; estruturas de rede; redes de cooperativas; redes de comercialização; cooperativismo; desenvolvimento rural; políticas públicas de desenvolvimento rural.

O resultado final da busca resultou em 25 artigos científicos alinhados ao tema do estudo. De forma a considerar artigos científicos nacionais não contemplados na busca anterior, consultou-se publicações da plataforma *Google Scholar*. As palavras-chave utilizadas foram as mesmas adotadas na busca anterior. Foram identificados 11 artigos científicos com potencial contribuição para o referencial teórico desta pesquisa. Dessa forma 73 artigos científicos compuseram o *portfólio* bibliográfico utilizado nesta pesquisa para investigar as estruturas de redes de cooperativas mais pesquisadas no cenário nacional e internacional.

Além das buscas eletrônicas, o referencial teórico desta pesquisa abordou outras publicações sobre redes de cooperativas contidas em livros, artigos científicos e sítios eletrônicos de entidades representativas e afins.

2.4.2 Instrumento de pesquisa

Conforme Richardson (1999), o questionário descreve as características e mede variáveis de um grupo social e possibilita a realização de comparações com resultados de pesquisas anteriores. Para tanto, o instrumento de pesquisa a ser utilizado para a coleta de dados será um questionário estruturado aplicado por meio eletrônico contendo questões fechadas de caráter intervalar e questões abertas de caráter descritivo.

A estruturação do questionário deste estudo compreenderá blocos, nos quais será solicitado ao respondente selecionar dentre as assertivas a que melhor atenderia a sua percepção acerca do tema. As escalas irão variar de 0 a

5, exceto nas questões abertas referentes às informações qualitativas da cooperativa e do profissional responsável pelas respostas. Por exemplo, as variáveis de percepção a partir do *survey* sobre “os fatores impulsionadores das redes de cooperativas” irá ser abordada da seguinte forma: “sobre a origem, a criação e o desenvolvimento da rede de cooperativa, pode-se afirmar o quanto as afirmativas a seguir impulsionam ou não, usando uma escala de 1 a 5, sendo 5 = “*concordo totalmente*” e 1 = “*discordo totalmente*”.

Da mesma forma, seguirá questionando-se sobre os demais construtos relacionados aos objetivos do estudo.

2.5 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

A fim de explanar de forma sintética a metodologia a ser utilizada para a concepção dos resultados para os objetivos propostos na pesquisa, elaborou-se uma tabela destacando-se os objetivos e relacionando-os com os diferentes instrumentos de pesquisa adotados.

Quadro 1 – Delineamento da metodologia de pesquisa

<i>Objetivo Geral</i>	<i>Objetivos Específicos</i>	<i>Instrumentos</i>
<i>Mapear, caracterizar e analisar as estruturas de redes de cooperativas existentes no Estado do Rio Grande do Sul, voltadas a comercialização de alimentos nos mercados institucionais.</i>	a) Mapear as redes de cooperativas organizadas para a comercialização nos mercados institucionais no RS;	Dados secundários obtidos através de pesquisa na base de dados das entidades de apoio ao cooperativismo
	b) Caracterizar as estruturas de redes formadas;	Questionário estruturado com questões abertas e fechadas
	c) Perceber os fatores impulsionadores das redes de cooperativas;	Questionário estruturado com escala intervalar (<i>Likert</i>) no qual os perguntados especificam seu nível de concordância com uma afirmação
	d) Elencar os fatores restritivos das redes de cooperativas;	Questionário estruturado com escala intervalar (<i>Likert</i>) no qual os perguntados especificam seu nível

		de concordância com uma afirmação
	e) Analisar as semelhanças e diferenças das estruturas de redes de cooperativas em relação à tipologia (estrutura) adotada.	Análise multivariada de dados (<i>clusters</i>) realizada através de <i>software SPSS 25</i>

Fonte: elaborado pela autora.

2.6 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados desta pesquisa foi realizada por meio dos dados quantitativos e qualitativos, ao passo que se discutem os achados por meio de análises comparativas com estudos similares e investigam-se tendências amostrais, fazendo-se uso da estatística descritiva, visando organizar, resumir, analisar e interpretar as observações disponíveis (LAPPONI, 2000).

A análise descritiva deste estudo utilizou-se da distribuição de frequência, média, mediana e desvio-padrão. A distribuição de frequência pode ser relativa ou absoluta, simples ou acumulada, e compreende as repetições agrupadas dos valores atribuídos a uma variável, possibilitando ampliar a compreensão dos fenômenos (LAPPONI, 2000).

A média consiste na medida de posição mais usual nos procedimentos estatísticos e pode ser considerada como o ponto de equilíbrio das frequências (MARCONI; LAKATOS, 2007).

A mediana corresponde ao valor central dos elementos, ou seja, divide a amostra em duas partes e o desvio padrão mostra o nível de homogeneidade do conjunto ao indicar o grau de variação de um conjunto de dados, ou seja, a distância dos elementos extremos em relação à média (MARCONI; LAKATOS, 2007).

A análise de conglomerados (*clusters*) foi a técnica de análise multivariada dos dados utilizada para mensurar a interdependência e a correlação entre as variáveis e os objetos estudados, sendo utilizada para agrupar as variáveis em função do grau de similaridade visando a facilitar a

análise da percepção das variáveis para cada uma das estruturas de redes (objetos) estudadas. Segundo Hair *et al.* (2009), essa técnica “possibilita combinar objetos (indivíduos) em grupos de forma que os objetos em cada grupo sejam semelhantes entre si e diferentes dos objetos dos outros grupos.” Dessa forma, a análise de conglomerados combina objetos para que tenham alta homogeneidade interna (dentro do conglomerado) e alta heterogeneidade externa (entre os conglomerados) (HAIR; *et al.*,2009, p. 397-403).

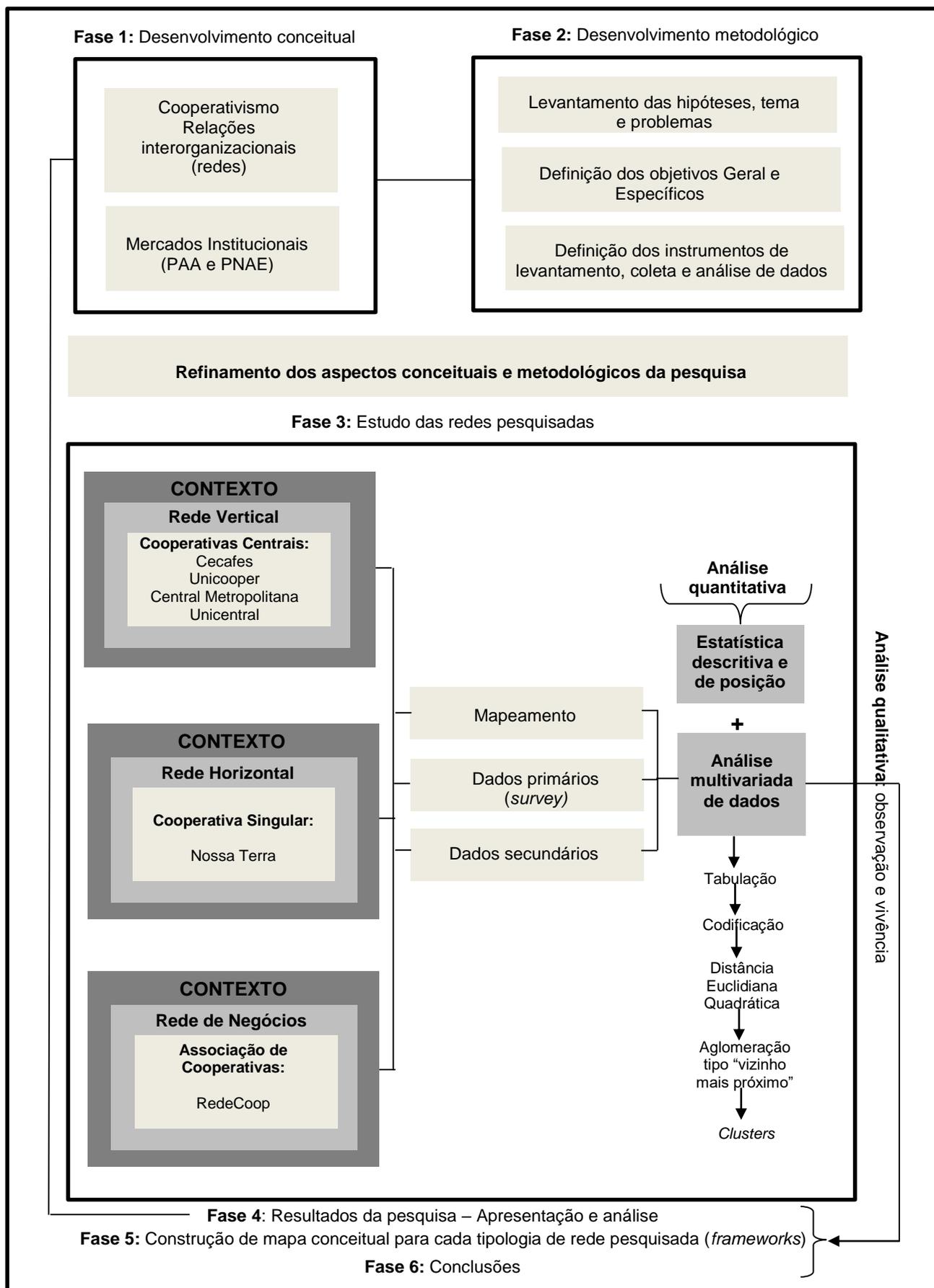
A análise de conglomerados (*clusters*) foi realizada com auxílio do software estatístico *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) IBM SPSS *Statistics* 25. A medida utilizada foi a “distância euclidiana quadrática” pois é a comumente utilizada para os fins similares ao estudado. Adotou-se o algoritmo de agrupamento hierárquico de abordagem aglomerativa do “vizinho mais próximo” iniciando-se com todos os objetos como conglomerados separados e combinando-os um de cada vez até que haja apenas um conglomerado representativo (HAIR; *et al.*,2009, p. 397-403).

A triangulação com os dados qualitativos possibilitou aprimorar os resultados da pesquisa quantitativa, incorporando variáveis externas que contribuem (ou não) para os resultados da pesquisa quantitativa (COOPER; SCHINDLER, 2016)

2.7 MÉTODO DE TRABALHO

A figura 1 esquematiza detalhadamente as fases de pesquisa propostas para este trabalho, a partir da qual é possível observar a triangulação das análises quantitativa e qualitativa, bem como visualizar as relações postuladas entre a teoria, o contexto (práxis) e os resultados alcançados.

Figura 1 – Síntese das fases da pesquisa



3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo engloba o referencial teórico que sintetiza o estado de arte da literatura acadêmica especializada sobre os temas – a saber: cooperativismo, redes de cooperativas e mercados institucionais – que darão aporte ao estudo.

3.1 COOPERATIVISMO

A atitude de cooperar uns com os outros faz parte da construção social e da história humana. Paré (2010) afirma que a cooperação existe nas sociedades humanas desde a antiguidade, associando-se à luta pela sobrevivência e a reação aos impactos gerados por crises econômicas, políticas e sociais. Nessa mesma perspectiva, Risson (2010, p. 17) pondera que:

A cooperação como forma de organização por meio de cooperativas surgiu na metade do século XVII, na Europa. Seu grande objetivo era organizar as pessoas coletivamente a partir de interesses comuns e intervir em processos produtivos como forma de organização econômica para melhorar os ganhos e, conseqüentemente, melhorar a vida das pessoas.

Para Gianezini (2010) a importância do associativismo no mundo, reside no fato de que é uma alternativa capaz de mudar comportamentos, atuar com uma racionalidade própria e condicionar novos hábitos, ações, posturas e regras.

Já para Irion (1997) a doutrina associativa traz formas de solução de ajuda mútua entre pessoas que têm interesses ou anseios em comum, pois permite modificar o ambiente de concorrência através da cooperação, criando oportunidades de trabalho e renda.

Ainda de acordo com Canterle (2004, p. 8),

[...] O associativismo constitui a pedra angular do desenvolvimento e cuja problemática está em captar as contradições e organizar as pessoas, uni-las e engajá-las harmoniosamente em torno de interesses comuns, dando atendimento às suas necessidades coletivas e individuais.

Os motivos para a criação de uma organização associativa podem ser diversos, pois, envolvem estratégias de acesso ao mercado, obter insumos a

preços acessíveis, promover registro de marcas, patentes e rótulos, necessidade de emissão de nota fiscal, bem como a necessidade de assistência técnica adequada a fim de obter produtividade, diminuição de custos e melhor competitividade nas cadeias produtivas (GAZZONI; DEGGERONE, 2018).

A vida associativa está presente em muitas áreas das atividades humanas, conforme destaca Frantz (2002, p. 1)

[...] associativismo, com o sentido de co-operação, é um fenômeno que pode ser detectado nos mais diferentes lugares sociais: no trabalho, na família, na escola etc. No entanto, predominantemente, a co-operação é entendida com sentido econômico e envolve a produção e a distribuição dos bens necessários à vida.

Frantz (2002, p. 1) destaca que o [...] “associativismo, com o sentido de cooperação, é um fenômeno que pode ser detectado nos mais diferentes lugares sociais [...] entendida com sentido econômico e envolve a produção e a distribuição dos bens necessários à vida”.

Canterle (2004, p.8) sublinha

[...] que o fomento do associativismo constitui a pedra angular do desenvolvimento e cuja problemática está em captar as contradições e organizar as pessoas, uni-las e engajá-las harmoniosamente em torno de interesses comuns, dando atendimento às suas necessidades coletivas e individuais”.

Desse modo, o associativismo instrumentaliza os mecanismos que concretizam as demandas sociais e que tornam os agricultores mais próximos da busca de autonomia na promoção do desenvolvimento local e na continuidade das famílias no campo.

A cooperação, por sua vez, passa a ser a força indutora que modifica comportamentos e abre caminhos para incorporar novos conhecimentos e atitudes. Desta forma, cria um tecido flexível mediante o qual se enlaçam distintos atores, produzindo um todo harmônico que culmina no estabelecimento de uma comunidade de interesses, em uma estrutura que deve ser ajustada para refletir os padrões de comunicações, inter-relações e cooperação, reforçando a identidade do associativismo e a dimensão humana. (CANTERLE, 2004).

Na concepção de Frantz (2002, p. 25),

[...]. a associação expressa uma relação dinâmica, uma relação em movimento, em direção a um lugar melhor pela cooperação. O desenvolvimento é um processo também fundado em relações sociais associativas, das quais podem nascer formas cooperativas.

Frantz (2002) considera que se desenvolver não significa seguir um rumo previamente inscrito na vida social, mas exige a construção das próprias condições dessa vida social pela ação dos homens. Ao atuar como ferramenta capaz de motivar a permanência do sujeito no campo, o associativismo exerce um papel fundamental neste contexto e sua importância reside no fato de ser um sistema que visa a distribuição dos ganhos provenientes do trabalho conjunto, almejando não apenas objetivos econômicos, mas também sociais (FRANTZ, 2002).

Nesse sentido, o surgimento de cooperativas enquanto organização econômica e social, emerge de objetivos e princípios comuns expropriados de seus sócios fundadores, sendo o princípio da cooperação, a gênese do sistema cooperativista. Muito embora a cooperação seja o elo que sustenta as relações entre as diferentes *personas* do associado – dono, cliente e fornecedor -, a sustentabilidade da cooperativa implica em sua *performance* enquanto organização econômica, ou seja, advém de resultados monetários que são redistribuídos aos associados no decorrer do tempo (LIMBERGER, 1996).

Portanto, é possível apurar que o fator “cooperação” nem sempre é o motivador da organização das redes de cooperativas e sim, as necessidades mercadológicas.

3.2 COOPERATIVISMO: RAÍZES SOCIETÁRIAS E IDEAIS

O cooperativismo surge num contexto no qual o predomínio do interesse privado sobre o coletivo e o comunitário, com as referidas consequências, como a concentração de renda e poder, características do capitalismo industrial da década de 1840, período esse, identificado como “a década faminta” (SCHNEIDER, 2019).

No entanto, muito antes, a partir da segunda metade do século XVIII, o cooperativismo foi idealizado por diferentes pensadores, cujas ideias influenciaram as experiências pré-cooperativas e a edificação do movimento

cooperativista, tais como Robert Owen, William King e Charles Gide (SCHNEIDER, 2019).

Robert Owen, cujas origens familiares humildes e preocupações com a classe trabalhadora o levaram a desenvolver um amplo projeto reformista que melhorou a vida de seus funcionários, foi

[...] o primeiro pensador da história, de que se tem registro, a ter empregado o termo cooperativa. [...] Reduziu o número de horas de trabalho de 17 para 10 por dia e aumentou os salários. Proibiu o trabalho de crianças com menos de 10 anos de idade nas oficinas e fez com que lhes fosse dado o ensino gratuito. Dirigia-se aos próprios industriais, a fim de envolvê-los em seus projetos de política social. Owen via a solução dos problemas sociais na criação de comunidades (*communities*), baseadas na ideia da propriedade coletiva, espécies de colônias que deviam se manter por seus próprios meios e produzir tudo aquilo de que os membros tinham necessidade (FARDINI, 2017, p.45).

A partir de 1825, as cooperativas que surgem inspirada nos seus “idealizadores”, chamadas de *union shops*, aspiravam chegar no processo final de sua expansão como “colônias cooperativas autônomas”, que na medida em que se multiplicassem, transformariam a sociedade capitalista e competitiva numa sociedade solidária e cooperativa (SCHNEIDER, 2019).

Outro representante do pensamento cooperativista, o francês Charles Gide, foi responsável pela expansão dos ideais cooperativistas e ficou conhecido por fundar

[...] a Escola de Nîmes, voltada para a sistematização do pensamento cooperativista. Este movimento intelectual divulgou a doutrina e contribuiu para a organização de novos empreendimentos. A referência para estudo e delineamento da doutrina cooperativista, propugnada por Gide, a qual se organiza em valores, princípios e modelo de autogestão peculiar, respaldou-se nos estudos sobre os primeiros empreendimentos da época, em especial a Sociedade dos Probos Pioneiros de *Rochdale* (FARDINI, 2017, p.46).

De acordo com Limberger (1996), o cooperativismo moderno tal qual é referenciado pelo seu conjunto de princípios e valores, teve como marco histórico, os pioneiros de *Rochdale* na Inglaterra, no ano de 1844, com a fundação da *Sociedade dos Probos Pioneiros na Troad Lane* (Beco do Sapo). Essa cooperativa formada por 28 trabalhadores encontraram na vinculação dos objetivos comuns a formação de uma sociedade (cooperativa) de consumo como

alternativa para a superação da injustiça social proveniente da Revolução Industrial que acometia os trabalhadores europeus à época.

Acreditavam na ideia da cooperação embora conhecessem muitas cooperativas que vinham sistematicamente fracassando... tiveram como que a intuição de que algo errado havia com estas organizações populares, pois sendo a ideia da cooperação basicamente boa e certa, não poderia a entidade organizada sobre a mesma levar necessariamente ao fracasso. [...] começaram a reunir-se cada semana para analisar sua precária situação e estudar uma saída diferente das propostas pelos demais grupos. [...] de seu estudo resultou o estatuto de sua cooperativa, que assim nasceu diferente das demais [...] (LIMBERGER, 1996, p. 12).

Holyoake (2014, p. 31) aponta que “os primeiros membros da Sociedade de *Rochdale* eram cooperadores sinceros; compravam no armazém todos os artigos de que suas famílias precisavam [...]”, motivados pela aspiração de proprietários do negócio, de modo que sentiam-se orgulhados pelo êxito do empreendimento coletivo.

No entanto, os ideais dos pioneiros de *Rochdale* foram discutidos ao longo de muitas reuniões e debates anteriores à fundação da Sociedade, quando os membros que se reuniam eram conhecidos como um círculo owenista ou também como um grupo “socialista” e como membros de uma *friendly society*, na qual, o objetivo para

vários deles, antes desempregados, agora vítimas do desemprego, não era apenas para constituir cooperativas de consumo como forma de superação da grave situação do proletariado, mas, sim, chegar a constituir colônias cooperativas autônomas, democráticas e autossuficientes, onde reinasse a ajuda mútua, a igualdade social e a fraternidade (SCHNEIDER, 2019, p. 32).

William King, o “médico dos pobres” de *Brighton*, inspirado em Roberto Owen, foi o responsável por inserir o “espírito de cooperação”, através do qual, remover-se-iam os obstáculos à amizade, tais como o egoísmo, a rivalidade, o ciúme e a inveja. Pelo contrário, a cooperação promoveria a empatia, a tolerância, a compreensão e a afeição recíproca (SCHNEIDER, 2019).

Juntos, King e Owen, são referenciados como “reformadores sociais” que exerceram significativa influência sobre os Pioneiros de *Rochdale* antes e durante a formação de sua cooperativa (SCHNEIDER, 2019).

Em 1854, dez anos depois da fundação da Sociedade dos *Probos Pioneiros*, “era notável o movimento intelectual” [...] e o novo espírito de sociabilidade que animava os cooperadores (HOLYOAKE, 2014)”, mostrando que a iniciativa daqueles trabalhadores estava se transformando em um movimento fundamentado em ideais e valores que transcendiam (e transcendem) os objetivos econômicos – nascia o cooperativismo.

A educação cooperativa, segundo King, deveria desempenhar um papel relevante durante o processo de cooperação, bem como a visão de autogestão e de democracia (SCHNEIDER, 2019):

“Tão logo o homem se reúne para discutir como seus negócios devem ser administrados, sua mente recebe novos impulsos, novas ideias, novos motivos, novos objetivos. Os homens então são estimulados a exercitar seus julgamentos, a pesar e a balancear probabilidades, a calcular e a prever ganhos e perdas, e a adquirir conhecimentos que enriquecem o caráter humano. Cada cooperativista em certo sentido deve tornar-se empresário e para isto requer-se que sejam homens de conhecimentos. Devem adquirir conhecimento sobre as mercadorias com as quais vão negociar e as razões de variação de preços e, quando começarem a operar com manufaturas e a investir capital, ainda mais conhecimentos são necessários. Devem também aprender a praticar bons métodos de negócios, procura uma rápida rotatividade dos estoques, comprar e vender somente à vista, manter um controle contábil meticuloso e adquirir o hábito para um detalhado exame dos livros de contas, e este hábito deve ser familiar a todos os associados (BONNER, 1970, p.25-26).

Desde então, o cooperativismo vem sendo acompanhado por transformações sociais que historicamente congregam os fragilizados, tornando-se instrumento de resiliência às variáveis externas que afetam os diferentes setores da sociedade.

Nessa perspectiva, Carvalho (2011) caracteriza o cooperativismo como uma das poucas doutrinas econômicas que nasceu diretamente da prática de trabalhadores e não de teorias construídas por intelectuais. Os trabalhadores materializaram o cooperativismo na prática através dos seus próprios esforços, agindo de forma dialogada, participativa e mantendo a reciprocidade nos atos, de forma a agir enquanto coletividade.

Limberger (1996), traz um recorte do cooperativismo no meio rural enfatizando que as cooperativas de produção agropecuária são representadas basicamente por agricultores, onde os instrumentos de produção são de propriedade individual dos próprios associados e a cooperativa se encarrega de

executar atividades de caráter coletivo, como armazenagem, beneficiamento e comercialização.

O conceito de cooperativa que afirma “que ela tem duas dimensões: a econômica e a social” defendida por Limberger (1996), destaca que é no lado social que reside a diferença fundamental da cooperativa para a empresa privada, ao valorizar à pessoa em detrimento ao capital. No entanto, pondera que não se pode esquecer os fins econômicos:

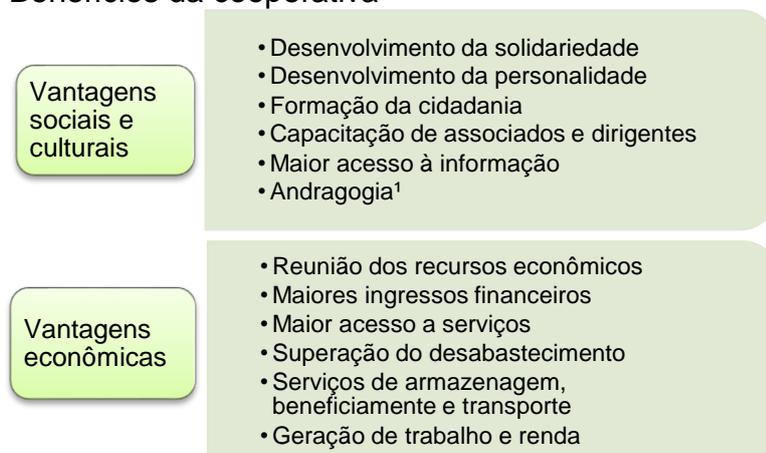
No aspecto econômico a cooperativa deve visar a eficiência, como empresa que é e deve realmente ser. Mas esta eficiência não se pode dar às custas dos associados. A procura da eficiência se justifica para prestar mais e melhores serviços, mas jamais por si mesma e muito menos em prejuízo do quadro associativo (LIMBERGER, 1996, p.75).

Limberger (1996) menciona o critério “identidade” na organização cooperativa como uma característica fundamental para o êxito do empreendimento, sendo os associados “ao mesmo tempo donos, usuários e fornecedores”, ao que ele nomeia de identidade tripla.

Pires (2003) pondera que a organização dos agricultores em cooperativas pode gerar vantagens e benefícios ao coletivo, tais como, melhor remuneração pelos produtos através da venda coletiva, conquista de maiores e melhores canais de distribuição e diminuição dos custos diretos através de barganha no preço dos insumos.

Os benefícios que emergem a partir da organização cooperativa são amplamente comentados por Limberger (1996), conforme o quadro a seguir:

Figura 2 – Benefícios da cooperativa



Fonte: Limberger, p. 149-154, 1996; Adaptado pela autora, 2020.

Para Limberger (1996), como os objetivos da cooperativa têm dupla dimensão, “naturalmente suas vantagens devem manifestar-se igualmente nos dois setores: social e econômico”.

As razões propostas por Limberger (1996) no que tange à existência das cooperativas permanecem válidas, amplamente pesquisadas e, esporadicamente, conflitantes na *práxis*.

Schneider (2019) ao tratar sobre essa “dualidade” (social *versus* econômico) pragmática das cooperativas, elenca algumas características essenciais (Figura 3) destas sociedades que permitem adequá-las na dinâmica contemporânea dos mercados e da globalização:

Figura 3 – Características essenciais das cooperativas



Fonte: SCHNEIDER, 2019, p. 157; Adaptada pela autora, 2020.

Desta forma, como “associação de pessoas”, as cooperativas seguem uma racionalidade social através da qual devem organizar e administrar a sociedade. Já como “empresa econômica”, seguem uma racionalidade econômica visando a satisfazer um variado espectro de suas necessidades (SCHNEIDER, 2019).

Ao desvendar as motivações que levam ao ato de cooperar, observa-se que o “dualismo” aparente posto pelo interesse individual *versus* o interesse coletivo, por vezes, ocasiona a ineficiência do sistema cooperativista enquanto organização formal de acesso à renda. Nesse sentido, cabe pesquisar como as cooperativas podem superar esse desafio e alcançarem outro nível de desenvolvimento (KOZEN; OLIVEIRA, 2015).

Nesse sentido, cabe mencionar que o presente estudo visa analisar a forma pela qual as cooperativas organizam-se em rede para atuarem no mercado desenvolvendo as suas cadeias produtivas e desempenhando através de sua função econômica, o acesso às melhorias sociais para seus membros.

3.3 ARRANJOS INTERORGANIZACIONAIS E TIPOLOGIAS DE REDES DE COOPERATIVAS

A temática sobre os arranjos interorganizacionais, tais como, as redes de cooperativas, alianças e parcerias estratégicas, *joint ventures* e outros tipos de conglomerados despontam como estratégias competitivas no âmbito nacional e internacional como é amplamente conduzido por Balestrin e Verschoore (2008).

Castells (2019), autor da trilogia “A era da informação: economia, sociedade e cultura”, em seu volume 1 “A sociedade em rede”, apresenta o potencial das pequenas empresas quanto à flexibilidade, inovação e criação de empregos salientando que apesar de não estarmos visualizando o fim das poderosas empresas de grande porte, estamos [...] observando a crise do modelo corporativo tradicional baseado na integração vertical e no gerenciamento hierárquico” da linha *staff*” de rígida divisão técnica e social do trabalho dentro das empresas (CASTELLS, 2019, p. 221).

Do ponto de vista empresarial, a “empresa horizontal” de Castells (2019) é “uma rede dinâmica e estrategicamente planejada de unidades autoprogramadas e autocomandadas com base na descentralização, participação e coordenação”, fazendo surgir uma nova forma organizacional como característica da era da informação: a empresa em rede. (CASTELLS, 2019, p. 230).

No entanto, arranjos interorganizacionais dentro do sistema cooperativista ainda padecem e carecem de mecanismos e razões que possibilitem aumentar a confiança no seu potencial, conforme relatam os estudos conduzidos por Mendina (2017).

Outra definição de redes de cooperativas fundamentada em vários autores é mencionada por Woitchunas (2009 p. 12) como:

organizações compostas por um grupo de empresas formalmente relacionadas, com objetivos comuns, prazo de existência ilimitado e escopo múltiplo de atuação. Nelas, cada membro mantém sua individualidade legal, participa diretamente das decisões e divide simetricamente com os demais os benefícios e ganhos alcançados pelos esforços coletivos. Elas são compreendidas como um modelo organizacional dotado de estrutura formal própria, com um arcabouço de coordenação específico, relações de propriedade singulares e práticas de cooperação características. Suas especificidades exigem novas práticas organizacionais e de gestão, encontrando limites à replicação de modelos de gestão vigentes e utilizados nas configurações empresariais tradicionais.

A existência de várias definições para redes devido a sua noção de interdisciplinaridade, perpassa desde as áreas da computação, da comunicação e da administração, referindo-se “que a utilização mais geral da expressão *redes* refere-se a uma estrutura de ligações entre atores de um sistema qualquer” (BATALHA, 2008).

Outro conceito de redes é apresentado por Martinho (2003) como “uma forma de organização democrática constituída de elementos autônomos, interligados de maneira horizontal e que cooperam entre si”.

Como visto anteriormente em Woitchunas (2009), Martinho (2003) e Batalha (2008), pode-se destacar que os autores discorrem sobre as formas e os níveis de relacionamento interorganizacionais, pois o conceito de rede é difundido na literatura e *práxis* ao se tratar tanto em relação às organizações cooperativas quanto às empresariais que unem-se com a finalidade de obterem vantagens principalmente econômicas.

Castells (2019) remete a organização e a atuação das redes como estratégias resultantes da nova “economia informacional/global”, ressaltando que organizações bem sucedidas são aquelas

capazes de gerar conhecimentos e processar informações com eficiência; adaptar-se à geometria variável da economia global; ser flexível o suficiente para transformar os seus meios tão rapidamente quanto mudam os objetivos sob o impacto da rápida transformação cultural, tecnológica e institucional; e inovar, já que a inovação torna-se a principal arma competitiva (CASTELLS, 2019, p. 238).

Algumas formas de organização de estruturas de redes são apresentadas por Konzen e Oliveira (2015) nominando-as de centrais, consórcios, redes do ramo agropecuário, do ramo crédito e entre ramos diferentes. Para fins de recorte condizente ao objetivos do estudo, cabe-nos ressaltar os modelos de redes e centrais estudados por esses autores no que tange aos aspectos que dificultam a organização dessas redes, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Fatores restritivos em relação à organização de redes e centrais

Redes Kozen e Oliveira, 2015; Braga, 2010; Dutra, 2010	Centrais Kozen e Oliveira, 2015
Falta de formalização do arranjo interorganizacional;	Diferenças culturais;
Falta de definição clara de objetivos;	Compromisso distintos entre cooperativas e fornecedores (interesses individuais);
Falta de compartilhamento de informação;	Hábito de atuarem de forma individual;
Número excessivo de atores;	Dificuldades quanto ao uso do direito da marca das associadas;
Demora na tomada de decisão;	Dificuldades quanto à forma de remunerar pela matéria-prima de cada cooperativa;
Baixo nível de capacitação administrativa dos membros dirigentes;	Custo <i>versus</i> benefício de fazer parte de uma Central;
Disputa por recursos de cada membro (individualismo);	Fechamento das indústrias próprias;
Baixa integração dos cooperados (oportunismo);	Temor por parte dos associados referente ao desaparecimento de sua cooperativa;
Fragilidade do vínculo entre as cooperativas;	Temor de alguns dirigentes com a diminuição de cargos;
Constante troca de diretoria da cooperativa;	A situação financeira instável de alguma cooperativa;
Grande área de atuação;	Preço pago ao agricultor pela mercadoria entregue;

Fonte: Kozen e Oliveira, 2015; Adaptado pela autora, 2020.

Os autores destacam dentre os fatores restritivos pesquisados, a informalidade de algumas redes, nas quais inexitem clareza dos objetivos

comuns e não compartilha-se as informações necessárias para que os negócios se concretizem. A política democrática de natureza das cooperativas e a baixa capacitação dos membros da diretoria gera demora na tomada de decisão, inibindo a disposição de algumas cooperativas em estruturar-se através de redes (KOZEN; OLIVEIRA, 2015).

Ainda sobre os fatores que dificultam a organização das redes, Kozen e Oliveira (2015, p.54), apontam que:

“O individualismo e o oportunismo fragilizam o vínculo entre as cooperativas, pois ao invés de elaborarem estratégias que favoreçam as ações coletivas, prevalece nestes casos à atuação local com brigas internas em favor de investir onde interessa a um só membro e não ao todo. Esse fato pode ser entendido como resquício de baixa integração entre cooperados que só se unem em períodos que a situação é desfavorável, deixando de interagir nos momentos de resultados positivos.”

Observa-se que o nível de relacionamento depende do nível de confiança estabelecidos entre as partes. Lago (2009) destaca que devido às recorrentes crises financeiras que algumas cooperativas enfrentam, acaba dificultando no desenvolvimento dos laços de cooperação, pois cada cooperativa não sabe o quanto pode confiar em sua co-irmã, sem que venha a ter prejuízos em um eventual problema que possa vir a ocorrer em alguma das integrantes da rede, reascendendo o debate sobre a necessidade da formalização jurídica adequada aos objetivos das redes.

Através dos fatores restritivos à organização das redes apontados por Kozen e Oliveira (2015), observa-se que pressupõem uma formação horizontal sem formalização jurídica apropriada com o objetivo de ampliar a atuação mercadológica quando conveniente por cada parte integrante da rede. Já para a organização em Central, pressupõem que existe uma formalização jurídica competente para o ingresso das partes – cooperativas singulares – que se associam com o compromisso explícito de serem ativas a fim de viabilizar a existência da estrutura central.

Nessa perspectiva, Leite (1982, p. 75) aponta que as relações das estruturas de redes podem ocorrer em quatro diferentes níveis: “horizontal unissetorial, vertical unissetorial, horizontal multissetorial e vertical multissetorial” e Braga (2010, p. 12-13, grifo da autora) complementa que “os relacionamentos

interorganizacionais ainda podem ocorrer através de *alianças estratégicas* visando o alcance dos objetivos comuns”.

O formato da atuação em rede – vertical ou horizontal – traduz com fidelidade o nível de desenvolvimento de um sistema cooperativo e sua forma de atuação estabelece o grau de intercooperação das sociedades que o constituem, indo além do modismo que periodicamente surge e desaparece nas áreas da Administração e Economia, pois é o sexto dos sete princípios do cooperativismo mundial. Preconiza a parceria, a ação conjunta, o relacionamento institucional, político e comercial entre as cooperativas (Suzin, 2017 p.1).

“A intercooperação estabelece um relacionamento horizontal das cooperativas singulares entre si, mais profícuo que o relacionamento vertical que elas mantêm com as centrais, federações e confederações. Aqui se sobressai o sentido de rede, de verticalidade, de harmonia e integração da base operacional (as cooperativas singulares dos diversos ramos) e com as estruturas de fortalecimento (as cooperativas centrais) e de planificação e defesa institucional do setor (as federações, confederações, OCEs e OCB).” (SUZIN, 2017)

As transformações socioeconômicas têm motivado maiores estudos das atividades organizacionais e da cooperação em redes, considerando que estas transformações demandam cada vez mais níveis elevados de qualidade, custos baixos, inovação, adaptabilidade e reações rápidas às tangentes mercadológicas, ou seja, reunir atributos que permitam uma performance adequada ao ambiente competitivo em uma estrutura única e que seja sustentada por ações uniformes, porém descentralizadas, viabilizando ganhos competitivos para as partes associadas, conforme enfatizado por Verschoore e Balestrin (2008).

As perspectivas apontadas por Suzin (2017) no que tange ao desenvolvimento das redes coaduna com a proposição de que a formação das redes surge devido ao grau de relacionamento, de confiança e cooperação derivada das cooperativas que fazem parte destas redes. No entanto, sabe-se que a cooperação nem sempre é o fio condutor da formação de redes e, sim, as vantagens econômicas que podem ser obtidas em decorrência destas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Nesta perspectiva, Dutra (2010) explica que a conquista de preços diferenciados, seja na compra ou na venda coletiva, pode instigar o

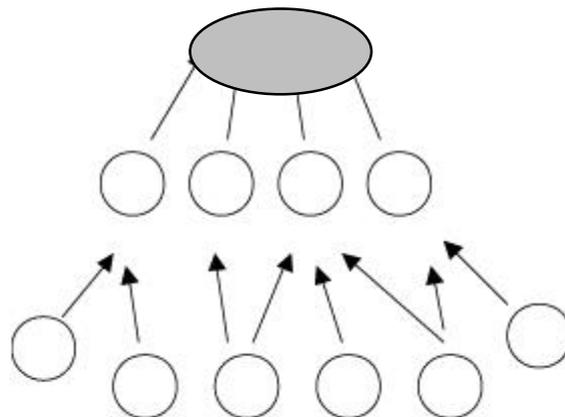
comportamento individualista na medida em que muitos membros só negociariam com a rede os produtos que conseguissem adquirir a um preço menor ou vender a um preço maior e, que dessa forma,

“os principais fornecedores da rede podem formar um oligopólio e os fornecedores e/ou compradores [...] não têm interesse que os seus clientes se organizem para melhorar seu poder de negociação, nem têm interesse em realizar acordos de cooperação com a rede” (DUTRA, 2010, p. 70-71).

No que tange a cooperação entre empresas, Casarotto Filho e Pires (2001) afirmam que é algo tão irreversível como a globalização, ou melhor, talvez seja a forma como as pequenas empresas poderão assegurar sua sobrevivência e a sociedade garantir seu desenvolvimento equilibrado. Os conceitos de redes abordados por Casarotto (2001) baseiam-se em experiências de pequenos empreendimentos organizados em rede na Itália, onde constatou que as redes estão separadas em dois modelos: as redes *Top-down*¹ e as redes flexíveis (*Bottom-up*). As principais diferenças entre esses dois modelos residem no fato de que a segunda tem características relevantes que permeiam dentre as teorias da economia solidária que são flexíveis e horizontais enquanto que a primeira – *Top-down* – conjectura uma estrutura verticalizada e burocratizada onde os empreendimentos tornam-se altamente dependente das estratégias de um empreendimento principal – a empresa mãe.

A pesquisa de Casarotto (2001) aponta que os pequenos empreendimentos podem ter competitividade através de um produto diferenciado e de qualidade, geralmente voltado para atender um nicho de mercado. Nessa perspectiva, quando a vantagem competitiva se encontra numa produção de escala, os pequenos empreendimentos são direcionados a formação de redes no modelo *Top-down* (figura 4), onde estes participam como fornecedores de um grande empreendimento e a estratégia passa a ser a de obter menores custos operacionais devido a escala comercial.

¹ O conceito de *Top-down* também é explorado por Queiroz (2006) ao explicar sobre a concepção da estratégia global da empresa, podendo essa ser dada sob duas óticas evolutivas – *Bottom-up* e *Top-down* -, sendo a do tipo *Top-down* um modelo hierárquico da década de 1960, representando ideias emanadas da alta diretoria e implementada nos níveis hierárquicos mais baixos.

Figura 4 – Rede *Top-down* (vertical)

Fonte: Adaptada de Casarotto e Pires, 2001, p. 36.

As redes *Top-down* dependem da existência de uma grande empresa-mãe, da qual as pequenas tornam-se fornecedoras ou sub-fornecedoras. Nesse caso, a pequena empresa passa a ser altamente dependente das estratégias da empresa-mãe e tem pouca ou nenhuma influência no destino da rede (CASAROTTO; PIRES, 2001).

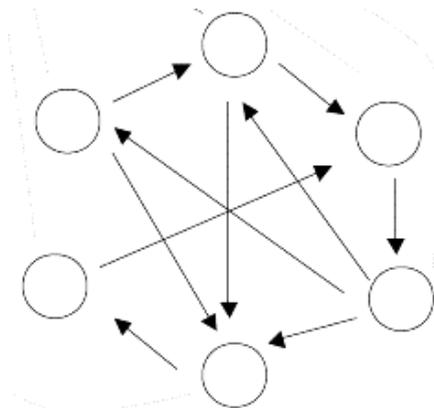
No entanto, essa estrutura verticalizada facilita a produção de suprimentos em lotes prolongados e grandes volumes, bem como diminui custos e estimula ao aumento da qualidade do produto (WOITCHUNAS, 2009), uma vez que cada parte da cadeia é de responsabilidade da rede, remetendo ao processo de produção fordista. Esse modelo pode ser reconhecido como integração para trás – *backward integration* – pois se direciona para os insumos de produção (WOITCHUNAS, 2009).

Já na estratégia de flexibilização proposta pelo modelo das redes flexíveis de Casarotto, envolve a diferenciação do produto com estratégias para minimizar custos de produção combinando as vantagens econômicas das duas estratégias – diferenciação e custo (CASAROTTO, 2001). Para tanto, um ambiente onde a articulação se dá em rede de forma horizontal ou, como mencionado pelo Casarotto (2001), em redes flexíveis, os empreendimentos possuem dificuldades menores para competir no mercado devido a atuação conjunta.

Outro conceito que se aproxima das redes flexíveis é apontado por Queiroz (2016) ao explicar acerca da concepção da estratégia global da

empresa, fazendo ressurgir o termo *Bottom-up* (figura 5), assumindo que as estratégias podem fluir de baixo para cima na pirâmide hierárquica, “implicando técnicas administrativas flexíveis que ofereçam respostas para o meio em que estão inseridas, permitindo o aprendizado estratégico” (QUEIROZ, 2016, p. 284).

Figura 5 – Rede *Bottom-up* (rede flexível ou horizontal)



Fonte: Adaptada de Casarotto e Pires, 2001, p. 36.

Por sua vez, as redes flexíveis de empresas caracterizam-se pela união de um conjunto de empresas que buscam objetivos comuns, formando uma rede horizontal (Figura 3). Como explicam Casarotto e Pires (2001), nesse caso, várias empresas podem produzir parte de um equipamento, enquanto a rede simula a administração de um grande empreendimento, embora tenha muito mais flexibilidade.

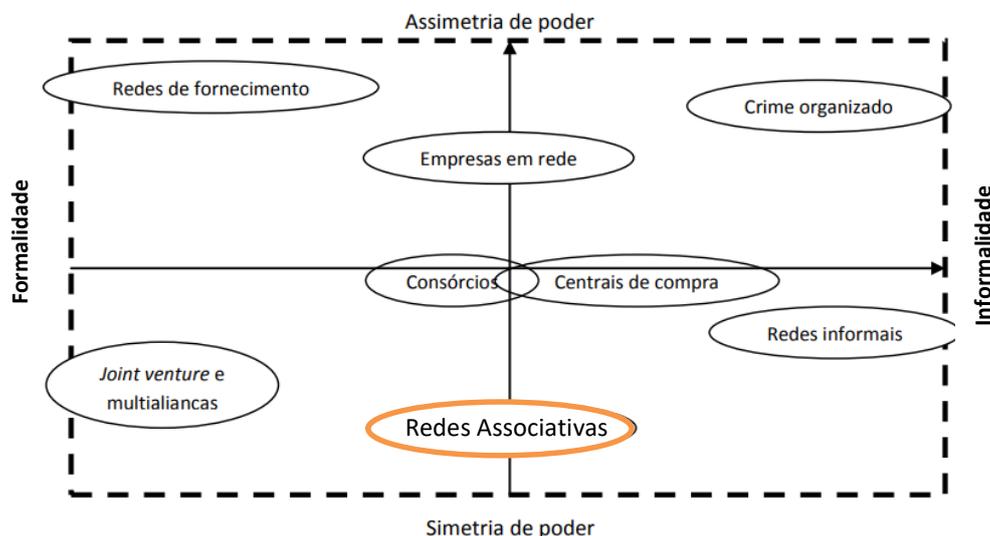
Nesse sentido, a rede fortalece os participantes pelo compartilhamento de recursos e ampliação das capacidades logísticas e tecnológicas.

Características semelhantes acerca das redes flexíveis são apontadas por Woitchunas (2009) ao mencionar que a rede de cooperação horizontal surge pela união de empreendimentos que trabalham num mesmo segmento de produção, com vistas a obter benefícios, tais como a redução de custos e aumento do poder de barganha junto a fornecedores, compartilhamento de estratégias de marketing, P&D, acesso ao crédito, reconhecimento de marca, dentre outras.

Em busca de uma melhor compreensão dessa diversidade de tipologias, pesquisadores elaboraram um mapa conceitual (Figura 6) apresentado em

quatro quadrantes contendo as principais dimensões sobre as quais as redes são estruturadas (Balestrin e Verschoore, 2008).

Figura 6 - Mapa conceitual da estruturação de redes



Fonte: Balestrin e Verschoore, 2008, p. 86; Adaptado pela autora, 2020.

No mapa conceitual apresentado, o eixo vertical relaciona-se com os elos gerenciais estabelecidos entre os componentes da rede. Esses elos podem representar uma relação simétrica de poder – rede horizontal – ou um grau de hierarquia com forte assimetria de poder – rede vertical. No eixo horizontal representa o grau de formalização estabelecido nas relações entre os componentes. Esse grau pode transitar de uma convivência informal entre os componentes (relações de amizade, afinidade e parentes) até relações formalmente estabelecidas por contratos jurídicos entre as partes (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

As redes associativas grafada na figura 4 constituem uma organização formalizada de gestão democrática, com a participação dos envolvidos nas decisões e ações da rede. Essas redes são estratégias adotadas por empresas que vislumbram a capacidade de superação de dificuldades comuns com a realização de ações colaborativas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Os referidos autores explanam que as redes assimétricas estão mais presentes em grandes conglomerados que adotam estratégias de redes verticais constituída de unidades interdependentes e especialmente dispersas. Já as

redes simétricas são caracterizadas pela dimensão horizontal e apresentam maior descentralização do poder e estimulam a cooperação horizontal de seus membros (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

As redes formais estabelecem a dimensão contratual onde existem termos contratuais juridicamente constituídos determinando as regras de conduta entre os integrantes. Já as redes informais permitem encontros entre os integrantes a fim de possibilitar o intercâmbio de experiências e informações com base na livre participação, propondo relações baseadas na confiança entre os membros, formadas sem qualquer espécie de contrato formal, agindo em conformidade com os interesses mútuos (BALESTRIN; VERSHOORE, 2008).

Um viés interessante da atuação em redes é apontado por Kozen e Oliveira (2015) referente a (perda da) autonomia das cooperativas enquanto organizadas em redes. Os autores explicam que “nem todas estão dispostas a abrir mão da competição independentemente de quem for o parceiro comercial”, devido ao receio de diminuir o *market share*, perder a autonomia comercial e da identidade representativa perante aos associados. Estes fatores são exemplificados por Lago (2009) ao explicar que “as disputas por espaço e vaidades entre dirigentes, dado o receio de perda de poder ou posto de trabalho, o que reflete uma enorme miopia, ao passo que o não fortalecimento da cooperativa é que pode representar a perda de autonomia”.

Sydow e Windeler (1998) apontam como sendo um dos desafios das redes, assegurar que as empresas participantes da rede contribuam para o aumento da eficácia da rede, não importando quais partes são apropriadas por cada empresa.

Kozen e Oliveira (2015) concluem em seus estudos enfatizando que “apesar das cooperativas terem na sua essência o princípio de cooperar, o individualismo e o oportunismo ainda está presente, principalmente nas centrais onde cooperativas apenas cooperam em momentos vantajosos para si”, sinalizando a proeminência de avaliar com ponderação quanto ao estabelecimento da estrutura organizacional das redes – se verticalizado ou horizontalizado, avaliando os prós e contras das diferentes tipologias de redes visando a estabelecer o formato que mais se adapta aos objetivos coletivos.

Embora Verschoore e Balestrin (2008), citam como uma das motivações para o estabelecimento de redes, a eficiente governança das relações

econômicas, Fensterseifer (2000) acrescenta que a busca pela competitividade ainda está ligada a quatro objetivos estratégicos: a) Vantagens baseadas na busca de complementaridade, b) Criação do poder de compra, c) Ampliação da capacidade de inovação e, d) Aprendizagem organizacional.

Observa-se, ao discorrer sobre as tipologias de rede, que a estrutura horizontalizada ocorre entre as cooperativas que encontram-se em um mesmo nível de classificação (singulares x singulares, centrais x centrais) com a finalidade de estabelecer parcerias, quando de segmentos de negócios diferentes e, de reduzir custos operacionais e ampliar os potenciais mercadológicos para os seus produtos e serviços, quando atuam em um mesmo segmento de negócio (MOURA, 2018).

Já a estrutura verticalizada, ocorre quando as cooperativas participam de um nível superior de organização (singulares x central, central x confederação) com a finalidade de maior representação à nível regional, nacional ou internacional, consolidar a marca, consolidar-se no mercado e obter maior poder de negociação política diante dos conglomerados privados, entidades representativas e poder público (MOURA, 2018).

Nessa perspectiva, Kozen e Oliveira (2015) apontam como alguns benefícios da formação de redes: 1) a potencialização dos negócios em conjunto em relação ao ganho de competitividade no mercado; 2) a qualificação profissional; 3) a troca de experiências; 4) a padronização dos processos com acesso à inovações, informação e tecnologias e; 5) alcançam maior impacto nas ações de marketing quando trabalhadas no coletivo.

Balestrin e Verschoore (2008) apontam que os principais objetivos que as organizações devem ter em comum são: 1) acessar recursos; 2) exercer influência do mercado; 3) buscar reciprocidade com ações coletivas de interesse em comum; 4) ganhar eficiência internamente; 5) alcançar estabilidade frente ao mercado e; 6) ganhar legitimidade e flexibilidade pela melhor adaptação aos ambientes dinamizados e apresentam os ganhos competitivos das redes de cooperação: 1) maior escala e poder de mercado; 2) geração de soluções coletivas; 3) redução de custos e riscos; 4) acúmulo de capital social; 5) aprendizagem coletiva e, 6) inovação colaborativa.

As explanações propostas pelos autores referenciados divergem em alguns aspectos no que tange às motivações e os objetivos para a formação de

redes e quanto às diferentes tipologias adotadas. Nesse sentido, cabe pesquisar a correlação das redes contemporâneas com a teoria explicitada, bem como estudar as origens, a composição, os objetivos e a atuação dessas redes no contexto mercadológico no qual estão inseridas.

Cabe ressaltar que as redes de cooperativas pesquisadas estão inseridas em um ambiente mercadológico distinto – os mercados institucionais – que demandam estratégias diferenciadas de acesso e de abastecimento desses mercados. Nesse sentido, é relevante identificar as tipologias organizacionais utilizadas e os fatores que impulsionam e os que restringem a organização e o desenvolvimento dessas redes.

3.4 MERCADOS INSTITUCIONAIS E A INTERFACE COM O DESENVOLVIMENTO RURAL

Durante o movimento histórico conhecido como expansão agrícola, contextualizado por Zonin e Martins (2016), pelo qual ocorreu na região sul do Brasil a partir de 1870, a migração europeia, dando início a um modelo de produção baseado no trabalho familiar e na policultura que deu origem à “busca pelo desenvolvimento econômico das famílias fez germinar uma interessante rede de associativismo [...] na pretensão de encontrar alternativas para viabilizar e fortalecer esse modelo de produção.” (ZONIN; MARTINS; 2016, p.229-250).

Neste sentido, a construção e a implementação de estratégias individuais e coletivas que possibilitem a melhoria das condições de acesso aos mercados e de agregação de valor tornam-se alguns dos maiores desafios para os agricultores e suas organizações econômicas.

Wanderley (2016, p. 69) contextualiza a transcendente mudança e a construção de novos horizontes para o desenvolvimento rural brasileiro pautado no fortalecimento da agricultura de base familiar:

No final dos anos 1980, com o processo de redemocratização, o desenvolvimento rural foi objeto de um debate mais amplo na sociedade, do qual participaram ativamente novas e renovadas forças sociais. Consolidaram-se as críticas ao modelo dominante da modernização produtivista da agricultura, cuja base permanecia a concentração fundiária e a expulsão massiva de trabalhadores da terra em suas diversas manifestações sociais e regionais. Ao mesmo tempo, foi possível incorporar na legislação vigente, inclusive na nova

Constituição Federal, de 1988, normas que traduzem o reconhecimento de outras formas sociais, não dominantes, de agricultura, que inspiraram novas políticas de apoio a elas destinadas (WANDERLEY, 2016, p. 69).

Destaca-se que a construção de políticas públicas territoriais – e não setoriais – foram alavancadas pela organização social dos agricultores, tendo culminado na conquista do Pronaf – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar em 1996, considerado marco “significativo em relação às políticas anteriormente praticadas, na medida em que afirmou o reconhecimento da condição de agricultor e da contribuição essencial para a sociedade” (WANDERLEY, 2016, p. 69). No entanto, a visão pautada no crédito agrícola, protagonizou características marginalizantes semelhantes ao sistema do qual originou-se como contraponto.

O Pronaf apresenta dificuldades para promover mudanças no campo, porque o modelo de agricultura preconizado pelo programa está intimamente ligado com a lógica setorial e produtivista do padrão de desenvolvimento convencional. Na verdade, o estilo de agricultura familiar efetivamente privilegiado pela política de crédito do Pronaf ao longo de sua trajetória não foi aquele baseado na diversificação de atividades e fontes de renda das 74 unidades de produção, mas o da "pequena empresa familiar" especializada em atividades agrícolas integradas às cadeias produtivas do agronegócio exportador [...] Ora, na medida em que se adotou este estilo de agricultura familiar como referência para a ação governamental, então, naturalmente, o crédito passou a ser disponibilizado em sua maior parte para fortalecer a produção e a produtividade das monoculturas de grãos, objetivando, com isso, elevar a competitividade dos "verdadeiros agricultores familiares" escolhidos como protagonistas do desenvolvimento rural brasileiro (AQUINO; SCHNEIDER, 2010, p.15).

No entanto, “assim como a condição de pobreza não se esgota na reduzida disponibilidade de renda monetária, expressa na relação dólar ou real por dia, a superação da pobreza não se esgota na simples distribuição de crédito aos mais pobres” (HELFAND; PEREIRA, 2012, p. 126). Os autores enfatizam que o acesso ao crédito deveria estar inserido numa política de maior amplitude que considerasse o agricultor de uma forma que, se apoiado convenientemente, tem potencialidades para assegurar a sobrevivência familiar e participar da produção da riqueza local.

Segundo Wilkinson (2016), a literatura sobre os estudos rurais é permeada por um dualismo que frequentemente posiciona opostamente o “mercado”, ora caracterizado como convencional, dominante, *mainstream* ou “de

commodities”, com os “mercados alternativos”, vistos como redes, enraizados (*embedded*) ou locais e/ou constituídos por cadeias curtas. Segundo o autor, “diz-se que os primeiros são dominados por uma lógica de mercado específica, geralmente maximizadora de lucros, ou egoísta, enquanto os últimos submetem essa lógica a relações sociais” (WILKINSON, 2008, p. 53).

Nesse mesmo sentido, Ploeg (2016, p. 21) argumenta que os mercados (sendo eles espaços físicos ou sistemas de trocas) “envolvem relações sociais, que tanto podem ser visíveis como totalmente anônimas. Essas relações modelam os fluxos de bens e serviços através do tempo e do espaço”, como pode ser explicado pela concepção de mercados aninhados de Ploeg (2016) quando salienta que

um mercado não constitui apenas um sistema abstrato de preços, preferências, oferta, demanda e equilíbrios automaticamente gerados (isto excluiria a presença simultânea de uma pluralidade de mercados). Um mercado significa, também, transações concretas entre pessoas concretas que trocam produtos concretos de acordo com concretos padrões infraestruturais (PLOEG, 2016, p. 32).

A infraestrutura sociomaterial proposta por Ploeg (2016) para a concepção dos mercados alinhados (ou recém criados) dialoga com a construção de espaços econômicos oportunizada pelas compras públicas pois apresentam fronteiras flexíveis, que podem mudar ao longo do tempo e podem ser caracterizados pela maleabilidade e capacidade de inovação.

A partir de 2006, com a implementação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais, outro salto significativo ocorreu no campo rural brasileiro ao criar-se a identidade da Agricultura Familiar como uma categoria social determinante para a soberania e a segurança alimentar e nutricional do país. Desde então, diversas estratégias de fomento – produção, crédito, logística, distribuição e comercialização – vem sendo implementadas para estruturar e consolidar os fluxos que interligam a produção e o consumo de alimentos no país (MIELITZ, 2014).

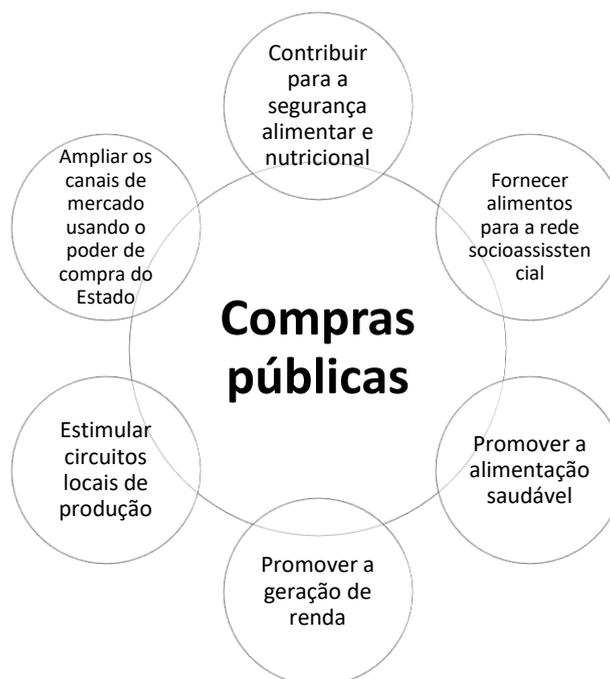
Tais estratégias envolvem o poder de compra do Estado como ferramenta de apoio ao desenvolvimento e fortalecimento da Agricultura Familiar, estruturando-se de uma lado, como mantenedor de canais de acesso ao consumo de alimentos saudáveis tanto para as famílias que encontram-se em

vulnerabilidade social através do PAA – Programa de Aquisição de Alimentos, tanto para as crianças e adolescentes da rede pública de ensino através do PNAE – Programa Nacional da Alimentação Escolar e, estruturando-se de outro lado, como instrumento para a inclusão social e econômica de famílias rurais com o objetivo de criar oportunidades de geração de renda no campo, diminuir os fluxos migratórios e desvanecer a cortina que encobre a pobreza no meio rural (MIELITZ, 2014).

Nos mercados públicos ou institucionais, o principal agente passa a ser o Estado, algum organismo público ou alguma organização pública não-governamental (SCHNEIDER, 2016). Os preços pagos nestes mercados situam-se geralmente acima dos preços pagos nos mercados convencionais, despertando grande interesse para os agricultores, além de ser considerado um mercado garantido, ou seja, que oferece segurança quanto aos pagamento pelos produtos comercializados (SCHNEIDER, 2016).

Os mercados institucionais tornaram-se possibilidades mais acessíveis de comercialização e organização dos agricultores familiares, o quê, ao mesmo tempo, tem se tornado um desafio, pois emergem neste contexto necessidades de organização e gestão por parte das famílias agricultoras e de suas organizações econômicas (cooperativas, associações) no intuito tanto de legitimar a efetividade dos programas, tanto quanto ações propositivas visando a atender aspectos administrativos, organização da oferta e da demanda, atender às exigências e às especificidades do mercado e dos consumidores, bem como, avançar no processamento e beneficiamento da produção primária visando a agregar valor (WILKINSON, 2008), conforme os objetivos da Figura 7.

Figura 7 – Objetivos das compras públicas



Fonte: MDS, 2017; Adaptado pela autora, 2020.

Outro aspecto relevante que pode-se observar a partir da construção dos espaços de comercialização propiciado pelos programas pautados nos mercados institucionais, é a sua importância para a efetivação da soberania e da segurança alimentar, e por ser capaz de não apenas garantir o acesso aos alimentos, mas de dinamizar a economia local, por ser um instrumento importante para gerar demanda, oportunidades de trabalho e renda ao estimular a produção e o desenvolvimento local, conforme os objetivos citados na figura 5.

Niederle (2017) sugere que estas alternativas de inclusão produtiva podem ocorrer através dos mercados como “espaços sociais concretos, lugares visíveis onde ocorrem transações entre produtores e consumidores reais, que agem sob a orientação das estruturas institucionais subjacentes às ordens morais que legitimam as trocas.”

Desta forma, a construção de novos espaços de troca passa a ser um elemento-chave para novas estratégias de inclusão, não apenas em virtude da agregação de valor mas porque eles também se constituem em importantes mecanismos de valorização dos componentes simbólicos que identificam, distinguem e qualificam os alimentos oriundos dos agricultores familiares (NIEDERLE, 2017, p. 175).

Inúmeros estudos relatam as oportunidades criadas, as potencialidades e os limites dos instrumentos clássicos da política agrícola para a inclusão da agricultura familiar. Da mesma forma, existem entendimentos acerca da contribuição dos programas institucionais enquanto mecanismos de inclusão no que tange à inserção das famílias mais fragilizadas (AQUINO; SCHNEIDER, 2011; GRISA; SCHNEIDER, 2014; GAZZONI; DEGGERONE, 2018).

Segundo Niederle (2017), dentre as discórdias que perduram, uma relaciona-se ao potencial dos diferentes mercados alimentares para a inclusão da agricultura familiar, uma apostando na fase de crescimento das commodities agrícolas nos mercados internacionais e, outra apontando para a necessidade de fortalecer os circuitos territorializados de produção e consumo.

Para o autor, “políticas de desenvolvimento rural baseadas em um modelo de múltiplos mercados parecem sensatas” (NIEDERLE, 2017, p. 188) pois convergem para os princípios da inclusão social notoriamente distintos aos da modernização agrícola que “trata-se de uma opção distante da realidade daqueles agricultores familiares mais vulneráveis, que não podem suportar o *treadmill* tecnológico promovido pelos mercados de commodities” (NIEDERLE, 2017, p. 188).

É nesta perspectiva que o desenvolvimento de circuitos alternativos de produção e consumo constituem uma alternativa para a ação pública. Niederle (2017), ainda sinaliza que seguramente não haverá espaço para todos os estabelecimentos familiares nestes circuitos, “nem sequer para os dois milhões que se encontram em situação de maior vulnerabilidade social” (NIEDERLE, 2017, p. 189), no entanto,

não se trata de “ganhar tempo”. Trata-se de readequar as políticas (agrícolas e assistenciais) para responder aos desafios da estruturação de uma complexa arquitetura de redes de produção e consumo. Isto depende criticamente de uma mudança no referencial de desenvolvimento que orienta a ação pública, abrindo espaço para estratégias de inclusão baseadas no reconhecimento e na legitimação de um novo conjunto de valores sociais (NIEDERLE, 2017, p. 189).

Neste contexto, estratégias de inclusão dependem não somente do crescimento de um novo modelo alimentar dirigido pelo consumo e limitado à melhoria nas condições de renda dos consumidores urbanos, mas de uma intervenção do Estado visando mudanças nos padrões de consumo – pela via

da alimentação escolar, por exemplo – possui um efeito igualmente ou até mais importante que a política agrícola para a consolidação dos mercados territorializados (NIEDERLE, 2017, p. 189), ressalvando-se que

o crescimento dos novos mercados não garante a participação da agricultura familiar, muito menos dos agricultores mais pobres. Mas isto não é decorrência de uma suposta inviabilidade técnica ou econômica destas unidades de produção. É o resultado de uma disputa que envolve processos de apropriação e convencionalização. Uma disputa que se processa no campo institucional e, em particular, na legitimação de diferentes normas, padrões e convenções.

No entanto, o acesso dos agricultores aos mercados institucionais pode apresentar entraves devido a estarem imersos em circuitos locais reconhecidos onde a credibilidade e a confiança nos alimentos comercializados decorrem da relação direta com os consumidores, formando uma rede social construída pela relação de confiança entre produtor-consumidor (WILKINSON, 2008).

Desse modo, Wilkinson (2008), aponta como um grande desafio a extensão mercadológica desses agricultores para além desta rede social, onde os mesmos têm que se adaptar às especificidades de um mercado impessoal que exige capacidade de escala e qualidade padronizada.

Na arena teórica, os denominados “mercados institucionais” podem ser explicados pela teoria da Nova Economia Institucional (NEI), criada por Williamson em 1975, o qual reconhece o próprio mercado como uma instituição, sendo “algo instituído” no qual as normas são complexas e as crenças são firmadas, moldando as estruturas de governança em torno de regras informais e formais.

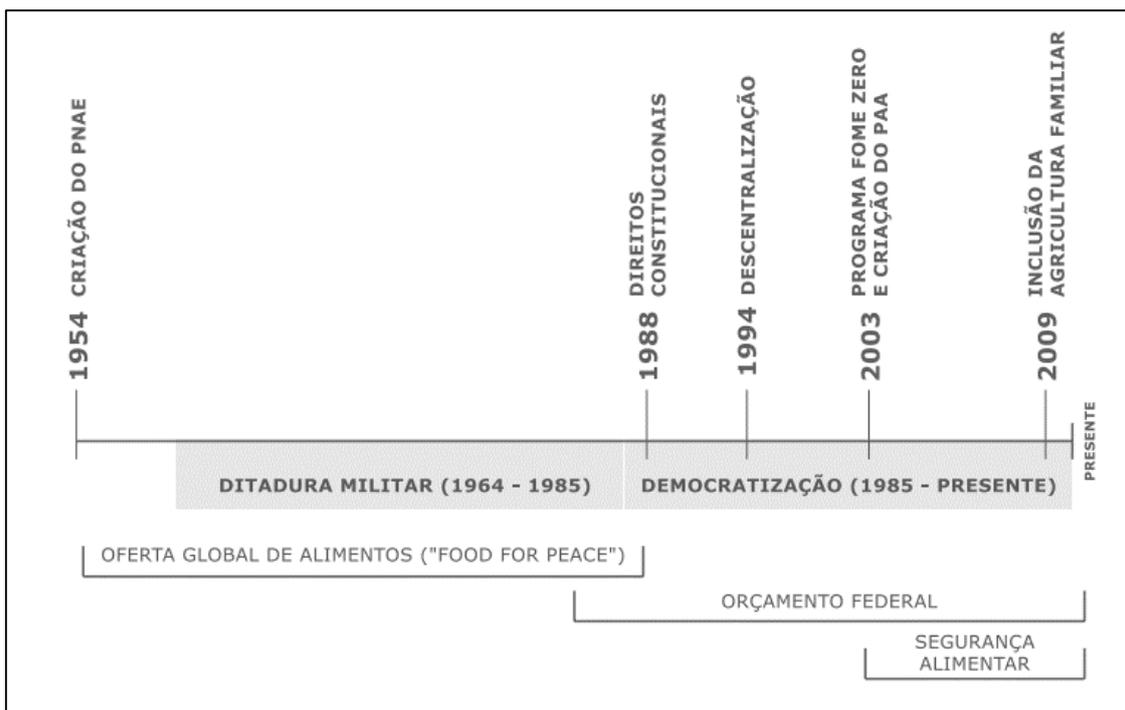
Cabe ressaltar que a partir do ano 2000, o Brasil iniciou a construção de políticas públicas estruturantes para o meio rural, “contribuindo para que uma parte significativa de agricultores familiares melhorasse sua renda” (ZONIN; MARTINS, p. 229-250), muito embora, tais políticas públicas constituem-se mais por seu caráter de “programa” devido as suas implicações vislumbrarem o curto prazo, do que Política Pública propriamente dita desenhada para cumprir o seu papel “estruturante” para o meio rural, tais quais serão abordadas no tópico seguinte.

3.4.1 O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE)

Criado com o nome de “Campanha de Merenda Escolar”, ainda em 1955, o PNAE é executado e gerenciado pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) e é a mais antiga política pública de segurança alimentar e nutricional do Brasil.

Grisa e Porto (2015) destacam que a alimentação escolar institucionalizou-se com o PNAE ainda anos 50 (Figura 8). No entanto, o governo federal centralizou o gerenciamento e aquisição de alimentos neste mercado até a década de 90, quando houve a descentralização dos recursos, ficando sob a responsabilidade dos estados e municípios a elaboração dos cardápios, a aquisição dos alimentos junto aos agricultores locais e o controle da qualidade dos alimentos recebidos nas escolas (TRICHES, 2010).

Figura 8 - Trajetória do PNAE – 1954 a 2012



Fonte: Specht (2012)

Se por um lado, a descentralização favorecia a aquisição de alimentos locais e frescos, por outro, o mercado institucional de alimentação escolar continuava sendo executado por meio de licitação (Lei nº 8.666/1993), com a

aquisição de gêneros alimentares baseados no princípio da economicidade da Constituição Federal, muitas vezes industrializados, desvinculados da produção alimentar local e que beneficiavam as empresas que conseguiam se manter mais competitivas nas licitações (GRISA; PORTO, 2015).

A possibilidade de articular produção local e consumidores traz benefícios para ambos os envolvidos, reduz por um lado as despesas de logística e distribuição e, por outro lado, facilita a oferta de alimentos de qualidade e hábitos de consumo mais diversificados (MALUF, 2007).

Neste contexto, o Estado possui um papel importante no sentido de criar programas que estimulem a interação entre estes atores sociais visando que estes estimulem a economia local das regiões envolvidas. No entanto, foi a partir de 2000 que ganhou relevância derivada da Lei nº 11.947, de 16/6/2009, através da qual a obrigatoriedade das instituições públicas de ensino em adquirir 30% dos recursos destinados à alimentação escolar diretamente da agricultura familiar, desencadeou diversos arranjos institucionais voltados à produção, manufatura e comercialização de alimentos no meio rural brasileiro. (FNDE, 2018).

Segundo Triches (2015), a mudança na legislação em 2009, tornando obrigatória a inclusão do agricultor familiar como fornecedor da alimentação escolar, beneficiou aos alunos que consomem estes alimentos, aos agricultores que têm oportunidade de trabalho e renda e ao meio ambiente ao respeitar-se a sazonalidade e a diversidade da produção local.

Além disso, vários municípios vêm utilizando mais de 30% dos recursos da alimentação escolar para a aquisição de alimentos da agricultura familiar. Para a autora, o Brasil foi um dos primeiros países a estabelecer programas públicos de alimentação escolar e transformá-lo em uma estratégia de desenvolvimento sustentável (TRICHES, 2015).

Nessa trajetória sexagenária, o PNAE acumula avanços apontados pela Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO) como exemplo de sucesso na área de alimentação escolar, servindo como base para a implantação de programas similares em vários países do mundo, como da África, América Latina e Caribe (FNDE, 2018).

Em 2017, o FNDE repassou para as Entidades Executoras (EEx) das redes estaduais e municipais de ensino o montante de R\$ 3,9 bilhões para a

alimentação escolar. Desse total, apenas cerca de 846 milhões foi destinado à aquisição de produtos oriundos dos agricultores familiares (FNDE, 2017). No Rio Grande do Sul, o repasse do FNDE foi de R\$ 195.451.929,61, sendo que R\$ 68.460.925,74 foram aquisições da Agricultura Familiar, representando 35,03% do total repassado (FNDE, 2019), conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Mercado PNAE 2017 (em R\$)

	Valor transferido FNDE	Valor aquisições da agricultura familiar	Percentual
Brasil	3.918.241.887,80	846.788.086,68	21,61%
Rio Grande do Sul	195.451.929,61	68.460.425,74	35,03%

Fonte: FNDE, 2017. Adaptado pela autora.

Se, por um lado, a lei do PNAE que determina a destinação mínima de 30% dos recursos da alimentação escolar para a agricultura familiar representa uma oportunidade de estruturação e fortalecimento dessa categoria social, por outro, sua implementação enfrenta algumas dificuldades na operacionalização por parte de algumas EEx, em especial em grandes centros urbanos, os quais não conseguem atingir o percentual mínimo exigido por lei.

Dentre as dificuldades que surgiram com a entrada de fornecedores agricultores (anteriormente eram só alguns atacadistas), está a reorganização pela qual as EEx tiveram que passar para administrar um número consideravelmente maior de fornecedores com perfis muito distintos daqueles com os quais estavam familiarizadas a interagir.

Já, no ponto de vista dos agricultores, Lopes *et al* (2017) ao pesquisar a operacionalização do PNAE em grandes centros urbanos, aponta como principal dificuldade na efetivação do PNAE, a logística para a entrega dos alimentos pois a mesma é realizada semanalmente e ponto-a-ponto, ou seja, diretamente em cada um dos estabelecimentos consumidores.

Desta forma, para a maioria dos agricultores individuais, as feiras locais e a venda direta aos consumidores tornam-se mais atrativas visto que demandam menores despesas com logística. Em contrapartida, esse mercado descoberto pela oferta local de alimentos vem sendo absorvido por cooperativas de agricultores sediadas fora desses conglomerados (LOPES *et al.*, 2017).

Além dos entraves observados na distribuição dos alimentos para o PNAE, Lopes (2017) argumenta que para as escolas pesquisadas, os agricultores familiares individuais possuem dificuldades de organizarem-se para fornecer alimentos para a alimentação escolar devido a burocracia exigida para participar da Chamada Pública, sendo que a organização sob a forma de Cooperativas é uma oportunidade para os agricultores conquistarem esse mercado.

Para Albrecht *et al.* (2015), o diálogo entre cooperativas, entidades compradoras e articuladoras, tem a capacidade de alterar o caráter competitivo entre os fornecedores para um de cunho cooperativo, possibilitando a inclusão de diferentes categorias sociais de agricultores, elucidar os processos administrativos e melhorar a distribuição dos alimentos.

Além do aumento do percentual de compras da agricultura familiar e da diversidade da produção, os referidos autores destacam que o trabalho desenvolvido em conjunto com os diferentes atores possibilita a melhoria da qualidade dos alimentos oferecidos aos alunos, bem como oportunidades de renda e qualidade de vida para as famílias que vivem no campo (ALBRECHT *et al.*, 2015).

Como estabelecido anteriormente, esse mercado “instituído” opera através de regras que não dependem das forças de oferta e demanda e nem de seus preços, mas sim das limitações e condicionamentos que o estado determina sobre o seu funcionamento (ZONIN; MARTINS, 2016).

Apropriando-se dos conceitos de “construção social de mercados” reiterados por Abramovay e Magalhães (2007) e corroborado por Zonin e Martins (2016), entre outros autores, trazem à contextualização, que os mercados enquanto estruturas sociais são formas de interação e submetidas à sanções, ou seja, os contratos são públicos, monitorados socialmente e sujeitos a negociações que não se limitam aos agricultores e suas organizações. Nesse sentido, ressalta-se a experiência de efetivação do PNAE no município de Passo Fundo/RS, no qual

“a necessidade de atender aos quesitos de qualidade, quantidade, diversidade, regularidade e pontualidade no fornecimento dos alimentos, desencadeou a construção de um processo de cooperação entre as cooperativas [...] e, possibilitou, através da complementaridade na oferta de alimentos e na logística de

distribuição, atender as exigências da demanda estabelecida” (ALBRECHT *et al.*, 2015, p.1).

É possível destacar que os mercados institucionais configuram-se como espaços mercadológicos “instituídos” pelo estado, no entanto, são permeados por uma complexidade de regras formais e informais que influenciam na efetividade das transações e as negociações impelidas necessitam envolver várias forças e atores distintos. Conforme apontado por Zonin e Martins (2016, p. 229-250), “os caminhos desejáveis seriam aqueles da liberdade de produzir, com base nas culturas e nos saberes historicamente construídos, e a partir das demandas do consumidor por alimentos saudáveis e nutritivos”.

Nesse arcabouço, os mercados institucionais apresentam-se como uma dinâmica comercial “integradora” (ALBRECHT *et al.*, 2015) que estimula e desafia ao surgimento de novos arranjos organizacionais de produção, distribuição e abastecimento, capazes de promover a “ressignificação” da Agricultura Familiar (ZONIN; MARTINS, 2016).

Conforme já posto anteriormente, a complexidade dos mercados institucionais impulsiona a criação de novos arranjos estratégicos para atender às demandas e legitimar a política pública que o regulamenta.

3.4.2 O Programa de Aquisição de Alimentos (PAA)

No Brasil, as discussões e as experiências acumuladas a respeito da fome e da vinculação entre segurança alimentar e agricultura familiar foram sistematizadas e serviram de base para a construção em 2001 do Programa Fome Zero que contou com a participação de movimentos sociais, ONGs, Institutos de Pesquisas, Sindicatos e especialistas com o propósito de propor políticas de segurança alimentar e combate à fome (MIELITZ, 2014; GRISA e SCHNEIDER, 2015).

O grande propulsor da elaboração destas políticas foi o fato de que as pesquisas não apontavam para a falta de alimentos, mas sim para sua má distribuição e indicava que a origem da fome estava na falta de renda para aquisição de alimentos e não na escassez de oferta (MIELITZ, 2014; GRISA e SCHNEIDER, 2015).

A visão do problema da fome por este ângulo possibilitou a elaboração de ações públicas visando intervir de forma estruturante e não somente assistencialista, com efeitos importantes no enfrentamento da vulnerabilidade à fome das famílias por meio do aumento da renda familiar, da universalização dos direitos sociais e do acesso à alimentação de qualidade (MIELITZ, 2014; GRISA e SCHNEIDER, 2015).

Nesta perspectiva, o PAA criado pela Lei nº 10.696/03 e regulamentado pelo Decreto 7775/2012, inovou quando definiu como seus objetivos centrais, o fortalecimento da agricultura familiar, de um lado, e promover a soberania e a segurança alimentar e o combate à fome, de outro, realizando esses objetivos simultaneamente e de forma indissociada (GAZZONI; DEGGERONE; 2018).

De acordo com o Decreto 7.775/12, o PAA tem a finalidade de:

- 1) Incentivar a agricultura familiar, promovendo a sua inclusão econômica e social, com fomento à produção e com sustentabilidade, ao processamento, à industrialização de alimentos e à geração de renda;
- 2) Incentivar o consumo e a valorização dos alimentos produzidos pela agricultura familiar;
- 3) Promover o acesso à alimentação, em quantidade, qualidade e regularidade necessárias, às pessoas em situação de insegurança alimentar e nutricional, sob a perspectiva do direito humano à alimentação adequada e saudável;
- 4) Constituir estoques públicos de alimentos produzidos por agricultores familiares;
- 5) Apoiar a formação de estoques pelas cooperativas e demais organizações formais da agricultura familiar;
- 6) Fortalecer circuitos locais e regionais e redes de comercialização;
- 7) Promover e valorizar a biodiversidade e a produção orgânica e agroecológica de alimentos, bem como incentivar hábitos alimentares saudáveis em nível local e regional;
- 8) Estimular o cooperativismo e o associativismo.

O PAA tem como duplo propósito garantir o acesso a alimentos em quantidade e regularidade necessárias às pessoas em insegurança alimentar e nutricional, e também garantir uma parcela do mercado institucional de alimentos aos agricultores familiares. Isto é efetivado através da doação de alimentos adquiridos pelo poder público e pela formação de estoques estratégicos, o que permite aos agricultores armazenarem seus produtos para que sejam comercializados a preços mais justos, promovendo a inclusão social no campo (MDS, 2018).

A partir do PAA muitos agricultores passaram a diversificar e valorizar os produtos locais que até então, eram desconhecidos em seu valor comercial e a inserção nestes mercados tem estimulado mudanças na matriz produtiva das

famílias rurais, o que se expressa também na mudança da matriz de consumo destas famílias e dos beneficiários dos alimentos (MDS, 2018).

O PAA significa novas possibilidades de ingressar no mercado e, ao mesmo tempo oportunidades para distanciar-se dos mercados internacionais de *commodities* agrícolas, sobretudo no que se refere à escala de produção e ao padrão tecnológico. Aliada a esta diferenciação social, os agricultores podem somar um conjunto de valores presentes no seu “modo de vida” – a tradição, os costumes, os hábitos alimentares locais, o artesanal, o saber-fazer etc. – que encontram espaço para expressarem-se sobretudo nos mercados locais (TRICHES; FROEHLICH, 2008).

Vários estudos apontam as transformações positivas promovidas pela operacionalização do PAA quanto ao desenvolvimento das comunidades rurais. Algumas inovações são destacadas por Siliprandi e Cintrão (2014), tais como a capacidade de promover a diversificação produtiva nos estabelecimentos rurais, sendo esta resultante das modalidades de Compra com Doação Simultânea executada pela Conab, estados e municípios e Compra Institucional que associam o poder de compra governamental com as demandas alimentares de diferentes órgãos públicos pertencentes às esferas federal, estadual ou municipal e da rede socioassistencial (entidades filantrópicas).

Além disso, o PAA possibilita a aquisição de alimentos diversificados de um mesmo estabelecimento, muitos deles produzidos anteriormente sem destinação comercial, restrito à subsistência familiar e que, segundo Siliprandi e Cintrão (2014, p. 119), “há casos em que o PAA cria (ou recria) formas de escoamento para produtos que estavam à margem dos mercados hegemônicos, que estavam sendo deixados de ser produzidos por muitas famílias”.

Neste mesmo sentido, Mielitz (2014, p. 67) salienta que “vários produtos anteriormente abandonados da prática alimentar cotidiana por não serem considerados modernos, principalmente pelos mais jovens, voltam a ser consumidos”.

A partir do exposto, constata-se que o resgate de alimentos, modos de fazer, costumes, hábitos alimentares, receitas e histórias que perpassam gerações passam a ser revalorizados contrapondo-se aos impactos sucessivos do crescente processo de mercantilização da agricultura (PLOEG, 2008), que afeta inclusive, a produção de alimentos de subsistência familiar.

Outra abordagem dos impactos do PAA são apontados por Maluf *et al* (2015):

“estimula a diversificação da produção de alimentos e a conservação da biodiversidade, tanto quanto valoriza os alimentos regionais. Muitos alimentos de alto valor nutricional dos principais biomas brasileiros, que estavam seriamente ameaçados pelo avanço das monoculturas e tinham pouco valor comercial, começaram a ser adquiridos com o PAA. Além disso, a aquisição e distribuição de variedades locais de sementes (tradicionalistas ou crioulas) ajudou a gerar maior autonomia aos agricultores familiares e a resgatar variedades de sementes que estavam sendo perdidas. O programa paga até 30% mais à produção agroecológica em relação aos produtos da agricultura convencional. Maior visibilidade é dado para a produção de mulheres rurais, fortalecendo sua autonomia econômica e autoestima”. (MALUF, *et al.*, 2015, p. 2303-2312).

Além disso, os alimentos adquiridos dos agricultores familiares através do PAA são utilizados para a minimização dos problemas de insegurança alimentar através da formação de estoques estratégicos, pela doação de alimentos a populações em risco nutricional, programas sociais públicos, abastecimento de creches, escolas, restaurantes populares e entidades socioassistenciais e ainda através de compras públicas de alimentos para atendimento de órgãos públicos com demanda regular de consumo de alimentos, tais como hospitais públicos, unidades prisionais, Forças Armadas, Brigada Militar, universidades, entre outros (MDS, 2018).

Desde seu lançamento em 2003, as modalidades do PAA sofreram várias modificações. Atualmente (2020), a aquisição dos produtos por meio do PAA pode ser realizada através de seis modalidades apresentadas resumidamente no Quadro 3.

Quadro 3 – Modalidades do PAA

Modalidade	Descrição e funcionamento	Órgão Executor	Limite R\$ por Unidade de Produção Familiar (UPF)
1) CPR-Doação Simultânea ou Compra com Doação Simultânea	<p>Nesta modalidade os alimentos são comprados com recursos do MDS, de agricultores familiares e doados a entidades integrantes da rede socioassistencial local.</p> <p>A operacionalização desta modalidade pode se dar de duas formas diferentes:</p> <p>1) através da CONAB: as organizações² da A.F. realizam o diagnóstico da oferta e demanda de alimentos e elabora proposta através do PAAnet³, que por sua vez é enviado à Superintendência Estadual da CONAB e se aprovado, a organização familiar realiza as entregas mensalmente conforme a proposta e após fazer a prestação de contas à CONAB, esta realiza o pagamento à organização fornecedora.</p> <p>2) através de gestores públicos (governos estaduais e municipais): é necessário que assinem neste caso um Termo de Adesão ao PAA junto ao MDS para apresentarem propostas para a compra de alimentos de Agricultores Familiares locais, de forma individual ou através de suas organizações, a serem doados a entidades socioassistenciais. Aprovada a proposta, o estado ou município realiza a gestão do programa através do SISPAA⁴, o MDS realiza o pagamento diretamente aos agricultores familiares e suas organizações através de conta de débito específica. Para qualificar e custear a operacionalização desta modalidade, o MDS repassa de 5 a 8% do valor total do projeto do PAA ao ente público responsável pela gestão.</p>	Companhia Nacional de Abastecimento - Conab, Estados e Municípios	6.500,00 por DAP física/ano (acesso individual) ou 8.000,00 por DAP física/ano (acesso por meio de organização fornecedora) e 2 milhões por organização fornecedora/ano
2) Compra Direta – CDAF	É voltada à aquisição da produção da agricultura familiar quando o preço dos produtos estiver abaixo do preço	Companhia Nacional de	8.000,00 por DAP física/ano e 500.000,00 por

² Refere-se às organizações de Agricultores Familiares, tais como Cooperativas e Associações.

³ Trata-se de uma ferramenta eletrônica desenvolvida pela CONAB para a elaboração das propostas de participação das Cooperativas da Agricultura Familiar.

⁴ Trata-se de uma ferramenta eletrônica desenvolvida pelo MDS para a operacionalização do PAA modalidade Doação Simultânea através de governos estaduais e municipais. Através do SISPAA ocorre todo o fluxo de informações para a execução de todas as etapas desta modalidade.

	de referência ⁵ ou em virtude da necessidade de atendimento às demandas por alimentos de populações em condição de insegurança alimentar. É operacionalizada pela CONAB com recursos do MDA e MDS. Produtos amparados: arroz, farinha de mandioca, farinha de trigo, feijão, leite em pó integral, milho, sorgo, trigo, castanha-de-caju e castanha-do-brasil.	Abastecimento - Conab	organização fornecedora/ano
3) Apoio à Formação de Estoques CPR-Estoque	Esta modalidade é operada pela CONAB com recursos do MDS e MDA disponibilizados para as organizações (Cooperativas) adquirirem a produção dos cooperados a fim de comercializar em condições mais favoráveis. Identificado a possibilidade de formação de estoque, a organização elabora uma proposta de participação à Superintendência Estadual da CONAB via PAAnet.	Companhia Nacional de Abastecimento - Conab	8.000,00 por DAP física/ano e 1,5 milhão por organização fornecedora/ano
4) Incentivo à Produção e ao Consumo de Leite - PAA Leite	Criado para contribuir com o aumento do consumo de leite pelas famílias que se encontram em situação de insegurança alimentar e nutricional e também para incentivar a produção leiteira nas propriedades rurais dos agricultores familiares do Nordeste e Norte de Minas Gerais, sendo operado através de convênio entre MDS e governos estaduais.	Estados do Nordeste e norte de Minas Gerais	4.000,00 por semestre por DAP física
5) Compra Institucional	É a modalidade mais recente do PAA, criada através do Decreto 7.775/12 e regulamentada pela Resolução nº 50/2012 do GGPA, com a finalidade de garantir a dispensa do processo licitatório na aquisição de alimentos da agricultura familiar para atendimento às demandas regulares de consumo de alimentos nos Órgãos Públicos da União, Governos Estaduais, Municipais e do Distrito Federal. O Órgão Público comprador, com base no seu recurso próprio, publica uma Chamada Pública ⁶ , através da qual manifesta a intenção e adquirir determinados produtos da agricultura familiar e os agricultores, individualmente ou organizados em cooperativas ou associações,	União, governos estaduais e municipais	20.000,00 por DAP física e 6 milhões por organização fornecedora/ano

⁵ O "Preço de Referência" é uma estimativa de preços utilizada como preço mínimo a ser pago aos agricultores.

⁶ A Chamada Pública é uma modalidade de licitação instituída pelo governo federal com o propósito de apoiar a participação de agricultores familiares em processos de compras públicas de alimentos.

	apresentam as suas propostas por meio de um modelo padrão de Projeto de Venda ⁷ .		
6) Aquisição de Sementes	Por meio desta modalidade, o PAA pode comprar sementes de organizações da agricultura familiar detentoras da Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP Jurídica), e as destinar a agricultores familiares, conforme demanda de órgãos parceiros.	Companhia Nacional de Abastecimento - Conab	16.000 por DAP por ano e 6.000.000,00 por organização fornecedora/ano

Fonte: MDS, 2019; adaptado pela autora, 2020.

A partir das modalidades explicitadas, cabe ressaltar que presente estudo engloba apenas a modalidade “Compra Institucional” pois acredita-se que é a principal motivadora da formação das redes de cooperativas, uma vez que apresenta um potencial mercadológico anual de R\$ 800 milhões em nível de Brasil e de mais de R\$ 90 milhões em nível de Estado, considerando apenas os 30% previstos na legislação (MDS, 2019), conforme a Tabela 2.

Tabela 2 – Potencial x mercado aberto (em R\$)

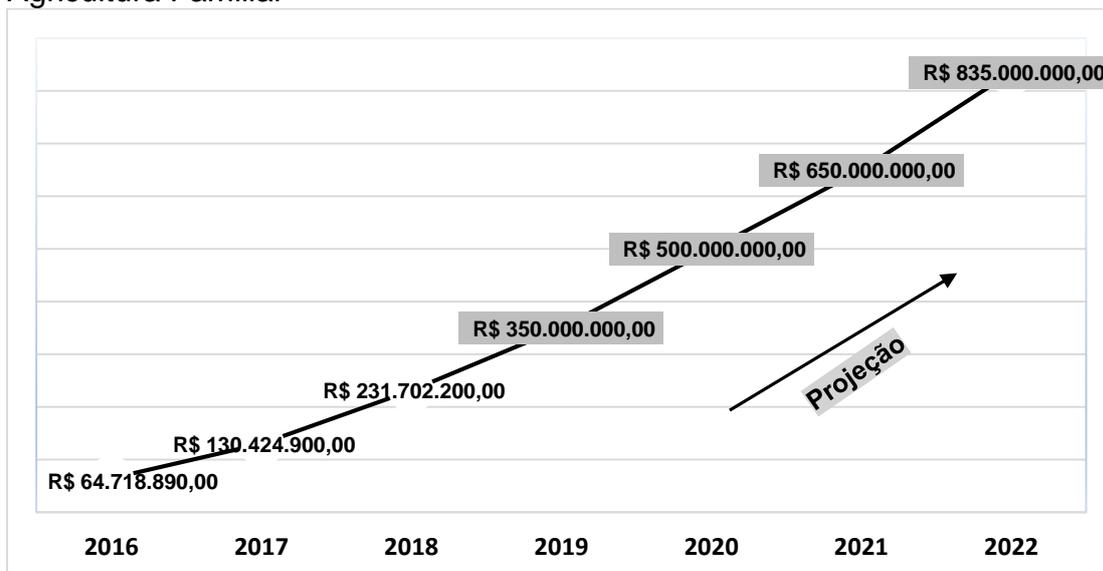
	Potencial de aquisição da AF pela União	30% do Potencial	Mercado aberto em 2018	Mercado latente
Rio Grande do Sul	328.683.234,37	98.604.970,31	59.937.645,00	38.667.325,31
Brasil	2.781.097.788,78	834.329.336,63	255.982.660,00	578.346.676,63

Fonte: MDS, 2019. Adaptado pela autora, 2020.

O Ministério da Cidadania projeta um crescimento de 260% em relação ao mercado aberto em 2018 em nível de Brasil para atender ao percentual mínimo (30%) previsto na legislação, conforme o gráfico 1.

⁷ Documento utilizado para a elaboração de propostas de venda contendo a especificidade dos produtos, quantidades, preços e a sazonalidade de oferta dos alimentos que os agricultores pretendem comercializar para determinado órgão comprador.

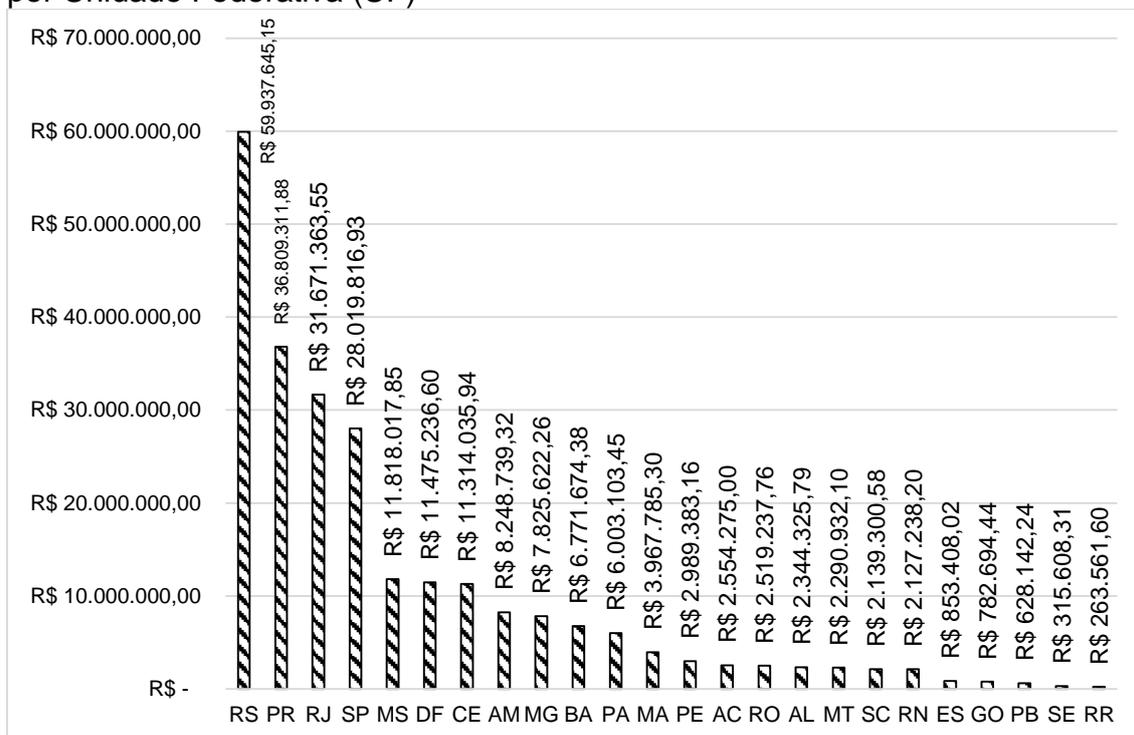
Gráfico 1 – Projeção de crescimento para atingir a aquisição de 30% da Agricultura Familiar



Fonte: MDS, 2019. Adaptado pela autora, 2020.

Cabe ressaltar que dentre todas as Unidades Federativas (UF), o RS é o maior mercado aberto para esta modalidade, sendo o segundo colocado, o PR com mais de R\$ 36 milhões e, o terceiro colocado o RJ com mais de R\$ 31 milhões (MDS, 2018), conforme o gráfico 2:

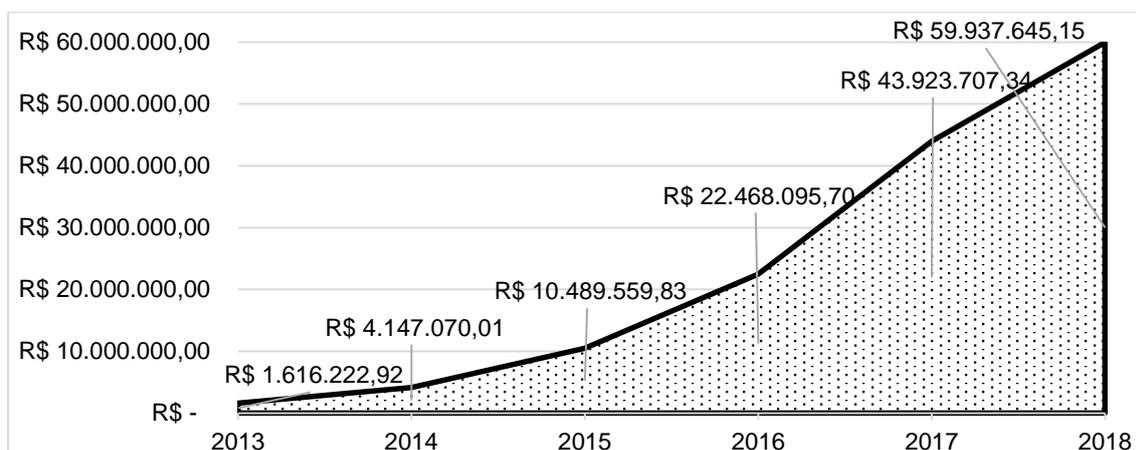
Gráfico 2 – Mercado aberto na modalidade Compra Institucional (CI) em 2018 por Unidade Federativa (UF)



Fonte: MDS, 2019; Adaptado pelo autora, 2020.

Pode-se acompanhar através do Gráfico 3 a evolução do mercado do PAA na modalidade Compra Institucional (CI) no RS.

Gráfico 3 – Evolução do mercado PAA Compra Institucional 2013 – 2018 no RS.



Fonte: MDS, 2018. Adaptado pela autora, 2020.

A partir de 2015 houve um aumento significativo nas compras da agricultura familiar devido ao Exército, a Marinha, as Forças Armadas, a Aeronáutica, as Universidades, os Institutos Federais e todos os órgãos da União, DF, estados e municípios passarem a adquirir alimentos da agricultura familiar através de Chamadas Públicas. Na Tabela 3 pode-se observar os valores adquiridos por órgão comprador no RS em 2018.

Tabela 3 – Mercado aberto no RS por órgão comprador (2018)

Mercado aberto RS 2018	Total chamada pública (em R\$)
Ministério da Defesa (MD)	30.963.108,00
Exército	27.294.365,00
Marinha	2.734.892,00
Aeronáutica	933.851,00
Ministério da Educação (MEC)	7.250.442,00
Universidades	6.789.560,00
Institutos Federais	460.882,00
Ministério da Saúde (MS)	10.230.207,00
Ministério da Cidadania (MC)	11.493.889,00
Total Geral	59.937.646,00

Fonte: MDS, 2019. Adaptado pela autora, 2020.

Pode-se acompanhar através do Quadro 4 um breve histórico do longo processo regulatório (desde 2003 com a instituição do PAA) que o Programa enfrentou até a sua efetiva consolidação e ampliação em 2015, através do Decreto nº 8.473, de 22 de junho de 2015, quando permitiu-se que órgãos da Administração Pública (federal, estadual e municipal) pudessem adquirir os alimentos de consumo regular diretamente da agricultura familiar através de suas organizações econômicas (cooperativas e centrais), conforme observa-se no gráfico 3.

Quadro 4 – Breve histórico do processo regulatório do PAA

Legislação	Principais alterações
Lei 10.696 de 02 de julho de 2003	- Art. 19 institui o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA);
Decreto nº 4.772 d 02 de julho de 2003	- Cria o Grupo Gestor do Programa de Aquisição de Alimentos (GGPAA), coordenado pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) e integrado por representantes dos Ministérios do Desenvolvimento Agrário (MDA), da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), da Fazenda (MF) e Ministério da Educação (MEC), este último que ingressou em 2009. - Este decreto é revogado posteriormente em 2006 pelo decreto 5.583, que por sua vez é revogado pelo Decreto 6.447 de 2008, o qual foi alterado parcialmente pelo Decreto 6.959 de 15 de setembro de 2009;
Lei 10.831 de 23 de dezembro de 2003	- Dispõe sobre a agricultura orgânica, cujos aspectos são considerados para o pagamento do valor adicional de 30% para estes alimentos no âmbito do PAA;
Lei 11.326 de 24 de julho de 2006	- Estabelece os conceitos, princípios e instrumentos destinados à formulação das políticas públicas direcionadas à Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais;
Decreto 6.040 de 07 de fevereiro de 2007	- Institui a Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Povos e Comunidades Tradicionais; - Regulamenta a inserção de beneficiários fornecedores extrativistas, quilombolas, famílias atingidas por barragens, agricultores familiares e comunidades indígenas;
Decreto 6.323 de 27 de dezembro de 2007	- Regulamente a Lei 10.831/03 que dispõe sobre a agricultura orgânica;
Decreto 6.447 de 07 de maio de 2008	- Regulamentava o art. 19 da Lei 10.696 que instituía o PAA; - Revogado pela Lei 12.512 de 14 de outubro de 2011;
Portaria do MDA nº 47 de 26 de novembro de 2008	- Estabelece as condições e procedimentos para emissão da Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP);
Lei 11.947 de 16 de junho de 2009	- Estabeleceu que um percentual mínimo de 30% dos recursos do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) repassados aos municípios pelo PNAE devem ser destinados à aquisição de alimentos da agricultura familiar, ampliando significativamente o mercado do PAA.

<p>Resolução n° 39 de 26 de janeiro de 2010</p>	<p>- Dispõe sobre os preços de referência para a aquisição dos produtos da agricultura familiar sob as modalidades de compra Doação Simultânea, embasados nas Ceasas, para os hortifrutigranjeiros, calculados a partir da média do mercado atacadista dos últimos três anos, para produtos processados, preços do mercado atacadista local apurados pela CONAB e para grãos, a média estadual dos preços recebidos pelos agricultores nos últimos 36 meses, descartados os três maiores e os três menores;</p> <p>- Estabelece que na impossibilidade da definição de preço local pela CONAB, será definido a partir de pesquisa dos preços pagos aos agricultores em três mercados varejistas locais, que não poderão ser inferiores aos do PGPAF;</p>
<p>Resolução GGPAA n° 44 de 16 de agosto de 2011</p>	<p>- Fomenta o acesso de mulheres ao Programa de Aquisição de Alimentos, instituindo como critério de priorização na seleção e execução de propostas em todas as modalidades do PAA.</p> <p>- Exige a participação de 40% e 30% de mulheres na constituição das organizações fornecedoras nas modalidades Doação Simultânea e Formação de Estoque, respectivamente;</p>
<p>Lei 12.512 de 14 de outubro de 2011</p>	<p>- Declara que podem fornecer produtos ao PAA os agricultores familiares e os demais beneficiários que se enquadrem nas disposições da Lei 11.326/06 de forma direta (individualizada) ou indireta (através de suas organizações formais);</p> <p>- Dispensa o poder público do processo licitatório para aquisição de alimentos desde que os preços sejam compatíveis com os vigentes no mercado e seja respeitado o valor máximo anual por unidade familiar. Abre-se com isso uma exceção aos complexos procedimentos de aquisição estabelecidos pela Lei 8.666/93 (Lei das Licitações e Contratos Administrativos) que tradicionalmente se constituíram como um obstáculo no acesso da grande maioria dos agricultores aos mercados institucionais;</p> <p>- Dispõe que os produtos agroecológicos ou orgânicos poderão ter um acréscimo de 30% em relação aos preços dos produtos convencionais;</p> <p>- Institui a ação do controle social por meio dos Conselhos de Segurança Alimentar e Nutricional (CONSEA) ou outra instância local, preferencialmente o Conselho de Desenvolvimento Rural Sustentável ou o Conselho de Assistência Social como responsáveis pelo acompanhamento da execução do PAA em nível local;</p>
<p>Lei 13.922 de 17 de janeiro de 2012</p>	<p>- Estabelece a Política Estadual para Compras Governamentais da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais e da Economia Popular e Solidária – Compra Coletivas/RS, com o objetivo de utilizar o poder de compras do Estado do Rio Grande do Sul como elemento propulsor do desenvolvimento local sustentável através de tratamento diferenciado e simplificado a Agricultores Familiares, Empreendimentos Familiares Rurais e da Economia Popular e Solidária, seguindo o mesmo procedimento operacional definido na Resolução n° 50/12 do GGPAA, a qual regulamenta a modalidade Compra Institucional do PAA.</p>
<p>Resolução GGPAA n° 45 de 13 de abril de 2012</p>	<p>- Dispõe sobre o Termo de Adesão ao PAA celebrados entre a União e os órgãos públicos da administração pública estadual, do Distrito Federal ou municipal, destacando os compromissos, responsabilidades e atribuições operacionais;</p> <p>- Esse novo instrumento irá, substituir os atuais convênios, proporcionando maior continuidade e facilidade na execução do Programa. A nova forma de operação prevê a existência de um sistema informatizado, onde serão cadastrados todos os dados de execução pelos gestores locais, e a realização do pagamento pela União, por intermédio do MDS, diretamente ao agricultor familiar, que receberá o dinheiro por meio de um cartão bancário próprio para o recebimento dos recursos do PAA;</p>

Resolução nº 1 de 30 de abril de 2012	- Institui o Plano Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional (PLANSAN 2012/2015) com o objetivo de apoiar as iniciativas de promoção da Soberania Alimentar, Segurança Alimentar e Nutricional e do Direito Humano à Alimentação Adequada.
Decreto nº 7.775, de 4 de julho de 2012	- Regulamenta o art. 19 da Lei no 10.696, de 2 de julho de 2003, que institui o Programa de Aquisição de Alimentos, e o Capítulo III da Lei no 12.512, de 14 de outubro de 2011, e dá outras providências
Resolução GGPAA nº 50 de 26 de setembro de 2012	- Estabelece a sistemática de funcionamento da modalidade Compra Institucional no âmbito do PAA; - Define a destinação dos alimentos adquiridos, os públicos beneficiários, as exigências e os critérios de acesso e a definição dos preços de referência; - Faculta a utilização dos preços de referência utilizados no âmbito do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE);
Decreto nº 50.305 de 08 de maio de 2013	- Regulamenta a Lei 13.922/12 e Institui o Programa Gaúcho de Compras para o Desenvolvimento da Agricultura Familiar e da Economia Solidária – Compra Coletiva.
Decreto nº 8.026, de 6 de junho de 2013	- Regulamenta o art. 19 da Lei no 10.696, de 2 de julho de 2003, que institui o Programa de Aquisição de Alimentos, e o Capítulo III da Lei no 12.512, de 14 de outubro de 2011, e dá outras providências
Resolução GGPAA nº 59, de 10 de julho de 2013	- Estabelece as normas que regem a modalidade Compra com Doação Simultânea, no âmbito do Programa de Aquisição de Alimentos, e dá outras providências.
Resolução GGPAA nº 56, de 20 de novembro de 2013	- Dispõe sobre a sistemática de funcionamento da modalidade de execução Compra Institucional, no âmbito do Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar – PAA
Resolução GGPAA nº 64, de 14 de fevereiro de 2013	- Dispõe sobre a sistemática de funcionamento da modalidade de execução Compra Institucional, no âmbito do Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar – PAA
Decreto nº 8.290, de 12 de agosto de 2014	- Regulamenta o art. 19 da Lei no 10.696, de 2 de julho de 2003, que institui o Programa de Aquisição de Alimentos, e o Capítulo III da Lei no 12.512, de 14 de outubro de 2011, e dá outras providências
Decreto nº 8.473, de 22 de junho de 2015	- Estabelece, no âmbito da Administração Pública federal, o percentual mínimo de 30% destinado à aquisição de gêneros alimentícios de agricultores familiares e suas organizações, empreendedores familiares rurais e demais beneficiários da Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006.
Resolução GGPAA nº 72, de 09 de outubro de 2015	- Dispõe acerca da destinação dos alimentos adquiridos com recursos do Programa de Aquisição de Alimentos – PAA.
Resolução GGPAA nº 73, de 26 de outubro de 2015	- Dispõe sobre a sistemática de funcionamento da modalidade de execução Compra Institucional, no âmbito do Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar – PAA
Instrução Normativa nº 2, de 29 de março de 2018	- Dispõe sobre a Compra Institucional de alimentos fornecidos por agricultores familiares e pelos demais beneficiários da Lei n.º 11.326, de 24 de julho de 2006.
Instrução Normativa nº 3, de 27 de maio de 2019	- Altera a Instrução Normativa nº 2, de 29 de março de 2018, que dispõe sobre a Compra Institucional de alimentos fornecidos por agricultores e pelos demais beneficiários da Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006

Fonte: MDS, 2019; SEAPDR, 2019; Adaptado pela autora, 2020.

De acordo com Silva *et al.* (2010), a Lei concretizou-se em um novo instrumento que possibilitou ao agricultor optar por vender diretamente ao governo, sem necessidade de licitação, a preços próximos aos de mercado e,

em situações específicas, ter acesso a antecipação de recursos para o plantio, estimulando a produção de alimentos.

O PAA tem estimulado o surgimento de novas organizações (cooperativas e associações), seja para viabilizar o acesso ao Programa, seja para alcançar novos mercados e/ou mobilizar recursos políticos e econômicos, agregar valor à produção ou otimizar recursos (infraestrutura e trabalho), no entanto, ainda apresenta uma cobertura limitada e “sua eficiência depende de lidar com os desafios relacionados ao acesso à terra e aos direitos territoriais, a transição para formas sustentáveis de produção, apoio à infraestrutura, entre outros” (MALUF *et al.*, p. 2303-2312, 2015).

Por um lado é memorável citar que o PAA sinaliza um novo estágio no que se refere às políticas públicas de fortalecimento da agricultura familiar, sobretudo porque abre um canal de comercialização para esta categoria social, garantindo a aquisição de seus produtos pelo Estado por meio de mecanismos diferenciados, fato este vislumbrando por outros países da América Latina, que mantém interesses em conhecer e aplicar as políticas brasileiras de Segurança Alimentar e Nutricional.

De outro lado, é importante ressaltar que as políticas públicas são diretrizes de ação do poder público para com a sociedade, mas nem sempre, porém, há compatibilidade entre as intervenções de vontade e as ações desenvolvidas pelas entidades responsáveis, pois são formas de exercício do poder político e envolvem vários atores com projetos e interesses diferenciados e até contraditórios. É preciso detectar a necessidade de mediações para que se possa obter um mínimo de consenso e, assim, políticas públicas como o PAA possam ser legitimadas ao cumprirem seu papel social e propor mecanismos visando inibir a possível extinção do Programa motivada pela apropriação indevida e/ou não atendimento à política pública.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa segregados em quatro tópicos de acordo com os blocos do questionário e observando os objetivos específicos.

O perfil do profissional responsável pela gestão da rede encontra-se no tópico 4.1. A identificação e a caracterização e a análise das semelhanças e dassemelhanças das redes são explanadas no tópico 4.2. Já o tópico 4.3 apresenta frameworks da operacionalização das redes e, o tópico 4.4 apresenta a análise dos fatores impulsionadores e restritivos das redes. As relações interorganizacionais estabelecidas e as conexões destas com os mercados institucionais são descritas no tópico 4.6.

4.1 PERFIL DO PROFISSIONAL RESPONSÁVEL PELA GESTÃO DAS REDES

Esta seção tem por objetivo pesquisar o perfil dos respondentes do questionário quanto a: (i) gênero; (ii) idade; (iii) escolaridade; (iv) função; (v) experiências profissionais; (vi) remuneração e, (vii) carga horária semanal.

Em relação ao gênero, 100% dos gestores são do sexo masculino com idade entre 35 e 45 anos. Destes, 67% (4) possuem Graduação (Ensino Superior), 17% (1) é pós-graduado e, apenas 1 possui somente Ensino Médio.

Quanto à função dos gestores na Rede, todos (100%) ocupam o cargo de “Presidente” e destes, 3 (50%) exercem uma carga horária semanal de mais de 30 horas, 2 (33%) de até 20 horas e 1 (17%) de até 10 horas.

O período médio de atuação dos respondentes na execução das funções gerenciais nas redes pesquisadas, conforme demonstra a Tabela 4, é inferior à 12 anos.

Tabela 4 – Período de atuação dos respondentes no cargo atual.

<i>Período de atuação no cargo</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>Estatística descritiva</i>
<i>Até 5 anos</i>	2	33%	Média = 11,70 Desvio padrão = 7,5 Mediana = 10 Moda = 5
<i>Até 10 anos</i>	2	33%	
<i>Até 15 anos</i>	1	17%	
<i>Até 25 anos</i>	1	17%	
<i>Total</i>	6	100%	

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Em relação à remuneração da atividade exercida, 4 (67%) são remunerados mensalmente, 1 (17%) é remunerado apenas como “ajuda de custo” e 1 (17%) não é remunerado (Tabela 5).

Tabela 5 – Forma de atuação dos respondentes na rede.

<i>Forma de atuação</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
<i>Remunerada</i>	4	67%
<i>Remunerada apenas com ajuda de custo</i>	1	17%
<i>Não remunerada</i>	1	17%
<i>Total</i>	6	100%

Fonte: Elaborada pela autora, 2020.

4.2 IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DAS REDES DE COOPERATIVAS ATUANTES NO MERCADO INSTITUCIONAL DO RS

Neste capítulo serão apresentados os resultados referentes à identificação e a caracterização das redes de cooperativas atuantes no mercado institucional.

4.2.1 Mapeamento das redes de cooperativas atuantes no RS

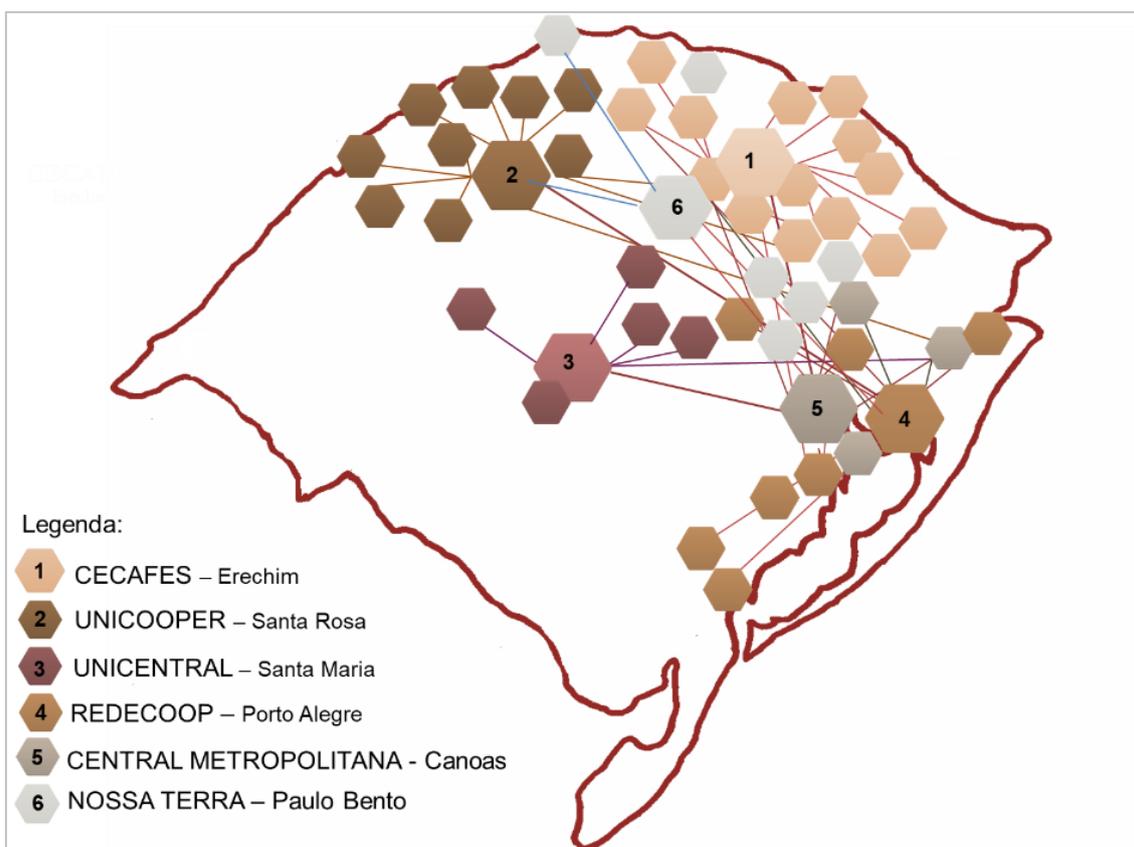
Larson (1192) apresenta um modelo de processo de formação de rede que destaca a importância da reputação, confiança, reciprocidade e interdependência mútua. Para a autora, o nascimento de redes ocorre não só por fatores econômicos, mas também por fatores sociais, como experiências anteriores com outras organizações, reputação dos envolvidos e pressões institucionais para com o governo, por exemplo. Para isso, ela sugere a existência de quatro fases de desenvolvimento de uma rede: a) Contatos iniciais, tendo como critérios as experiências anteriores e a reputação dos envolvidos; b) Organização de regras entre os envolvidos, analisando-se simetrias e possíveis vantagens a partir dos recursos que seriam compartilhados, sinalizando os primeiros sinais de confiança e comprometimento; c) Operacionalização da rede, com as regras formais e informais e os processos definidos e; d) Cristalização ou maturidade da rede, quando são capazes de auto organizarem-se e caminharem por si só.

No caso da formação de redes no RS, a proximidade do surgimento dessas com as oportunidades mercadológicas geradas pelos mercados institucionais é evidenciada através dos relacionamentos constituídos intercooperativas, do diálogo estabelecido visando trocas e compartilhamento de

recursos e dos fluxos operacionais acordados almejando suprir o potencial da demanda dos órgãos públicos por alimentos.

Pode-se visualizar geograficamente na figura 9, a localização e a atuação das redes de cooperativas pesquisadas no RS e as conexões de produção e distribuição dos alimentos produzidos pela Agricultura Familiar do RS.

Figura 9 – Mapa ilustrativo da atuação das redes de cooperativas no RS



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

As seis redes de cooperativas mapeadas abrangem 49 cooperativas singulares que vislumbram através das redes de cooperativas, organizar e gerir a cadeia de suprimentos para atender a demanda de alimentos dos órgãos públicos. Ressalta-se que que das 49 cooperativas singulares, 14 participam de pelo menos uma rede e as outras 35 (maioria) participam em mais de uma rede de cooperativas.

Os mercados denominados “institucionais” representam o fio condutor da organização destas redes, chegando a envolver diretamente, sem repetição, 18.253 agricultores e 57.683 com repetição.

A Tabela 17 estratifica as cooperativas singulares associadas às redes quanto ao porte (número de agricultores associados).

Tabela 6 – Estratificação das cooperativas singulares associadas às redes pesquisadas quanto ao porte (número de associados)

<i>Estratificação quanto ao porte das cooperativas</i>	<i>Número de Cooperativas Singulares</i>	<i>%</i>	<i>Média de Associados</i>
<i>Até 100 associados</i>	19	39%	64
<i>de 101 a 500 associados</i>	21	43%	225
<i>Acima de 501 associados</i>	9	18%	1368
<i>Total</i>	49	100%	-

Fonte: Elaborada pela autora, 2020.

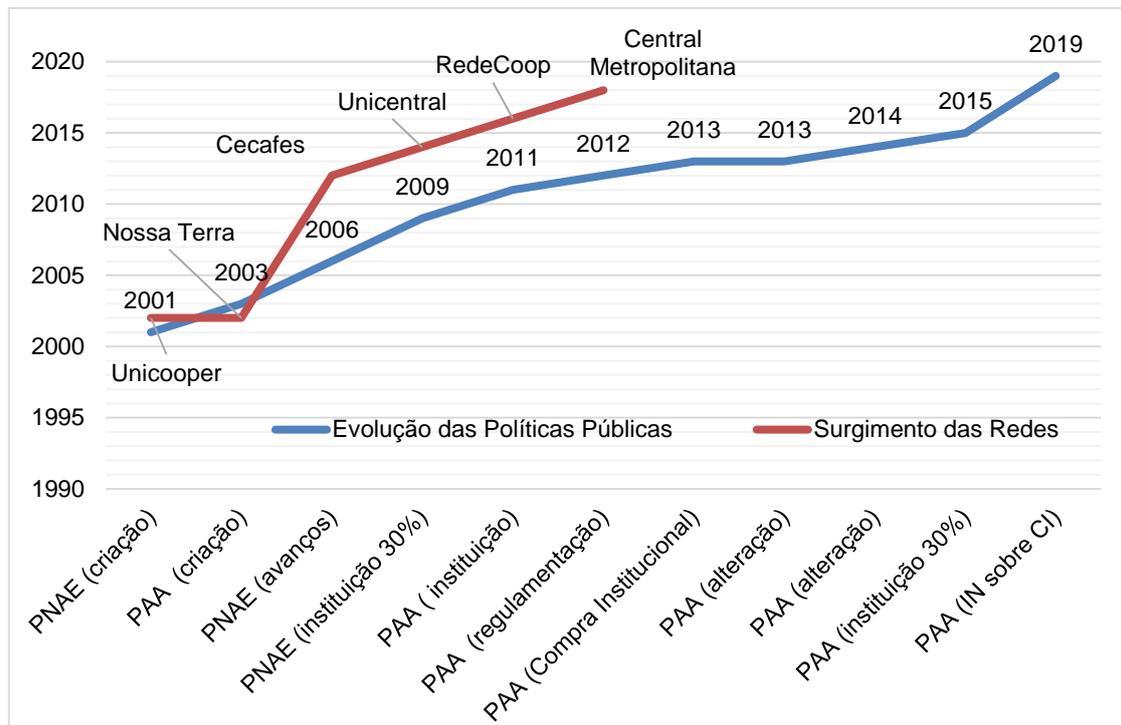
Analisa-se que 49% (19) das cooperativas singulares possui até 100 associados, sendo que a média dessas é de 64 associados. Os outros 43% (21) contém de 101 a 500 associados, sendo que a média dessas é de 225 associados e, os outros 18% (9) restante possuem acima de 501 associados, tendo em média 1368 agricultores associados.

Conforme enfatizado por Zonin e Martins (2016), as organizações econômicas aqui denominadas “redes de cooperativas”, foram projetadas por interações sociais anteriores ao surgimento dessas redes e estimuladas por políticas públicas estruturantes que envolveram negociações e compromissos entre as partes interessadas.

Nesse sentido, a consolidação destas redes está estreitamente ligada à capacidade de suprimento dos mercados nos quais estão inseridas, a qual envolve as suas capacidades gerenciais e operacionais.

O gráfico 4 apresenta um comparativo entre o marco regulatório das políticas públicas envolvidas – PAA e PNAE – com o surgimento das redes de cooperativas no RS.

Gráfico 4 – Evolução do marco regulatório dos mercados institucionais, o surgimento das redes de cooperativas no RS e a inserção destas nesses mercados



Fonte: Elaborada pela autora, 2020.

As Redes 2 (Unicooper) e 6 (Nossa Terra) foram as pioneiras ao surgirem no ano de 2002, quando ainda iniciava-se o debate que culminaria na regulamentação posta atualmente para estes mercados.

No entanto, observa-se uma pausa entre o surgimento destas primeiras redes com o as demais redes que emergiram a partir de 2012. Esse *gap* de dez anos é característico do amadurecimento pelo qual passou a constituição destes mercados e aponta a sua volatilidade enquanto política pública.

Enquanto o fortalecimento dessas redes depender da sua participação nestes mercados, apresenta-se um risco iminente de as mesmas desintegrarem-se à medida em que possíveis falhas aconteçam relacionadas ao suprimento da demanda desses mercados, o que poderia indicar fraquezas na forma de organização e operacionalização destas redes.

A conversão desses mercados instituídos através de “programas” em oportunidade de renda e de sustentação das famílias rurais depende muito mais de fatores externos implícitos do que da capacidade produtiva dos agricultores. Trata-se de organizar estratégias de acesso a esses “programas” que envolvem,

além da capacidade produtiva, os aspectos legais, tributários, sanitários, gerenciais e outros processos burocráticos e operacionais que envolvem a comercialização nos mercados institucionais.

4.2.2 Identificação das redes

Como resultado do levantamento de informações junto às bases de dados das entidades pesquisadas, identificou-se a existência de seis redes de cooperativas atuantes no RS, as quais foram enumeradas 1) Cecafes; 2) Unicooper; 3) Unicentral; 4) Central Metropolitana; 5) RedeCoop e, 6) Nossa Terra, conforme a figura 10.

Figura 10 – Redes de cooperativas pesquisadas no RS e município sede



Fonte: Cooperativas pesquisadas; Adaptado pela autora, 2020.

No que tange a abrangência (Tabela 7) das redes pesquisadas quanto ao número global de associados pessoas físicas (PF) e pessoas jurídicas (PJ), identificou-se o envolvimento de 18.253 agricultores e 49 cooperativas singulares, respectivamente.

Tabela 7 – Abrangência das redes pesquisadas

Total Geral sócios (PF) com repetição	57683
Total Geral sócios (PF) sem repetição	18253
Total Geral de cooperativas singulares (sem repetição)	49

Fonte: Elaborada pela autora, 2020.

As 6 redes pesquisadas foram subdivididas quanto à mesorregião e microrregião em que pertencem. A Tabela 8 apresenta um panorama geral sobre a localização das cooperativas pesquisadas de acordo com as regiões geográficas do estado do Rio Grande do Sul (IBGE, 2019).

Tabela 8 – Regiões geográficas das redes pesquisadas.

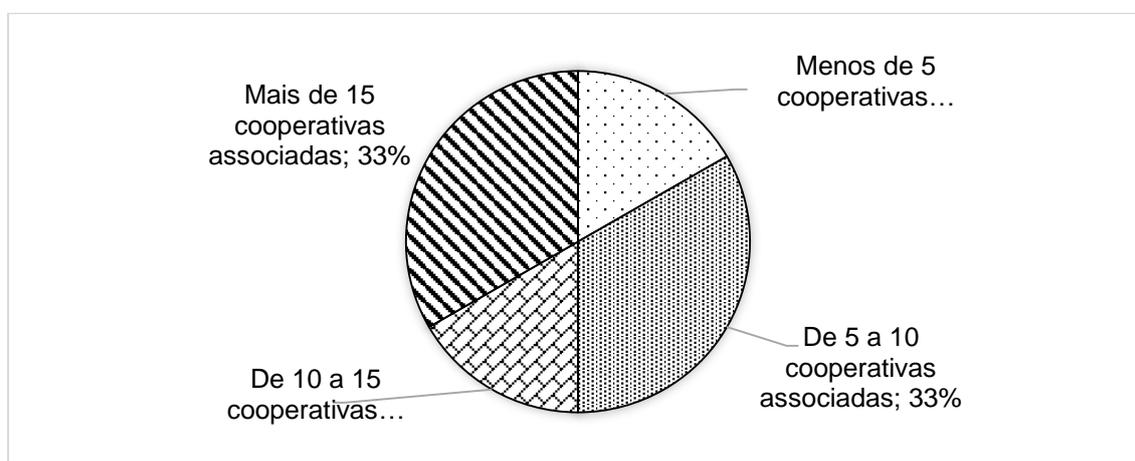
Nº	Rede	Cidade "sede"	Mesorregião	Microrregião
1	Cecafes	Erechim	Noroeste	Erechim
2	Unicooper	Santa Rosa	Noroeste	Santa Rosa
3	Unicentral	Santa Maria	Centro Ocidental	Santa Maria
4	Central Metropolitana	Canoas	Metropolitana	Porto Alegre
5	RedeCoop	Porto Alegre	Metropolitana	Porto Alegre
6	Nossa Terra	Paulo Bento	Noroeste	Erechim

Fonte: Elaborada pela autora, 2020.

Quanto à forma jurídica adotada pelas redes, a pesquisa resultou em três diferentes formatos, sendo uma juridicamente constituída como “Associação de Cooperativas”, quatro como “Cooperativas Centrais” e, uma “Cooperativa Singular”.

Quanto ao porte das redes, duas apresentam mais de 15 cooperativas singulares associadas, duas Redes possuem de 10 a 15, uma Rede possui de 5 a 10 e outra apresenta menos de cinco cooperativas singulares associadas, conforme o gráfico 5.

Gráfico 5 – Porte das redes em relação ao nº de cooperativas associadas

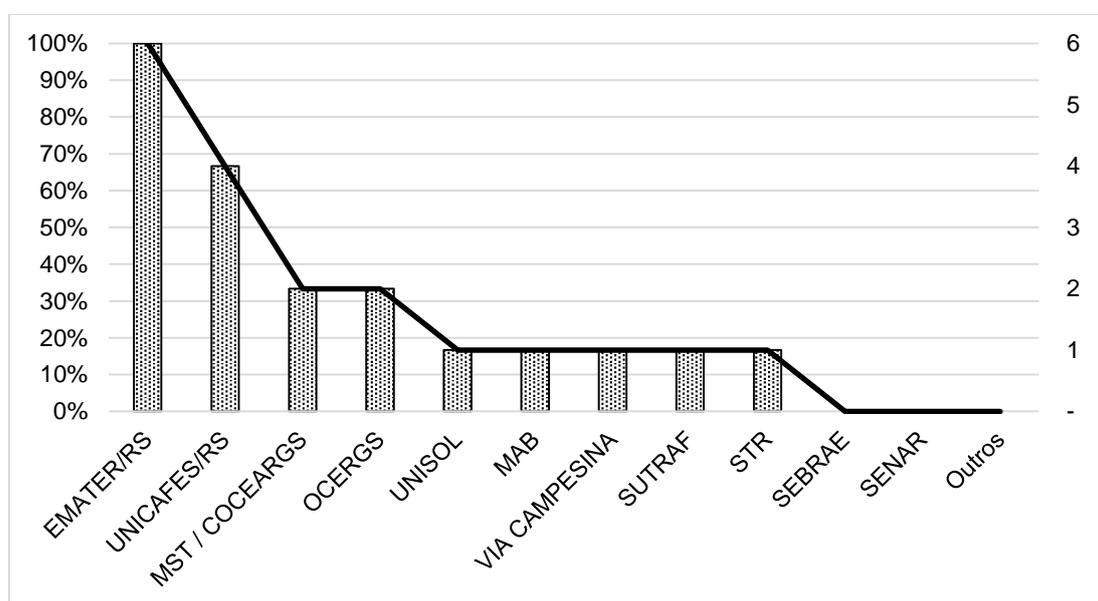


Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

A origem das redes deu-se na maioria (83%) de forma espontânea através da iniciativa das próprias cooperativas singulares e, em apenas um dos casos houve alguma intervenção externa (sindicato, entidade de ATER e/ou representativa).

Referente às organizações que dão algum tipo de suporte (assistência técnica, assessoria, representatividade, dentre outros), a Emater/RS foi apontada por todas as Redes (100%), seguida da Unicafes/RS (67%) e da Coceargs e Ocergs (33%), conforme o gráfico 6. A destacada participação da Emater/RS no desenvolvimento dessas redes baseia-se na extensão cooperativa prestada através do Programa de Extensão Cooperativa (PEC/RS) criado em 2012 e que vem sendo executado no estado por meio das sete Unidades de Cooperativismo (UCP).

Gráfico 6 – Organizações que dão suporte às redes



Fonte: Elaborada pela autora, 2020.

Dentre as redes pesquisadas, 4 (66%) responderam que realizam somente manufatura, ou seja, classificam e/ou embalam produtos das cooperativas associadas, apenas uma respondeu que manufatura e agroindustrializa, ou seja, processa a matéria-prima oriunda das cooperativas associadas e, apenas uma respondeu que não manufatura e não agroindustrializa.

Para realizar a manufatura e/ou a agroindustrialização, algumas redes possuem parcerias com outras cooperativas e/ou empresas privadas, como é o caso da Rede 6 (Nossa Terra) que realiza transações com diversos parceiros, tais como Cooperoeste, Dalia Alimentos (Cosuel), Cosulati, Majestade, Vendrame Frigorífico, Empreendimentos Gauchinho, Vaccaro cereais, Tondo

Alimentos, Arbaza Cereais, Coopibi, Bianchini Cereais, Monte Venetto Sucos, Slongo sucos, Guarnieri Sucos, Lakto Pan, Naturale cereais, Coopervita e Bringhenti Cereais. Através destas parcerias que formam uma rede de atuação horizontal, a Nossa Terra manufatura e agroindustrializa diversos alimentos, tais como arroz, feijão, trigo, leite, uva, maçã, suínos e bovinos, aveia branca, mel, ovos, aipim e cana de açúcar (açúcar mascavo).

Além disso, as redes utilizam-se de parcerias para fins de serviços logísticos com outras empresas e cooperativas a fim de contemplar todos os pontos de entrega contratados, principalmente quando trata-se de perecíveis como leite pasteurizado refrigerado (popular barriga mole), hortaliças e frutas.

Para a maioria (83%) das pesquisadas, o principal objetivo da formação de rede é a comercialização, sendo que apenas uma respondeu negativamente devido ao fato de ser juridicamente constituída como “Associação”, o que, além de impedir transações comerciais, constituiu-se com o objetivo principal de aproximar e articular as cooperativas e centrais associadas (fornecedores) do mercado (compradores).

A totalidade das redes (100%) apontou como principal mercado de atuação, o Institucional (PAA e PNAE) e destas, três redes (50%) acessam, além do Mercado Institucional, o mercado convencional (atacado e/ou varejo).

O gráfico 7 apresenta a percepção dos gestores das pesquisadas quanto aos objetivos das redes. “Acessar mercados” e “aumentar a eficiência nos aspectos burocráticos que regulam os Mercados Institucionais” foram apontados por todos os respondentes (100%) como sendo os principais objetivos das redes, seguido dos aspectos relacionados ao desenvolvimento de novos produtos, identidade coletiva e *marketing* (67%). Já os aspectos relacionados à redução de custos operacionais e representatividade institucional tiveram a menor indicação, ocorrendo em apenas 33% das pesquisadas.

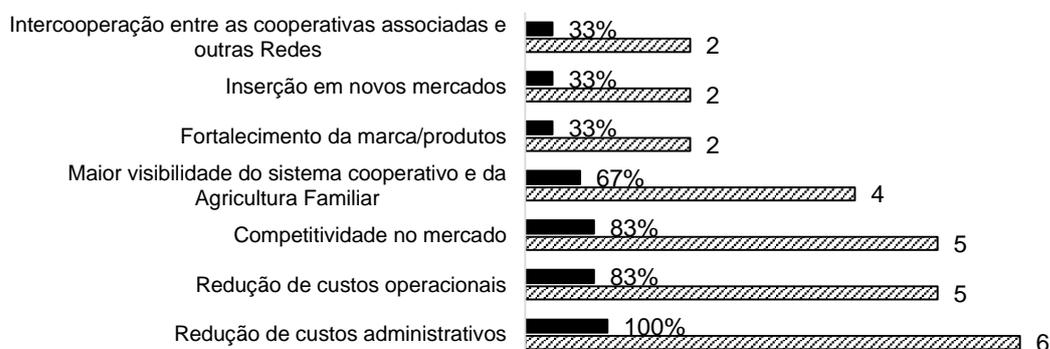
Gráfico 7 – Objetivos das redes.



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

No que tange aos resultados apresentados pela atuação em rede, os respondentes apontaram “a redução de custos administrativos” como o principal resultado (100%), seguido de “redução de custos operacionais” e maior “competitividade no mercado” (83%) como os principais resultados alcançados com a atuação em rede, conforme o gráfico 8.

Gráfico 8 – Principais resultados alcançados com a atuação em rede



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Pode-se apontar que o objetivo de “acessar mercados” ainda encontra-se latente na operacionalização das redes uma vez que o desenvolvimento destas é recente e a construção desses mercados demanda melhorar a eficiência operacional, ou seja, implementar fluxos administrativos e operacionais que atendam aos aspectos burocráticos que regulamentam esses

mercados, permitindo às redes maior competitividade e eficácia no suprimento da demanda.

4.2.3 Caracterização das redes

A partir deste tópico, as redes identificadas na pesquisa serão caracterizadas individualmente a fim de melhor compreender as estratégias adotadas e melhor avaliar posteriormente de que forma elas se assemelham e/ou se diferenciam quanto à estrutura organizacional (tipologia) utilizada.

4.1.3.1 Cooperativa Central de Comercialização da Agricultura Familiar de Economia Solidária (CECAFES)

A rede 1 é uma Central de Cooperativas concebida juridicamente em 2012 com o objetivo de facilitar de modo sustentável a comercialização dos produtos das cooperativas associadas e garantir o abastecimento do mercado institucional com os produtos da agricultura familiar da região norte do RS.

A concretização da Central deu-se devido ao acúmulo de discussões sobre as concepções de produção e comercialização, projetos de desenvolvimento rural para os agricultores familiares da região, mobilização de pessoas, lideranças, movimentos sociais, cooperativas e recursos públicos envolvidos.

A Cecafes representa 15 cooperativas singulares associadas (Tabela 9), de diferentes regiões do RS e SC, sendo que estas somadas, representam 4.217 associados pessoas físicas, sendo 80,32% agricultores familiares.

O objetivo principal da Cecafes é viabilizar a comercialização através da ampliação mercadológica de suas associadas e, para tanto, atua no mercado institucional e no mercado tradicional (privado). Neste, atua por meio da comercialização de alimentos orgânicos para supermercados e na comercialização de laranja *in natura* para a indústria de sucos.

A estratégia de inserção na cadeia produtiva da laranja na região norte do RS através do projeto “Laranja do Futuro”, executado através de parceria firmada com a indústria de sucos (BioCitrus) de Montenegro/RS e a indústria de óleos essenciais (Firmenich) está impulsionando e remodelando a referida cadeia

produtiva, envolvendo melhores preços pagos aos agricultores, assistência técnica e implementação de técnicas de manejo de colheita e adubação.

Tabela 9 – Cooperativa Central de Comercialização da Agricultura Familiar de Economia Solidária (CECAFES)

	<i>nº</i>	Cooperativa Singular	Sede	Nº sócios PF
	1	Cootap	Eldorado do Sul/RS	658
	2	Cooperipê	Ipê/RS	339
	3	Coopervita	Tapejara/RS	583
	4	Nossa Terra	Paulo Bento/RS	945
	5	Coopvida	Sananduva/RS	83
	6	Coperfamília	Erechim/RS	468
	7	Cocel	Marcelino Ramos/RS	97
1	8	Coperametista	Ametista do Sul/RS	56
CECAFES	9	Extremo Norte	Alpestre/RS	52
Erechim/RS	10	Agricoop	Erechim/RS	86
	11	Cooperbemm	Mariano Moro/RS	96
	12	Copaal	Aratiba/RS	301
	13	Coopermate	Getúlio Vargas/RS	252
	14	Coopaf	David Canabarro/RS	73
	15	Cooaf	Concórdia/SC	128
			Total de sócios (PF)	4.217
			sem DAP	830
			% com DAP	80,32

Fonte: Elaborada pela autora, 2020.

O *portfólio* de produtos da Cecafer envolve doces de frutas, conservas, polpa de tomate, bebida láctea, leite UHT integral e leite em pó, sucos diversos (amora, mirtilo, laranja, uva, maçã), vinhos, açúcar mascavo, frutas, legumes e hortaliças *in natura* diversas, arroz, farinha de milho, massas secas, biscoitos, bolachas, pães e cucas, erva-mate, feijão preto e carioca, ovos, queijos e salames.

Os principais órgãos compradores, no ano de 2019, na modalidade Compra Institucional do PAA foram: Universidades Federais (UFFS, UFRGS, UFSM), Ministério da Defesa (Exército e Aeronáutica), Institutos Federais de Ciência e Tecnologia (IFRS, IF Farroupilha e IFC) e Hospitais Públicos (Fundação Hospitalar Santa Terezinha de Erechim – FHSTE e Hospital Geral de Santa Maria – Exército), representando a atuação em 11 municípios de quatro estados (RS, SC, PR e MS).

No PNAE a Cecafes comercializou para a rede de ensino municipal (Prefeituras), estadual e federal (IFs) para 39 municípios do RS e SC. Ao todo, no ano de 2019, a Cecafes articulou e efetivou a comercialização por meio do PAA e/ou do PNAE em 43 municípios de quatro estados (RS, SC, PR e MS), perfazendo 1.080 pontos de entrega.

4.1.3.2 Cooperativa Central da Agricultura Familiar (UNICOOPER)

A rede 2 (Tabela 10) é uma Central de Cooperativas fundada no ano de 2002 e congrega cooperativas da Agricultura Familiar de diversos municípios das regiões de fronteira noroeste, missões e norte do RS.

O objetivo da rede é o fortalecimento e a organização das cooperativas associadas através do intercâmbio de alimentos, produtos e serviços. Com enfoque na produção orgânica, a rede oferece para as cooperativas associadas apoio na gestão, formação e assistência técnica e acesso aos mercados institucionais e privados através da venda no varejo (ponto de venda físico) e vendas programadas (tele-entrega).

Tabela 10 – Cooperativa Central da Agricultura Familiar (UNICOOPER)

	<i>nº</i>	<i>Cooperativa Singular</i>	<i>Sede</i>	<i>Nº sócios PF</i>
	1	Coopax	Porto Xavier/RS	146
	2	Coopervita	Tapejara/RS	583
	3	Cooperteresa	Campinas das Missões/RS	122
	4	Nossa Terra	Paulo Bento/RS	945
	5	Coopral	Alecrim/RS	156
	6	Coopavec	Porto Vera Cruz/RS	88
	7	Coomafitt	Itati/RS	270
2	8	Coopersol	Santa Rosa/RS	335
UNICOOPER	9	Coopervino	Tucunduva/RS	28
Santa Rosa/RS	10	Cooperipê	São Paulo das Missões/RS	35
	11	Cooperagrofamiliar	Horizontina/RS	95
	12	Coopasc	Santo Cristo/RS	160
	13	Cooperativa Noroeste	Três de maio/RS	45
			Total de sócios (PF)	3.008
			Sem DAP	605
			% com DAP	79,89

Fonte: Elaborada pela autora, 2020.

A Unicooper envolve 13 cooperativas singulares associadas (Tabela 9) e, estas representam 3.008 associados, sendo 79,89% agricultores familiares.

O *portfólio* de produtos da rede envolve frutas, legumes e hortaliças *in natura* diversas, açúcar mascavo, lácteos, arroz, grãos e cereais integrais, erva-mate, doces de frutas, farinhas integrais, farinha de milho e trigo, feijão preto, mel, melado, molho de tomate, pipoca, sucos integrais, vinhos e vinagres. Além disso, comercializa em sua loja física, produtos orgânicos de marcas parceiras, tais como Vokmann (arroz), Terra Livre (lácteos), Ecobio (cereais), Native (café), Yacuy (erva-mate), HF Carraro (sucos e geleias), dentre outras.

No que tange a atuação no PAA na modalidade Compra Institucional, o principal órgão comprador, no ano de 2019, foi o Ministério da Defesa (Exército), envolvendo quatro municípios (Cruz Alta, Santa Rosa, Santo Ângelo e São Luiz Gonzaga/RS). Em relação ao PNAE, a Unicooper viabiliza a comercialização de alimentos para a rede de ensino municipal e estadual de três municípios (Giruá, Santa Rosa e Santo Cristo/RS), totalizando 230 pontos de entrega.

4.1.3.3 Central de Cooperativas da Agricultura Familiar (UNICENTRAL)

A rede 3 é uma Central de Cooperativas que, impulsionada pela demanda de alimentos no mercado institucional de Santa Maria/RS e região, foi constituída em 2014 a fim de organizar a produção, a oferta, a distribuição e a comercialização dos alimentos produzidos pelos Agricultores Familiares e suas Agroindústrias.

O portfólio de produtos ofertados pela rede para o PAA e o PNAE engloba frutas, legumes e hortaliças diversas *in natura* e minimamente processadas, feijão e arroz.

A Unicentral reúne sete cooperativas singulares associadas (Tabela 11) que totalizam 2.086 associados, sendo 83,65% agricultores familiares da região central e litoral do RS.

Tabela 11 – Central de Cooperativas da Agricultura Familiar (UNICENTRAL)

	<i>nº</i>	<i>Cooperativa Singular</i>	<i>Sede</i>	<i>Nº sócios PF</i>
3 UNICENTRAL Santa Maria/RS	1	Coopercedro	Santa Maria/RS	140
	2	Coomafitt	Itati/RS	270
	3	Coopivorá	Ivorá/RS	71
	4	Coopersanta	Santa Cruz/RS	167
	5	Cooperativa Agrária São José	Jaguarí/RS	37
	6	Cooperipe	Ipê/RS	339
	7	Copeagri	Ibirubá/RS	1.062
		Total de sócios (PF)		2.086
			Sem DAP	341
			% com DAP	83,65

Fonte: Elaborada pela autora, 2020.

A comercialização para o PAA na modalidade Compra Institucional engloba como principais órgãos compradores, no ano de 2019, o Exército, a Aeronáutica e os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs), envolvendo quatro municípios (Santa Maria, Santiago, Júlio de Castilhos e Santa do Livramento/RS). Já no PNAE, a Unicentral comercializou para a rede de ensino municipal e estadual de nove municípios (Santa Maria, São Vicente do Sul, Santiago, Jaguari, São Pedro do Sul, Agudo, Guilhermando de Aguiar, Júlio de Castilhos, Quevedos e Santana do Livramento/RS), totalizando 132 pontos de entrega.

4.1.3.4 Central Metropolitana de Cooperativas da Agricultura Familiar (CENTRAL METROPOLITANA)

A rede 4 é uma Central de Cooperativas formada em 2018 constituída a partir da necessidade de aporte logístico na distribuição de alimentos para os mercados institucionais da região metropolitana do RS. A Central de operações logísticas surgiu pautada no mercado justo e de cooperação solidária com o propósito de viabilizar o abastecimento de alimentos orgânicos produzidos pela agricultura familiar e de assentamentos da reforma agrária. A rede viabiliza a gestão da logística, realiza a programação das entregas, efetiva a emissão de notas fiscais, controla os documentos financeiros, de compras, vendas e pós-vendas.

A Central Metropolitana congrega quatro cooperativas singulares (Tabela 12), totalizando 1.595 associados, sendo destes, 92,35% agricultores familiares.

Tabela 11 – Central Metropolitana de Cooperativas da Agricultura Familiar

	<i>nº</i>	<i>Cooperativa Singular</i>	<i>Sede</i>	<i>Nº sócios PF</i>
4 CENTRAL METROPOLITANA Canoas/RS	1	Coomafitt	Itati/RS	270
	2	Caaf	Caxias do Sul/RS	272
	3	Cooperavi	Viamão/RS	108
	4	Nossa Terra	Paulo Bento/RS	945
			Total de sócios (PF)	1.595
			Sem DAP	122
			% com DAP	92,35

Fonte: Elaborada pela autora, 2020.

O *portfólio* da rede engloba sucos integrais, feijões, arroz orgânico e farinhas integrais que são comercializados unicamente para o PNAE. A atuação mercadológica da rede é comedida pois, iniciou suas atividades comerciais recentemente (2019) por meio da venda de alimentos no âmbito do PNAE em dois municípios (Porto Alegre e Canoas/RS). No entanto, o potencial mercadológico postulado para a Rede, considerando a sua localização (região metropolitana) e o potencial de oferta de alimentos do seu quadro social (cooperativas associadas) é amplo e iminente.

4.1.3.5 Associação da Rede de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (REDECOOP)

A rede 5 é uma Associação de Cooperativas (Tabela 13) formada em 2017 com o objetivo de aproximar e articular a oferta e a demanda por alimentos, viabilizar a logística de distribuição e melhorar a eficiência administrativa no acesso aos mercados institucionais.

O principal objetivo da Rede é promover a intercooperação entre as associadas e outras redes ao conectar cooperativas da agricultura familiar, os assentamentos da reforma agrária, as comunidades quilombolas e outros empreendimentos da economia solidária do RS para abastecer os mercados institucionais e privados com alimentos de qualidade.

Tabela 13 – Associação da Rede de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (REDECOOP)

<i>nº</i>	<i>Cooperativa Singular</i>	<i>Sede</i>	<i>Nº sócios PF</i>
1	Central Metropolitana*	Canoas/RS	1.595
2	Unicentral*	Santa Maria/RS	2.086
3	Unicooper*	Santa Rosa/RS	3.008
4	Cecafes*	Erechim/RS	4.217
5	Nossa Terra	Paulo Bento/RS	945
6	Coopamb	Pelotas/RS	77
7	Coopab	Arroio do Padre/RS	82
8	Sertão Santana	Sertão Santana/RS	136
9	Coopacs	Dom Feliciano/RS	230
10	Cooperametista	Ametista do Sul/RS	56
11	Proagrii	Ivoti/RS	30
12	Econativa	Três Cachoeiras/RS	128
13	Cooperlaf	Boqueirão do Leão/RS	32
14	Coomafitt	Itati/RS	270
Total de sócios diretos (PF)			12.892
Sem DAP			2.150
% com DAP			83,32%

5
REDECOOP
Porto Alegre/RS

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

*Cooperativas Centrais

10 cooperativas singulares e 4 cooperativas centrais associadas e outras 42 vinculadas (indiretas)

A Redecoop possui 10 cooperativas singulares associadas e quatro cooperativas centrais (Tabela 12), totalizando 12.892 associados (sem repetição), sendo que 83,32% são agricultores familiares presentes em 30 municípios do estado.

A RedeCoop atua na integração da produção de suas associadas, organiza os arranjos produtivos e a distribuição de alimentos aos mercados consumidores, o que amplia a capacidade para atender as demandas e otimiza o processo de logística das cooperativas envolvidas.

A integração entre logística e comercialização é o principal propósito da rede que objetiva construir método próprio de rastreabilidade dos alimentos, incluindo operações de logística reversa. Nesse sentido, a rede não realiza transações comerciais, mas reúne a oferta das associadas e constrói conexões com o mercado.

4.1.3.6 Cooperativa de Produção e Consumo Familiar Nossa Terra (NOSSA TERRA)

A rede 6 é uma Cooperativa singular que possui em seu quadro social, além de pessoas físicas, outras cooperativas singulares e centrais de cooperativas associadas. A Cooperativa Nossa Terra surgiu ainda em 2001 com o propósito de tornar-se um centro de comercialização dos produtos da Agricultura Familiar regional.

No entanto, impulsionada pela demanda das compras públicas, a Cooperativa reestruturou os seus objetivos organizacionais e tornou o abastecimento de alimentos nos mercados institucionais a sua principal fonte de receitas.

A estratégia de atuação mercadológica da cooperativa é atender às demandas estaduais e nacionais e, para isso, contempla 21 escritórios distribuídos pelo país, envolvendo mais de 200 profissionais das áreas de nutrição, jurídica, comercial e de logística para viabilizar a comercialização no PAA e PNAE em nove estados (RS, SC, PR, MS, SP, RJ, MG, AM e BA) e para o Distrito Federal (DF), sendo que os principais órgãos compradores foram Prefeituras, Secretarias estaduais de educação e escolas estaduais, IFs, Universidades e Forças Armadas (Exército, Marinha e/ou Aeronáutica) e CONAB.

Além disso, atua no mercado tradicional por meio de um ponto de venda na filial de Erechim/RS e ainda fomenta seus agricultores associados na comercialização direta por meio de feiras.

A Nossa Terra possui em seu quadro social 945 associados, sendo 95,13% agricultores familiares. Além disso, congrega outras oito cooperativas singulares e duas cooperativas centrais que atuam como parceiras na logística de distribuição e no processamento da matéria-prima dos agricultores associados (manufatura e agroindustrialização).

O montante de associados ligados a essa rede é de 33.885 (com repetição) incluindo os associados das cooperativas associadas nas Cooperativas Singulares, sendo destes, 77,06% agricultores familiares, conforme a Tabela 14.

Tabela 14 – Cooperativa de Produção e Consumo Familiar Nossa Terra

	Nº	COOPERATIVA SINGULAR	SEDE	Nº SÓCIOS PF
	1	Cooperativa Singular	Paulo Bento/RS	945
	2	Unicooper*	Santa Rosa/RS	3.008
	3	Coopervita	Tapejara/RS	583
	4	Majestade	Sananduva/RS	998
	5	Cecafes*	Erechim/RS	4.217
	6	Casa	Sananduva/RS	396
	7	Central Metropolitana*	Canoas/RS	1.595
	8	Dália Alimentos	Encantado/RS	2.944
6	9	Cooperoeste	São Miguel do Oeste/SC	1.257
NOSSA TERRA	10	Cooperipê	Ipê/RS	339
PAULO BENTO/RS	11	Coopibi	Ibiraiaras/RS	3.063
	12	Caaf	Caxias do sul/RS	272
	13	Cooperav	Viamão/RS	108
	14	Monte Vêneto	Cotiporã/RS	193
	15	Coomafitt	Itati/RS	270
	16	Cooperval	Ervál Grande/RS	805
	17	RedeCoop*	Porto Alegre/RS	12.892
		Total de sócios diretos (PF)		945
		Total de sócios indiretos (através das PJ associada)		33.885
			Sem DAP	7.774
			% com DAP	77,06%

Fonte: Elaborada pela autora, 2020.

* Cooperativas Centrais

12 Cooperativas singulares e 4 cooperativas centrais de cooperativas associadas e outras 50 vinculadas (indiretas)

Quanto aos produtos processados, os de pequena escala, são elaborados diretamente nas agroindústrias localizadas nas propriedades rurais dos agricultores associados, cujas matérias primas são oriundas das propriedades rurais e transformadas em instalações devidamente legalizadas e fiscalizadas pelos órgãos competentes. Desta forma mantém-se um padrão de qualidade focado na produção e industrialização de matéria prima única e de alta qualidade.

A produção de matéria prima para a elaboração de produtos de grande escala, como o leite, suínos, bovinos, trigo, feijão, arroz, mel e outros, é oriunda da propriedade rural dos agricultores e é destinada para indústrias parceiras da cooperativa para que seja transformada nos mais diversos produtos que compõem o *portfólio* mercadológico da cooperativa.

O *portfólio* de produtos com a marca própria “Nossa Terra” da rede comporta a *linha de carnes* (banha, carne suína em cubos congelada, bisteca suína congelada, lombo suíno congelado, carne suína moída, pernil suíno desossado congelado), a *linha de lácteos* (compostos lácteos sabor café, chocolate e morango, leite em pó, requeijão e pó para mingau), a *linha de sucos integrais* (maçã e uva) e a *linha de cereais* (arroz, feijões, barras de cereais, biscoitos integrais, massas secas, misturas para preparos de arroz com feijão, arroz com lentilha, arroz doce, canjica e sopa de macarrão), além de açúcar mascavo e polpa de tomate.

Além disso, a rede comercializa produtos com a marca das associadas, tais como “Terrinha”, “Terra Viva”, “Doce Sabor” e “Origem Orgânica” que envolvem produtos como arroz, bebida láctea, creme de leite, doces de frutas, doce de leite e leite UHT integral.

4.2.3 Análise das semelhanças e dessemelhanças das redes

A fim de identificar as semelhanças e as diferenças entre as redes pesquisadas no que tange aos fatores impulsionadores e restritivos, segmentou-se as questões quantitativas destes em “eixos” de acordo com o conteúdo envolvido. Nesse sentido, o “eixo 1” *Vantagens Competitivas e Mercadológicas* engloba as afirmativas relacionadas às vantagens competitivas e mercadológicas, tais como a economia de escala, regularidade na oferta e os 4 P’s do *marketing* (preço, praça, produto e promoção).

Já o “eixo 2”, *Governança e Gestão*, engloba as afirmativas relacionadas a governança e a gestão das redes implicando na forma pela qual as redes são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre os gestores, funcionários, cooperativas associadas, fornecedores e compradores, passando pelas instâncias de administração, direção e órgãos de controle.

Enfim, o “eixo 3” denominado *Estratégia e Reputação*, contempla as afirmativas relacionadas às estratégias adotadas para manter a reputação e a credibilidade da rede perante os *stakeholders* (órgãos compradores, outras redes e cooperativas associadas, agricultores fornecedores, entidades representativas da sociedade civil, dentre outros).

A partir destes “eixos” codificou-se (Quadro 5) as afirmativas a fim de inseri-las no *software* de forma que os elementos de dentro de um mesmo *cluster* sejam muito parecidos, e os elementos em diferentes clusters sejam distintos entre si.

Quadro 5 – Codificação das afirmativas dos fatores impulsionadores das redes

Eixo	Nº	Código	FATORES IMPULSIONADORES
			Afirmativas
Eixo 1: Vantagens Competitivas e Mercadológicas	1	FIVCM1	A atuação em rede oportuniza vantagens econômicas relacionadas a volume, escala de produção e regularidade na oferta
	2	FIVCM2	Os preços praticados nos mercados institucionais são "atraentes" e "garantidos" enquanto entrada de receitas financeiras
	3	FIVCM3	A rede é um mecanismo de prospecção e construção de novos mercados (institucionais e privados)
	4	FIVCM4	A atuação em rede é uma ferramenta para a inserção nos mercados institucionais de grandes centros consumidores
	5	FIVCM5	A rede oportuniza a redução/otimização dos custos de comercialização (comissões sobre vendas, <i>marketing</i> , pesquisa e desenvolvimento de novos produtos) das cooperativas associadas
	6	FIVCM6	A rede oportuniza a redução/otimização de custos administrativos (pessoal, jurídico, executivo, secretariado e financeiro) relacionados à atuação nos mercados institucionais
	7	FIVCM7	A rede oportuniza a redução/otimização dos custos logísticos (transporte e coleta, armazenamento, expedição e distribuição) relacionados à atuação nos mercados institucionais
	8	FIVCM8	A existência de marca coletiva dos alimentos produzidos pela Agricultura Familiar contribui ou contribuiria para o acesso aos mercados institucionais
Eixo 2: Governança e Gestão	9	FIGG1	A rede pode facilitar a obtenção de infraestrutura para a agroindustrialização e/ou manufatura dos alimentos das cooperativas associadas
	10	FIGG2	A rede existe para centralizar a operacionalização dos processos burocráticos relacionados ao acesso nos mercados institucionais (acompanhamento dos Editais de Chamadas Públicas, elaboração de Projetos de Venda, controle do limite de DAP, emissão de Notas Fiscais, etc)
	11	FIGG3	A estratégia de atuação em rede permite aumentar e desenvolver um <i>portfólio</i> de oferta de produtos (diversidade)
	12	FIGG4	A rede permite estabelecer fluxos logísticos eficientes e complementar a oferta com alimentos produzidos em territórios distintos (E.g. banana do litoral, feijão do norte e arroz do sul do RS)
	13	FIGG5	Os processos de escolha/eleição (AGO, constituição de chapas e formas de votação) da liderança da rede influenciam na credibilidade e confiança das cooperativas associadas em relação à rede.
	14	FIGG6	Estatuto Social, Regimento Interno e/ou Código de Ética são instrumentos importantes para a confiança e a credibilidade das cooperativas associadas em relação à rede
	15	FIGG7	A atuação periódica do Conselho Fiscal da rede é um instrumento importante para a transparência e a reputação da rede perante suas cooperativas associadas
	16	FIGG8	A rede aumenta a capacidade de inovação, desenvolvimento e inserção de novos produtos nos mercados institucionais
	17	FIGG9	A rede desenvolve a " visão coletiva " de objetivos e estratégias relacionadas ao futuro da Agricultura Familiar
	18	FIGG10	A manutenção da autonomia das cooperativas associadas contribui para a formação das redes de cooperativas
	19	FIGG11	A rede ajuda política e institucionalmente a pressionar e/ou acumular esforços visando a manutenção ou a criação de políticas públicas estruturantes, tais como o PAA e o PNAE
Eixo 3: Estratégia e reputação	20	FIER1	A rede desenvolve e estreita os laços intercooperativos com as cooperativas associadas e entre as outras redes existentes
	21	FIER2	A rede oportuniza o aprendizado organizacional ao avaliar coletivamente o desempenho e a evolução ao longo do tempo
	22	FIER3	A rede ajuda no desenvolvimento das cadeias produtivas " dentro da porteira " através do planejamento e da organização da produção da matéria-prima para atender à demanda dos mercados institucionais
	23	FIER4	A rede opera com o objetivo de remunerar "melhor" a matéria-prima e/ou os produtos na origem (agricultor)

24	FIER5	Fomentar a produção de alimentos e a mudança na matriz produtiva (monoculturas) são objetivos macro da rede
25	FIER6	A liderança da rede é responsável pelo nível de confiança e credibilidade das cooperativas associadas em relação à rede
26	FIER7	O comportamento da liderança da rede influencia na reputação e credibilidade da rede perante os mercados institucionais
27	FIER8	A proximidade da rede com os movimentos sociais e/ou sindicais contribuiu para a inserção nos mercados institucionais
28	FIER9	A proximidade da rede com os movimentos sociais e/ou sindicais contribui para pressionar e/ou acumular esforços para a concepção e/ou consolidação de políticas públicas voltadas para a Agricultura Familiar, tais como o PAA e o PNAE

Fonte: Elaborada pela autora, 2020.

Da mesma forma, segmentou-se as questões quantitativas referentes aos fatores restritivos dentro dos mesmos “eixos” apresentados para o Quadro 5, de acordo com o conteúdo envolvido (Quadro 6).

Quadro 6 – Codificação das afirmativas dos fatores restritivos das redes

Eixo	Nº	Código	FATORES RESTRITIVOS
			Afirmativas
Eixo 1: Vantagens Competitivas e Mercadológicas	1	FRVCM1	A capacidade de escala e volume de oferta de alimentos ainda é limitada e irregular (produtos com sazonalidade)
	2	FRVCM2	Os preços praticados nos mercados institucionais são defasados e/ou não possuem margem suficiente para bancar a distribuição através da rede (entregas ponto a ponto)
	3	FRVCM3	A rede enfrenta dificuldades de prospecção e abertura de novos mercados (institucionais e privados)
	4	FRVCM4	A rede contribui pouco ou não contribui na otimização dos custos logísticos e de comercialização e nos custos administrativos das cooperativas associadas relacionados à operacionalização dos mercados institucionais
	5	FRVCM5	A ausência de "marca coletiva" e/ou identidade própria dificulta a inserção nos mercados institucionais
	6	FRVCM6	A falta de diversidade no <i>portfólio</i> de produtos dificulta a performance mercadológica da rede
Eixo 2: Governança e Gestão	7	FRGG1	A rede possui dificuldade em (re)distribuir aos agricultores fornecedores as sobras e/ou receitas financeiras oriundas da comercialização nos mercados institucionais
	8	FRGG2	A rede possui dificuldades em distribuir equitativamente as sobras resultante da comercialização do exercício (anual) às cooperativas associadas
	9	FRGG3	A cadeia longa (- agricultor - cooperativa singular - rede de cooperativas - comprador - consumidor -) estabelecida dificulta o fluxo de comunicação e retroação (<i>feedback</i>) e impactam nas estratégias globais da rede
	10	FRGG4	A falta de infraestrutura própria para a agroindustrialização e/ou manufatura de matéria-prima dificulta a <i>performance</i> da rede nos mercados institucionais
	11	FRGG5	O conflito de interesses (individual x coletivo) do(s) gestor(es) da rede e/ou das cooperativas associadas dificulta o relacionamento intercooperativo
	12	FRGG6	Egocentrismo e " vaidades pessoais" do(s) gestor(res) da rede e/ou das cooperativas associadas dificulta a atuação da rede
	13	FRGG7	Deficiências e/ou falhas na operacionalização dos procedimentos burocráticos de acesso aos mercados institucionais (acompanhamento dos Editais de Chamadas Públicas, elaboração de Projetos de Venda, controle do limite de DAP, emissão de Notas Fiscais, etc) motivam a falta de confiança e/ou a credibilidade da rede perante suas associadas
	14	FRGG8	A existência de competição e/ou disputas internas (entre as cooperativas associadas) pela "preferência" na comercialização de determinados produtos gera conflitos que dificultam o relacionamento intercooperativo
	15	FRGG9	A informalidade jurídica da rede (não ser Central ou Associação de Cooperativas) impede o desenvolvimento da rede
	16	FRGG10	A insuficiência de fluxos logísticos eficientes ainda é um entrave para a atuação mercadológica da rede
	17	FRGG11	A "má gestão" das cooperativas associadas prejudica o desenvolvimento da rede
	18	FRGG12	A falta de "vontade" de cooperar e/ou a dificuldade em estreitar os laços intercooperativos entre as associadas prejudica o desenvolvimento da rede
	19	FRGG13	A insuficiência de qualificação profissional do(s) gestor(es) em Administração e/ou áreas afins dificulta o desenvolvimento da rede

Eixo 3: Estratégia e reputação	20	FRER1	A informalidade e/ou a insuficiência de procedimentos internos padronizados, regimento, código de ética, política interna e/ou estruturas de governança definidas dificultam o relacionamento e a confiança das cooperativas associadas em relação à rede
	21	FRER2	A insuficiência de ferramentas que proporcionem transparência nas ações e a divulgação das estratégias implementadas impactam no grau de confiança das cooperativas associadas em relação à rede
	22	FRER3	A falta de planejamento estratégico (missão e visão de futuro) impacta na confiança das cooperativas associadas em relação a atuação da rede ao longo do tempo
	23	FRER4	A falta de avaliação de desempenho e evolução da rede dificulta o aprendizado organizacional e impacta na credibilidade da rede perante suas associadas
	24	FRER5	A dependência econômica dos mercados institucionais afeta a credibilidade das redes de cooperativas perante suas associadas
	25	FRER6	A dificuldade em estabelecer mecanismos de fomento e organização da produção "dentro da porteira" é um dos entraves da operacionalização em rede
	26	FRER7	A falta de assistência técnica qualificada e planejamento da produção "dentro da porteira" são entraves para o estabelecimento de novas cadeias produtivas e dificultam a operacionalização da rede em novos mercados

Fonte: Elaborada pela autora, 2020.

A tabela 15 mostra a matriz de proximidades ou similaridades, indicando a distância entre os casos. Como é uma matriz simétrica pode-se observar somente uma das diagonais. Por exemplo, a distância entre o caso 1 e o caso 2 é de 57,000; a distância entre 2 e 3 é 0,000 e, entre o caso 3 e 4 é 16, mostrando que o quanto elas se aproximam entre si.

No entanto, se compararmos as distâncias dos casos 1, 2, 3 e 4 com os casos 5 e 6, observa-se, por exemplo uma distância de 183,000 entre o caso 4 e 5, mostrando o quanto elas se distanciam quando comparadas com os casos anteriormente citados (1, 2, 3 e 4). O software apresenta apenas a primeira tabela do cálculo das distâncias e, conforme ocorrem os agrupamentos, novas distâncias foram calculadas com base nessa matriz.

Tabela 15 – Matriz de proximidade

Caso	Distância Euclidiana Quadrática					
	1:Cecafes	2:Unicooper	3:Unicentral	4:Central Metropolitana	5:RedeCoop	6:Nossa Terra
1:Cecafes	,000	57,000	57,000	63,000	204,000	104,000
2:Unicooper	57,000	,000	,000	16,000	167,000	69,000
3:Unicentral	57,000	,000	,000	16,000	167,000	69,000
4:Central Metropolitana	63,000	16,000	16,000	,000	183,000	65,000
5:RedeCoop	204,000	167,000	167,000	183,000	,000	140,000
6:Nossa Terra	104,000	69,000	69,000	65,000	140,000	,000

Fonte: Elaborada pela autora, 2020.

A tabela 14 indica como os agrupamentos foram feitos de acordo com o método escolhido (agrupamento hierárquico tipo “vizinho mais próximo”). Inicialmente o caso 2 e 3 foram agrupados, com distância considerada era de

0,000, sendo que tanto o caso 2 quanto o 3, não tinham sido agrupados em nenhum cluster anteriormente e, por isso, aparece o número 0 nas colunas “cluster 1” e “cluster 2”.

Tabela 16 – Planejamento de aglomeração

Estágio	Cluster combinado		Coeficientes	O cluster de estágio é exibido primeiro		Próximo estágio
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	2	3	,000	0	0	2
2	2	4	16,000	1	0	3
3	1	2	57,000	0	2	4
4	1	6	65,000	3	0	5
5	1	5	140,000	4	0	0

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Já na coluna “próximo estágio” aparece o número 2, isto porque, na linha 2 o caso 2 volta a aparecer, quando é agrupado com o caso 4. Observa-se que nessa mesma linha, na coluna “Cluster 1” aparece o número 1, pois, indica a linha onde o caso 2 já havia sido agrupado anteriormente, com o caso 3, o que significa que os casos foram sendo “agrupados” um a um de acordo com as distâncias calculadas na tabela 15, até que permanecessem em “ordem” de proximidade, conforme observa-se na tabela 17.

Esta análise de conglomerados combina objetos para que tenham alta homogeneidade interna (dentro do conglomerado) e alta heterogeneidade externa (entre os conglomerados), conforme observa-se no gráfico 9. Para isso, adotou-se o algoritmo de agrupamento hierárquico de abordagem aglomerativa do “vizinho mais próximo” iniciando-se com todos os objetos como conglomerados separados (tabelas 15 e 16) e combinando-os um de cada vez até que haja apenas um conglomerado representativo (tabela 17).

A tabela a seguir mostra o resultado final da aglomeração, isto é, em quais *clusters* permaneceu cada caso, sendo que os casos 1, 2, 3 e 4 permaneceram no cluster 1; o caso 5 no cluster 2 e o caso 6 no cluster 3.

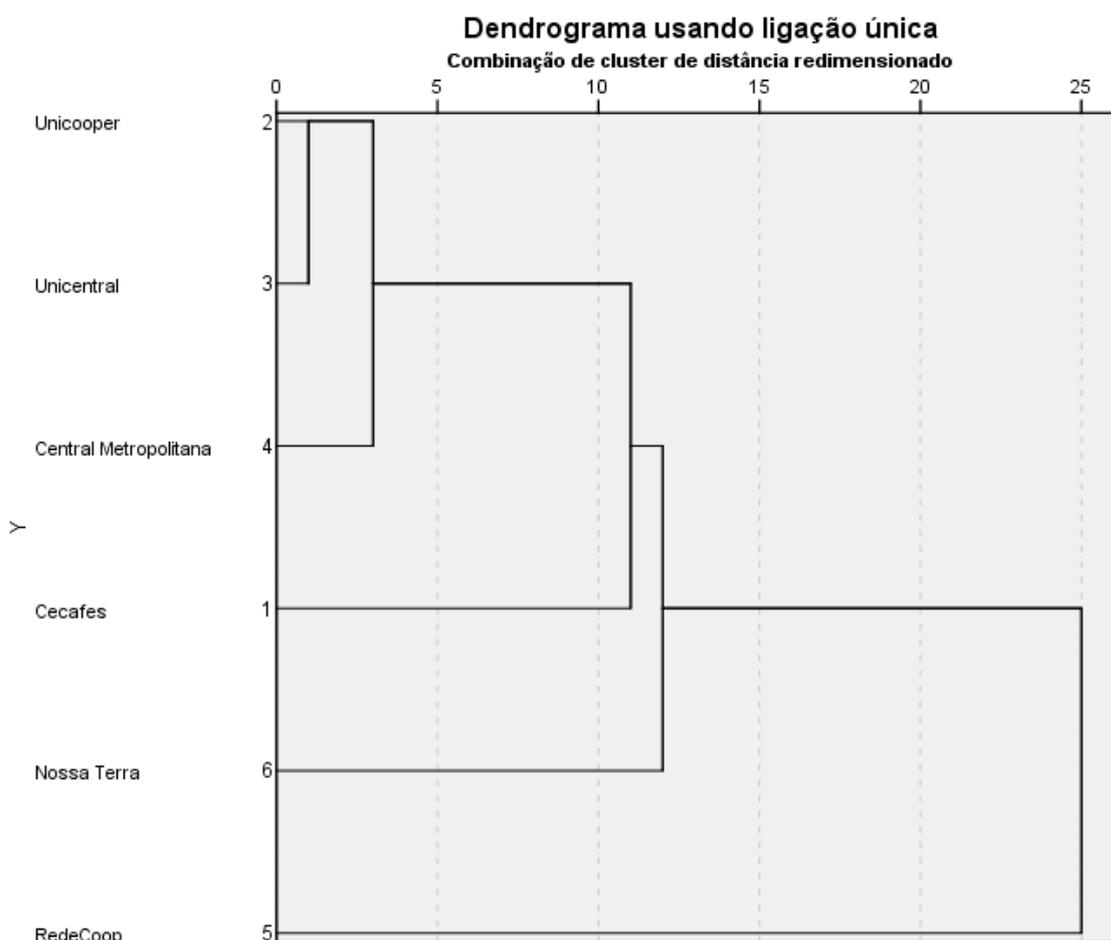
Tabela 17 – Associação dos *clusters*

Caso	3 Clusters
1:Cecafes	1
2:Unicooper	1
3:Unicentral	1
4:Central Metropolitana	1
5:RedeCoop	2
6:Nossa Terra	3

Fonte: Elaborada pela autora, 2020.

A partir dos resultados obtidos através da análise multivariada de dados, afere-se a existência de três *clusters* distintos, sendo um formado pelas Cooperativas Centrais (Cecafes, Unicooper, Unicentral e Central Metropolitana), um formado isoladamente pela Associação de Cooperativas (RedeCoop) e, um formado isoladamente pela Cooperativa Singular (Nossa Terra) conforme observa-se no dendograma (Gráfico 9) que exhibe os grupos formados pelo *software* a partir do agrupamento de informações e seus níveis de similaridade.

Gráfico 9 – Dendograma dos conglomerados



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

O dendograma apresenta a semelhança entre as redes formadas pela Unicooper, Unicentral, Central Metropolitana e Cecafes, as quais formam o *cluster 1* e, demonstra que este possui uma pequena dessemelhança com o *cluster 2* formado isoladamente pela Nossa Terra. Já o *cluster 3* é formado pela RedeCoop e apresenta grande dessemelhança dos *clusters 1* e *2*.

Através dos resultados obtidos por meio da análise multivariada de dados processada pelo *software*, pode-se inferir a existência de três tipologias de redes distintas entre si, as quais combinam seus objetivos organizacionais com as estruturas adotadas para a elaboração das estratégias de atuação mercadológica.

A partir dos conglomerados encontrados, elaborou-se um perfil (Quadro 7) para cada *cluster*, destacando-se as características que os diferenciam entre si.

Quadro 7 – Perfil dos *Clusters*

Cluster	Perfil do Cluster
<p><i>Cluster 1:</i> Cooperativas Centrais</p> <p><i>Rede Vertical</i></p>	<p>Compreende o agrupamento de cooperativas centrais que compartilham de objetivos comuns, tais como o de prospectar e construir mercados, organizar a oferta e realizar a comercialização dos alimentos oriundos das cooperativas associadas, bem como oferecer serviços logísticos, de classificação, embalagem e armazenagem e administrativo. O perfil apresenta pouca restrição legal, política e econômica. Além disso, acredita-se que estruturas de manufatura e agroindustrialização podem ser viabilizadas através da rede e que o relacionamento com os movimentos sociais e/ou sindicais podem contribuir para a inserção nos mercados institucionais. A estratégia verticalizada de atuação em rede garante, de um lado, variedade e quantidade de produtos e, de outro, esbarra na inovação e desenvolvimento de novos produtos e na construção de uma marca coletiva própria devido a autonomia das cooperativas associadas e à cauda longa desenhada desde o agricultor até a cooperativa central, diminuindo assim a flexibilidade e a adaptabilidade à dinâmica mercadológica. A integração para trás (<i>backward integration</i>) característica das redes tipo <i>Top-down</i> torna-se um fator limitante para o desenvolvimento das redes verticalizadas, conforme apontado por Casarotto e Pires (2001).</p>
<p><i>Cluster 2:</i> Cooperativa Singular</p> <p><i>Rede Horizontal</i></p>	<p>Compreende a cooperativa singular que apresenta-se inserida em ambiente instável e dinâmico. O perfil não apresenta restrição legal e econômica. A tecnologia aplicada ao processo produtivo da matéria-prima, manufatura e agroindustrialização merece destaque por abranger as atividades características da “porteira para dentro” ou, <i>backward integration</i>, e envolver-se no desenvolvimento de novos produtos, diversificando a matriz produtiva dos associados e construindo uma marca coletiva para um <i>portfólio</i> (linha) de produtos próprios. Além disso, a estratégia horizontalizada (parcerias e terceirização de serviços) de atuação em rede permite de um lado, flexibilidade e rápida adaptabilidade à dinâmica mercadológica e, de outro, exige procedimentos e fluxos administrativos adequados e eficientes, bem como ferramentas da Tecnologia da Informação (TI) condizentes com o nível organizacional e operacional. Essa simetria com as redes flexíveis (<i>bottom-up</i>) estudadas por Queiroz (2016) remete à forma de articulação em rede de forma horizontal como uma estratégia que oferece respostas rápidas ao meio em que está inserida.</p>
	<p>Compreende a associação de cooperativas que encontra-se inseridas em ambiente dinâmico, ou seja, com elevada competição, no qual opera como uma rede de negócios, articulando e aproximando a oferta e a</p>

<p><i>Cluster 3:</i> Associação de Cooperativas</p> <p><i>Rede de Negócios</i></p>	<p>demanda, ou seja, promove o encontro entre fornecedores e compradores e auxilia no diálogo entre as partes a fim de construir novos mercados. Além disso, reúne um portfólio diversificado no qual organiza a quantidade ofertada, a sazonalidade e a especificação dos produtos, permitindo o suprimento da demanda dos maiores órgãos compradores. O perfil apresenta certa restrição legal e econômica. No entanto, sua atuação contribui para a <i>performance</i> exitosa das cooperativas associadas nos processos de aquisição de alimentos da agricultura familiar e com o diálogo intracooperativo, ou seja, reconhece o ambiente individualista e oportunista das cooperativas citado por Kozen e Oliveira (2015) e condiciona ao diálogo e à cooperação intra e intercooperativa explanada por Paré (2010).</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborada pela autora, 2020.

4.3 FRAMEWORKS DOS CLUSTERS

A partir do perfil dos *clusters*, é possível elaborar uma estrutura conceitual que permita demonstrar a operacionalização das diferentes tipologias de rede de cooperativas.

4.3.1 *Framework* de operacionalização da Rede Vertical

A fim de proporcionar melhor entendimento sobre a operacionalização das distintas tipologias de redes identificadas nesta pesquisa, elaborou-se um *framework* para cada um dos perfis discutidos no Quadro 7.

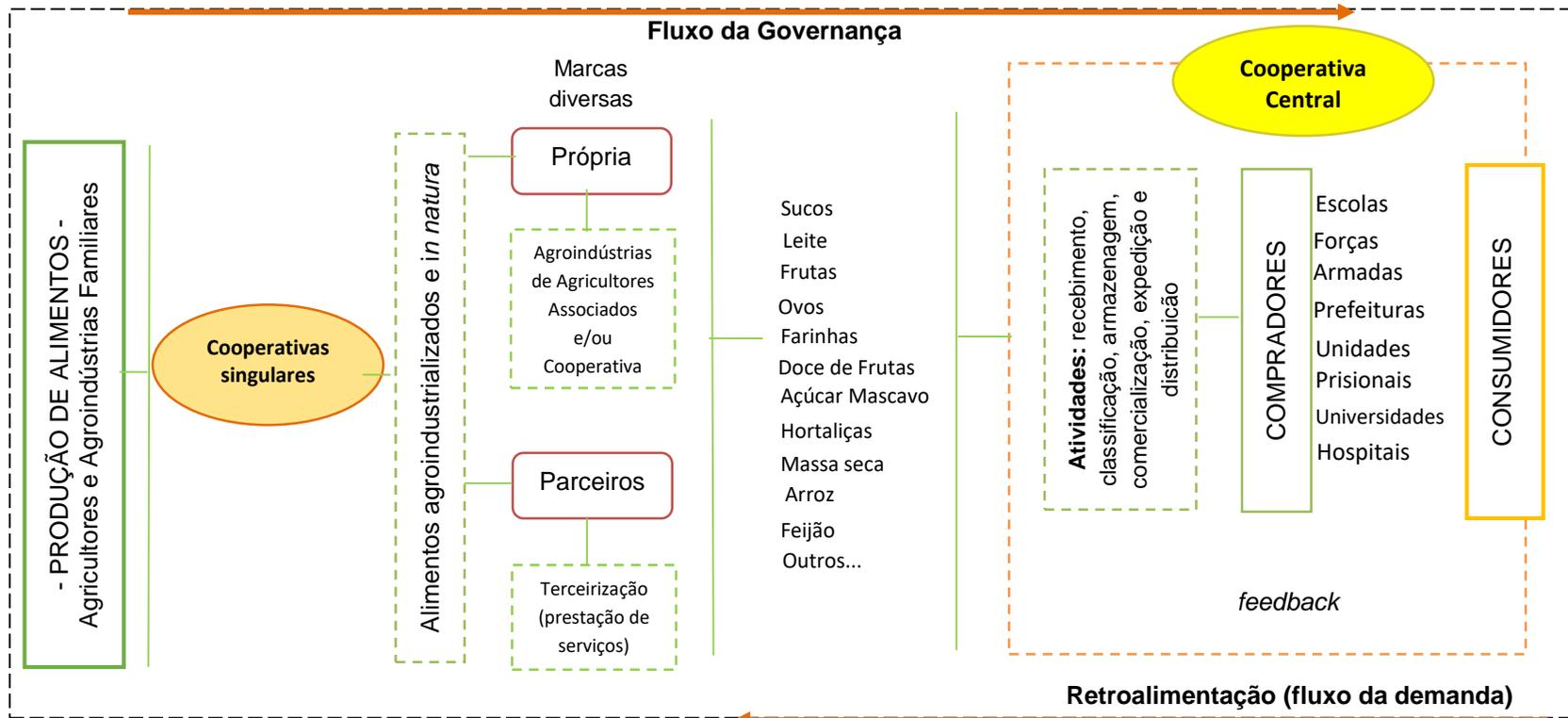
A figura 11 apresenta um modelo de *framework* de operacionalização de Rede Vertical (*cluster 1*) formada pelas Cooperativas Centrais. Esse tipo de organização apresenta algum grau de hierarquia, havendo simetria entre os participantes do sistema, devido a certa influência sistemática da organização coordenadora (Central) sobre os demais agentes, porém não determinante da sobrevivência desses.

Em seu Art. 6º, a Lei Geral das Cooperativas estabelece os níveis de organização das cooperativas, sendo as Centrais, aquelas constituídas de, no mínimo, 3 (três) singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais (BRASIL, 1971). Esta Lei define o papel das cooperativas centrais da seguinte forma: “[...] objetivam organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços” (BRASIL, 1971).

Para Queiroz e Neto (2019), organizações que atuam em rede podem assumir, em algum momento da relação, uma ação cooperativa, quando enxergarem vantagens nesse procedimento e, em outros, uma ação competitiva dentro da própria rede da qual fazem parte, relação essa chamada de *coopetition*. Não significa, porém, que comportamentos competitivos sejam restritivos para a atitude cooperativa, uma vez que, a preservação da autonomia individual de cada cooperativa participante da rede é pré-requisito do próprio sistema cooperativista.

Destacam-se alguns elementos que configuram esse tipo de rede, tais como a existência de uma Cooperativa Central que atua como centro de distribuição (CD) dos produtos oriundos das associadas, efetivando a comercialização através de “ato cooperativo”, podendo operar com a agregação de valor à matéria-prima através da manufatura e/ou agroindustrialização e a existência de cauda longa interligando a produção e o consumo, elementos esses demandam um fluxo operacional eficiente, com uma retroalimentação adequada a fim de oportunizar inovação, desenvolvimento de novos produtos, flexibilidade em operar nos mercados e inibir a ocorrência de *coopetition*.

Figura 11 – Framework do cluster 1 “Rede Vertical” ou Top down



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

4.3.2 *Framework* de operacionalização da Rede Horizontal

A figura 12 apresenta um modelo de *framework* de operacionalização de Rede Horizontal (*cluster 2*) formada por uma organização líder (Cooperativa Singular). Esse tipo de organização não apresenta hierarquia entre os participantes, uma vez que as cooperativas singulares que fazem parte da rede são associadas entre si, sendo que as relações mercadológicas entre essas configuram-se como “ato cooperativo”, não implicando em restrições legais.

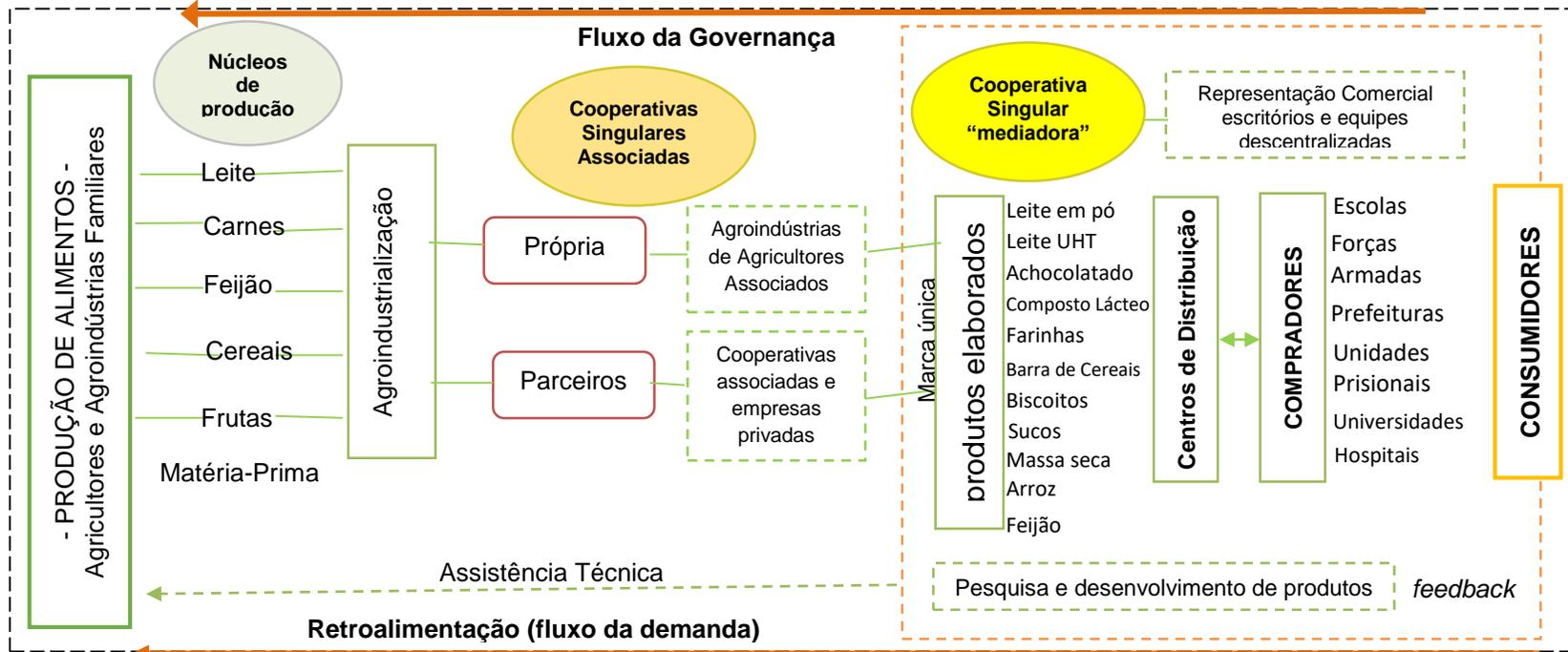
A ocorrência de *backward integration* (integração para trás) é o principal elemento constituinte desse tipo de organização e apresenta-se como uma estratégia exitosa de acesso e sobrevivência nos mercados, uma vez que permite alcançar com eficácia a inovação e o desenvolvimento de novos produtos. Nesse modelo de rede, ocorre a existência de uma marca comercial única para uma variada linha de produtos, para os quais, a cooperativa líder organiza toda a cadeia produtiva, desde a produção da matéria-prima junto ao agricultor até o ato de consumo do produtos elaborados.

Nesse modelo de rede, ocorre integração entre todos os elos da cadeia produtiva, garantindo a retroalimentação adequada para a aprendizagem organizacional, ou seja, a implementação de fluxos operacionais eficientes através do uso de Tecnologia da Informação (TI) e das relações estabelecidas entre os participantes da rede, garantindo, simultaneamente, economia de escala e qualidade única para os produtos ofertados pela rede.

A inobservância da ocorrência interna de *coopetition* nessa tipologia de rede pode ser motivada devido ao *portfólio* de produtos ser exclusivo da organização líder, não duplicando os produtos que são comercializados pelas outras cooperativas participantes, sendo que estas não relacionam a sua sobrevivência mercadológica à rede.

A relações de parceria e verticalização (terceirização) das etapas produtivas e de serviços proporcionam à rede uma estrutura enxuta, porém eficiente na liderança em custos e na implementação de mecanismos de rastreabilidade dos produtos.

Figura 12 – Framework do cluster 2 “Rede Horizontal” ou *Bottom-up*



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

4.3.3 *Framework* de operacionalização da Rede de Negócios

A figura 13 apresenta um modelo de *framework* de operacionalização da Rede de Negócios (*cluster* 3) formada por diversas cooperativas singulares. Esse tipo de organização não apresenta hierarquia entre os participantes, uma vez que as cooperativas singulares que fazem parte da rede são associadas em uma Associação (organização mãe), através da qual inexistem relações mercadológicas devido às restrições legais postas ao formato da rede (Associação).

Nesse modelo de rede, predomina a construção de relações mercadológicas visando a aproximar os fornecedores dos compradores, ou seja, oportuniza a articulação entre a oferta e a demanda, fazendo com que haja interação entre estes, e, desse modo, propicia debates em torno da especificidade dos produtos (embalagem, marca, ingrediente, entre outros), dos preços, da sazonalidade dos produtos, periodicidade de entrega, dentre outros aspectos relevantes para a efetivação da comercialização.

Além disso, a rede amplia os debates em torno dos aspectos que relacionam alimento e território, uma vez que os mercados institucionais privilegiam os alimentos locais em face dos regionais e/ou nacionais, impactando no desenvolvimento de cadeias curtas agroalimentares, sendo que o significado de “curto” para cadeias vai além do espaço físico, configurando-se como “espacialidade estendida” quando os produtos são comercializados fora da região da produção mas carregam informações da produção, da região ou do agricultor produtor – rastreabilidade (RENTING *et al.*, 2003).

Os efeitos das tendências de mercado e dos hábitos de compra geram desdobramentos para os integrantes da cadeia que envolve o caminho para que o alimento chegue ao consumidor. Entre o produzir, fornecer insumos e materiais, processar, embalar, armazenar, distribuir, vender, descartar e dentre outros processos, surgem diversos obstáculos que refletem na efetividade da comercialização. Um exemplo é a padronização das hortaliças que, se de um lado, a existência de normas de classificação auxilia a precificação, além de ser um indicador do controle de qualidade e segurança do alimento, por outro lado,

a produção em formatos homogêneos e sem deformações, em todas as épocas do ano, é uma tarefa complexa para quem lida com as variáveis do campo.

Essas variáveis, tais como as estações do ano, as intempéries climáticas, as práticas de manejo e o acesso à informação, influenciam a produção de alimentos. Portanto, para os agricultores, para os quais a renda depende do escoamento de sua produção, o percentual de produtos descartados por inconformidade estética gera um impacto negativo significativo na renda.

Estas e outras questões, como a falta de diversidade alimentar e o desconhecimento da sazonalidade dos alimentos são hábitos dos consumidores que geram assimetrias entre os mercados e a realidade do campo.

Iniciativas tais como a Rede de Negócios, que promovem o intercâmbio entre as partes e estabeleçam mais pontes entre os envolvidos são fundamentais para apontar os caminhos para a valorização e a ressignificação da agricultura familiar para além do “modo de vida”, como sendo um “espaço” produtivo, social e cultural tecnologicamente inserido no contexto mercadológico atual.

A construção de canais alternativos de distribuição e comercialização de alimentos que promovam o comércio justo, a transparência e a aproximação entre produtores e consumidores é uma variável que precisa ser incorporada por todas as redes. Como exemplo de tais canais, pode-se citar a organização de grupos de consumo ou seja, pessoas (consumidores) que se organizam para viabilizar a compra coletiva de hortaliças diretamente dos agricultores ou de suas cooperativas, como por exemplo a *Cooperativa e Armazém GiraSol* de Porto Alegre/RS.

Sobre esses aspectos, cabe mencionar as cooperativas *multistakeholders* (MSCs), ou de múltiplas partes interessadas, que começaram a surgir no final dos anos 90 na Europa e América do Norte (LUND, 2011). Essas cooperativas permitem e reúnem diferentes tipos de membros, muitas vezes clientes e consumidores, fornecedores de bens e serviços e agricultores. Essas cooperativas traduzem-se em um instrumento organizacional legal e útil para a realocação da produção e consumo de alimentos (LUND, 2011).

A construção desses diferentes canais, além de promover a aproximação entre produtores e consumidores, oferece melhor remuneração para o agricultor, acesso a alimentos orgânicos por preços mais justos do que no supermercado, respeito à sazonalidade e consumo de alimentos “locais” que

viabilizam a logística, uma vez que torna-se mais viável quanto menor a distância percorrida.

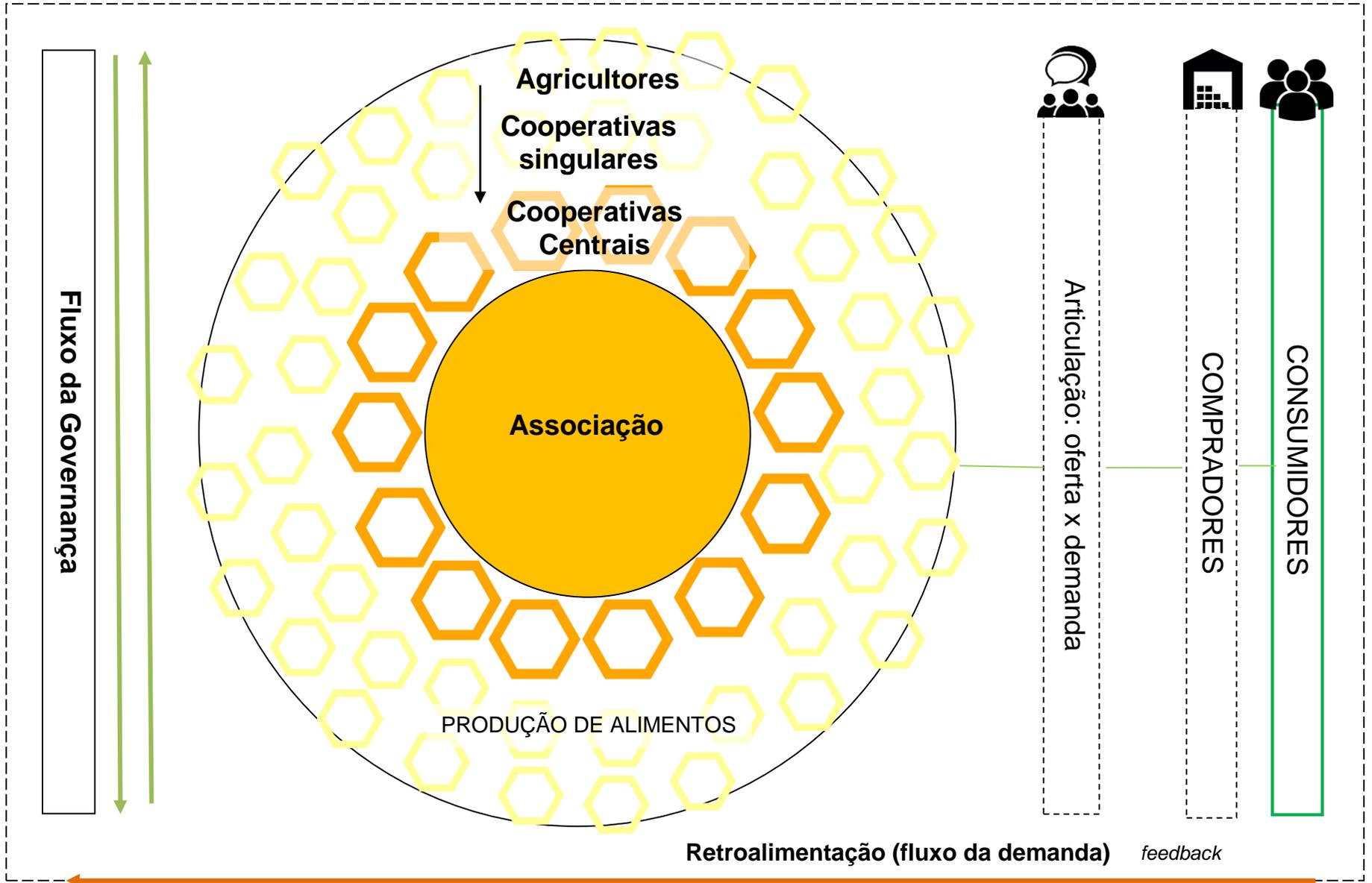
Além dos canais de comercialização, a rede incorpora-se à ideia da agricultura “social”, ou seja, uma forma de agricultura sustentável que aproveita os recursos vegetais e animais com o objetivo de possibilitar a recreação, bem como a prestação de novos serviços sociais nas áreas de saúde, terapia, educação ou no combate à exclusão social (KNAPIK, 2018).

Nesta perspectiva, a agricultura propicia, além do espaço de produção, a integração social, tanto através da criação de espaços verdes (paisagens) protegidos como da promoção da aprendizagem ao longo da vida. Sobre esse aspecto, Knapik (2018) afirma que a “agricultura “social” é uma abordagem inovadora que liga dois conceitos: agricultura multifuncional e serviços sociais, encaixando-se na ideia de desenvolvimento das áreas rurais, na medida em que oferece aos agricultores uma oportunidade de diversificar suas fontes de renda, além de beneficiar toda a comunidade ao oferecer serviços sociais e melhorar os que estão atualmente disponíveis nestes espaços. Tal realidade observa-se na realidade dos agricultores associados à rede, os quais, através do turismo rural e da criação de espaços pedagógicos e de recreação em meio à natureza, diversificam a renda familiar e, ao mesmo tempo, promovem o despertar da consciência ambiental através desse intercâmbio rural-urbano.

Outras iniciativas como a da *multistakeholder Actyva* de Cáceres, na Espanha, opera segundo os princípios agroecológicos e de soberania alimentar local, exportando para Europa apenas os produtos com mercados saturados na Espanha. As duas principais iniciativas alimentares da *Actyva* são o *Big Brother Bio-Farming* (BBBF) e o *Cáceres para comérselo* (que pode ser traduzido como “Cáceres: tão bom que você poderia comê-lo”). O BBBF é um plataforma on-line que facilita e incentiva as pessoas a viverem as atividades das fazendas, além de oferecer cursos on-line para consumidores e produtores. O nome (BBBF) não se refere apenas ao fato de os consumidores poderem ver o que acontece na fazenda, mas também brinca com a expressão tradicional do mercado varejista “bom, bonito e barato”, desafiando a suposição de que os alimentos orgânicos têm que ser mais caros apenas para clientes “mais exigentes” (GONZALEZ, 2017).

Além desses fatores, a rede conduz debates e busca construir e incorporar ferramentas e estratégias com objetivo de otimizar os custos logísticos embarcados nos mercados institucionais, pois este é um dos desafios postos às redes e demanda constantes debates visando soluções inovadoras que permitam gerenciar com eficácia a cadeia de valor. Nesse sentido, a rede de negócios combina esforços com o objetivo de desenvolver ferramentas e/ou parcerias que permitam reduzir os custos logísticos, bem como, tornar a logística uma vantagem estratégica de acesso nesses mercados.

Figura 13: Framework do cluster 3 “Rede de Negócios”



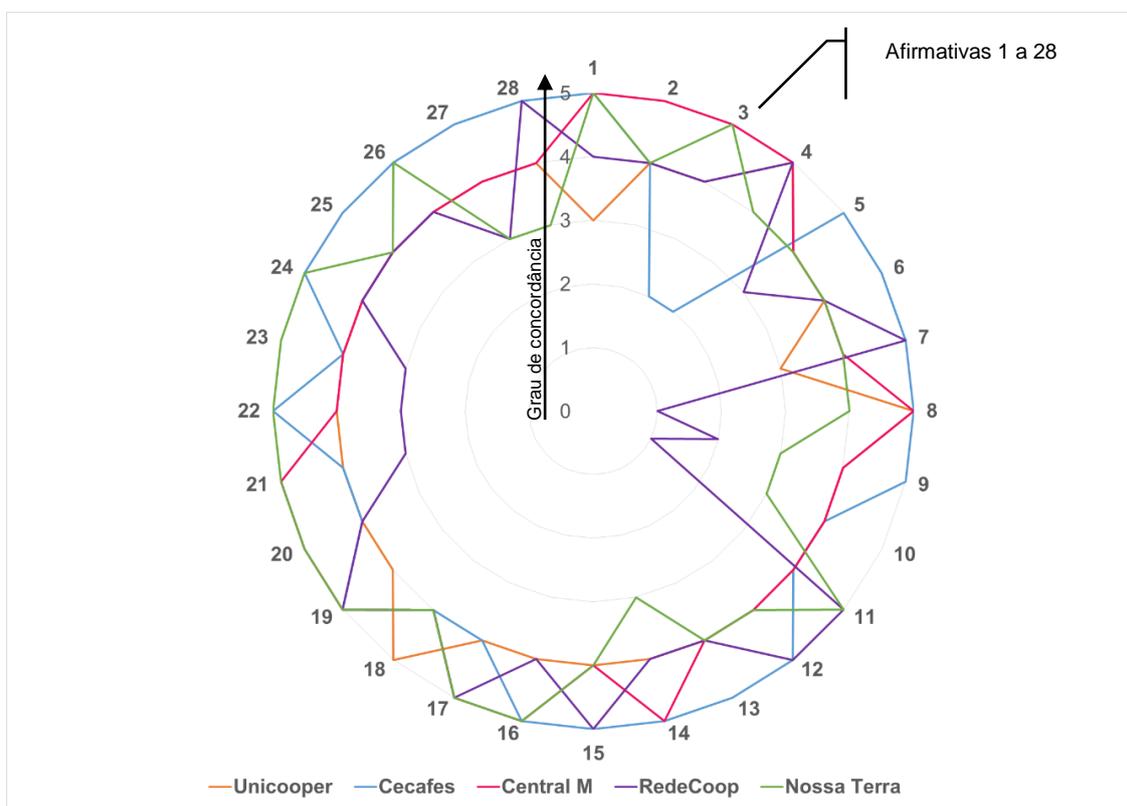
Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

4.4 ANÁLISE DOS FATORES IMPULSIONADORES DAS REDES DE COOPERATIVAS

Este tópico apresenta os principais fatores impulsionadores das redes de cooperativas considerando a variância das respostas às afirmativas postas no questionário remetido às redes.

Através de um gráfico radial (Gráfico 10) é possível apresentar dados multivariáveis de forma bidimensional contendo duas variáveis quantitativas representadas em eixos que partem de um mesmo ponto.

Gráfico 10 – Análise das respostas (1 a 28) sobre os fatores impulsionadores das redes quanto ao grau de concordância



Fonte: Elaborada pela autora, 2020.

Nesse sentido, as respostas das redes às afirmativas estão enumeradas na extremidade do círculo (1 a 28) que correspondem às afirmativas do Quadro 5 e são representadas por linhas que partem do centro (número 1 = discordo totalmente) para a extremidade do círculo (número 5 = concordo totalmente) e que representam o grau de concordância referente às afirmativas postuladas.

Através do gráfico 9, observa-se uma simetria nas respostas das afirmativas de número 11 até a de número 28, as quais permanecem entre os graus de concordância 3, 4 e 5. Já as discordâncias, surgem nas afirmativas de números 3 e 4 e nas 8, 9 e 10, as quais permanecem entre os graus 1 e 2 de concordância.

Essas discordâncias e compatibilidades ocorrem devido ao fato de existirem distintas tipologias de redes que utilizam-se de estratégias distintas para a atuação mercadológica e demonstram que o agrupamento de *clusters* ocorreu corretamente, sinalizando a existência de estruturas distintas de redes de cooperativas.

Para tanto, ao utilizar a moda como medida de tendência central encontra-se o valor mais frequente de um grupo de valores observados. Nesse sentido, é possível observar a partir das respostas, aquelas afirmativas que obtiveram maior concordância, variando de 1 a 5 e, a partir das que obtiveram maior nível de concordância, é possível identificar os principais fatores impulsionadores das redes de cooperativas, os quais são explanados nos tópicos a seguir (4.4.1, 4.4.2 e 4.4.3).

4.4.1 Eixo 1 – Vantagens Competitivas e Mercadológicas

O “eixo 1” dos fatores impulsionadores engloba afirmativas relacionadas aos aspectos mercadológicos (preço, praça, produto e promoção), aos benefícios econômicos (otimização de custos) e às vantagens competitivas (economia de escala e regularidade de oferta).

A partir dos resultados encontrados é possível inferir que a atuação em rede é uma ferramenta importante para a inserção nos mercados institucionais em grandes centros consumidores e oportuniza vantagens econômicas relacionadas a economia de escala, possibilitando atender de forma mais eficiente a demanda dos grandes órgãos compradores, no que tange ao volume e a regularidade de oferta dos alimentos.

Além disso, a atuação em rede viabiliza a redução e/ou a otimização dos custos logísticos visto que necessitam efetivar entregas periódicas e distribuídas em diferentes regiões. A eficiência na gestão da cadeia de suprimentos (*Supply*

Chain Management) é substancial para a continuidade do fornecimento de alimentos da agricultura familiar nos mercados institucionais, não sendo suficiente a economia de escala sem uma eficiente logística de suprimento.

No entanto, a tradicional cadeia de suprimentos necessita incorporar o conceito de cadeia de valor, pois esta fornece uma estrutura para indicadores além das transações econômicas, consideração essa proposta por Baggini (2014) que torna-se fundamental na produção e consumo de alimentos, uma vez que essas atividades envolvem muitos aspectos culturais e sociais, como identidade, conexão com a natureza e a comunidade, aspectos nutricionais e de sabor dos alimentos que são ignoradas nas trocas financeiras.

A comida é rica em significados sociais, não apenas em nutrientes e, a importância de conscientizar os consumidores sobre os atributos invisíveis dos alimentos (método de produção e de distribuição e como os recursos naturais foram tratados durante esse caminho) torna-se relevante para a tomada de decisão do consumidor em optar e privilegiar o consumo destes, operando por uma economia de escopo, ou seja, como um terreno comum onde tanto os consumidores como os produtores com interesses aparentemente conflitantes podem se encontrar e engajarem-se no desenvolvimento de sistemas alimentares mais territorializados e no processo de democratização do acesso a alimentos saudáveis, tal como ocorre na Rede de Negócios.

Renting *et al* (2003, p. 398) pondera que “uma característica fundamental das novas cadeias de suprimento é “sua capacidade de ressocializar ou reespecializar alimentos, permitindo ao consumidor fazer novos julgamentos de valor sobre a conveniência relativa dos alimentos” com base no seu próprio conhecimento, experiência ou percepção.

A superação das dificuldades logísticas almejada quando da criação das redes ainda apresenta-se como gargalo da comercialização, necessitando de esforços e de debates coletivos (redes, entidades representativas, ATER e demais organizações sociais) visando a construção de estratégias, ferramentas e inovações que permitam otimizar e/ou reduzir os custos logísticos.

Ainda relacionado aos aspectos mercadológicos, as redes apontam que a existência de marca coletiva dos alimentos produzidos pela agricultura familiar contribui ou contribuiria para o acesso aos mercados institucionais, no entanto, dentre as redes pesquisadas, apenas a rede tipo *bottom-up* (horizontal) opera

com marca própria para toda a linha de produtos que comercializa. As demais utilizam-se de várias marcas e muitas vezes, marcas oriundas das cooperativas singulares associadas, sendo que estas, a utilizam-se das marcas pertencentes aos seus associados.

Observa-se nas redes pesquisadas que a utilização de marca coletiva própria da rede ocorre integralmente na Rede Horizontal formada pela Nossa Terra e parcialmente na Rede Vertical através da Cecafes e Unicooper que utilizam a estratégia de uso de uma marca “guarda-chuva”, ou seja, não implica na substituição e/ou anulação da marca de origem (seja da cooperativa singular ou do agricultor produtor). No entanto, apenas a Cecafes utiliza marca comercial (Grancoop) específica para alguns produtos comercializados, sendo que a maioria dos produtos utilizam outras marcas de origem. As demais referenciadas, utilizam-se da marca institucional (Nossa Terra e Unicooper), sendo que a Nossa Terra prioriza o uso da marca própria e a Unicooper utiliza para alguns produtos que são manufaturados pela própria rede.

A incógnita sobre as redes utilizarem uma marca coletiva ou não é objeto de um ancestral debate sobre os papéis e objetivos em torno da formação das redes. O receio da perda da identidade individual característica da autonomia resguardada para as cooperativas singulares quando associadas às Centrais é posta por muitos autores como uma barreira ao desenvolvimento das redes (KOZEN e OLIVEIRA, 2015; CASAROTTO e PIRRES, 2001; WOITCHUNAS, 2009). Já para alguns como Barbosa (2007) e Paré (2010), não preservar a identidade individual significaria direcionar à formação de redes no modelo *Top-down*, onde as cooperativas singulares participariam como fornecedores de um grande empreendimento (empresa-mãe). Nesse modelo, toda a estratégia é centrada na empresa-mãe, deixando vulnerável o restante da cadeia caso ocorra mudanças políticas que afetem este tipo de mercado.

Se, por um lado, a “anulação” da marca de origem (do agricultor ou da cooperativa singular) impele no enfraquecimento da autonomia das cooperativas associadas, por outro lado, a miscelânea de marcas interfere na percepção que o consumidor e/ou comprador tem dos produtos ou do fornecedor (rede).

O que pode ser considerado para a tomada de decisão referente à utilização ou não das marcas é a estratégia e o posicionamento de mercado definido pela rede, ou seja, conhecer e definir o mercado de atuação (para quem

vai vender? mercado institucional, varejo, atacado), definir a praça (onde vai comercializar? região, capitais, litoral, estado, país), elencar os canais de venda (*e-commerce*, *delivery*, serviços de *catering*, loja própria) e construir a imagem elencando os valores agregados aos produtos, os quais a rede irá entregar aos clientes e consumidores (identidade verbal e visual).

É importante destacar que as marcas têm o papel de facilitar escolhas e encantar. A aplicação de técnicas de *design* na elaboração, seja de marcas ou embalagens cada vez mais *clean* e sustentáveis com apelos aos aspectos culturais, territoriais, sociais e ambientais é uma tendência que vai de encontro às mudanças de comportamento dos consumidores. Cada vez mais as pessoas valorizam o consumo com significado, substituindo o preço pelo valor. Nesse sentido, o *branding* (construção da marca) necessita considerar a essência (inspiração) de origem e a mudança cultural das classes.

A segmentação do público-alvo por idade e classe social, vista antes como etapa importante, não faz mais sentido frente às tecnologias da informação e as transformações societais, sendo a segmentação atual composta por grupos que dividem hábitos e estilo de vida semelhantes.

Nesta arena que compõe as estratégias de marketing, as redes pesquisadas apresentam pouca inovação devido ao fato de centrarem a comercialização nos mercados institucionais (órgãos públicos) para os quais, possivelmente, os aspectos relacionados à gestão da marca influenciam pouco ou não influenciam na efetivação da comercialização devido a esse mercado ser regido por normas legais e não àquelas construídas com base no comportamento do consumidor.

O conceito de *embeddedness* (imersão) de Karl Polanyi, apresenta os valores não econômicos que influenciam o processo de tomada de decisão ao fazer uma compra, critérios esses que, colocando valores estritamente econômicos de lado, valorizam outros componentes sociais relacionados aos sistemas alimentares, conforme aponta o trabalho de Granovetter (1985).

Portanto, para que as redes possam atuar em outros mercados (varejo, *e-commerce*, *delivery*, *catering*, dentre outros), as estratégias de *marketing* e as etapas de *branding* tornam-se imperativos frente à percepção dos clientes e consumidores para que estes “decidam” pelos produtos das cooperativas em detrimento à outros que o mercado oferece.

4.4.2 Eixo 2 – Governança e Gestão

O “eixo 2” dos fatores impulsionadores engloba as afirmativas relacionadas a governança e gestão das redes, implicando na tomada de decisão dos gestores das redes no que tange aos aspectos administrativos e operacionais, tais como a definição do organograma organizacional (níveis hierárquicos internos), a implementação de fluxos e procedimentos administrativos e operacionais eficientes e a capacidade de inovação relacionada ao desenvolvimento de *portfólio* com os produtos ofertados pela rede.

Nesse sentido, a pesquisa apontou que a formação de redes aumentam a capacidade de inovação, desenvolvimento e inserção de novos produtos nos mercados institucionais uma vez que ao obter economia de escala para acessar mercados maiores consegue dialogar com os compradores e negociar a inserção de novos produtos, baseado no relacionamento de confiança e na credibilidade conquistada devido às históricas experiências mercadológicas.

Além da credibilidade e da confiança depositada nas redes pelos compradores, a pesquisa apontou que a atuação em rede ajuda política e institucionalmente a pressionar e/ou acumular esforços visando a manutenção e/ou a criação de políticas públicas estruturantes, tais como o PAA e o PNAE.

A consolidação (ou não) dessas políticas depende do seu potencial operacional, ou seja, depende da capacidade de organização dos agricultores para atender a demanda desses mercados, como a estruturação de redes. De um lado, pode-se inferir que o acesso esses mercados constitui-se como uma ameaça de elevado risco e, de outro, pode-se afirmar que constitui-se como um fio condutor para o acesso dos agricultores a mercados maiores, podendo ou não, manterem-se nesses mercados ao longo do tempo.

Sob esse aspecto, apenas três cooperativas de duas redes distintas comercializam para o varejo através de pontos de venda (loja própria) e *delivery*. Para a consolidação destas redes, o acesso a outros mercados que não os institucionais, é sinônimo de longevidade, ou seja, de permanência no mercado.

Fato esse que, se descuidado, afeta o grau de confiança depositada na rede pelas cooperativas e agricultores que dela participam.

4.4.3 Eixo 3 - Estratégia e Reputação

O “eixo 3” dos fatores impulsionadores engloba as afirmativas relacionadas às estratégias utilizadas para o desenvolvimento das relações intercooperativas e intracooperativas, ou seja, engloba os instrumentos utilizados para estreitar os laços de confiança entre os associados e suas singulares, entre as singulares e suas centrais e, entre as singulares e seus parceiros de negócios. Além disso, o “eixo 3” contempla os aspectos relacionados ao estilo de liderança dos gestores e as formas pelas quais influenciam na reputação e na credibilidade da rede perante as partes interessadas (*stakeholders*).

Nesse sentido, a pesquisa apontou que as redes desenvolvem e estreitam os laços intercooperativos com as cooperativas associadas e entre as outras redes existentes (intracooperativas) e que a liderança da rede é responsável pelo nível de confiança e de credibilidade das cooperativas associadas em relação à rede, podendo esta influenciar na reputação e na credibilidade da rede perante os *stakeholders* (órgãos compradores, outras redes e cooperativas associadas, agricultores fornecedores, entidades representativas da sociedade civil, dentre outros).

Neste quesito, cabe ressaltar que o oportunismo vigente nos mercados tradicionais também cerceia os mercados institucionais, no qual a disputa por “territórios” e espaços de comercialização (órgãos compradores) interferem no diálogo e na afinidade entre as cooperativas participantes de uma rede e entre as redes.

Dentre as estratégias de operacionalização pesquisadas, o desenvolvimento das cadeias produtivas "dentro da porteira" através do planejamento e da organização da produção da matéria-prima para atender a demanda dos mercados institucionais é apontada como um dos fatores impulsionadores da formação das redes.

No entanto, apenas uma das redes pesquisadas executa na prática essa estratégia ao operar através de um modelo de rede horizontal “puxado para trás” (*backintegration*). Iniciativa semelhante vem sendo implementada por uma das Cooperativas Centrais que faz parte do *cluster* 1 – Rede Vertical no que tange à produção orgânica. Por enquanto, o modelo horizontalizado é o que permite obter maior capacidade de inovação e desenvolvimento de novos produtos pois redireciona a demanda dos mercados para “dentro da porteira” ao envolver-se com êxito no planejamento e na organização da produção da matéria-prima (CASAROTTO e PIRES, 2001).

Apesar de todas as redes afirmarem a importância dessa estratégia, a maioria ainda não conseguiu adentrar na matriz produtiva e construir planos de cultivo junto aos agricultores de forma a realizar a *backintegration* e atender ao objetivo macro das redes, que é o de promover mudança na matriz produtiva consolidada na produção de *commodities* diversificando para a produção de alimentos e/ou a agregação de valor à matéria-prima.

Além do objetivo macro de promover a mudança na matriz produtiva, as redes operam com o objetivo de remunerar “melhor” a matéria-prima e/ou os produtos na origem (agricultor). No entanto, ainda é incipiente as políticas adotadas pelas redes para viabilizar esse objetivo devido à complexidade operacional desencadeada pela comercialização nos mercados institucionais.

A variância de preços praticados nesses mercados e a cauda longa (cooperativa central – cooperativa singular – agricultor associado) desenhada pela atuação das Centrais dificulta a implementação de uma política de preços para os produtos originados do agricultor de acordo com os preços praticados na venda.

No entanto, outro ponto relevante é quanto ao destino dos excedentes ou perdas gerados no exercício financeiro depois de cobertos os custos operacionais e depois de pagos os fatores trabalho e capital. O excedente, denominado “sobras”, corresponde a parte que “sobrou” do exercício para ser pago ao final deste, isto é, o resultado operacional da rede (positivo ou negativo). Este resultado deve ser destinado integralmente ao fator trabalho, ou seja, devolvida aos associados na proporção de suas operações. Já, se houverem prejuízos, isto é, uma “perda”, primeiramente, esta seria absorvida pelas

“reservas” e, depois, caso estas não a suprirem, integralizada pelos associados (SCHNEIDER, 2019).

Contudo, as redes pesquisadas comumente optam por alocar as “sobras” ou as perdas dentro da própria rede através de capital de giro ou sob cotas-partes ou, ainda, realizam alguns investimentos que fazem-se necessários. Quanto às perdas, geralmente são compensáveis nos próximos exercícios através das receitas geradas.

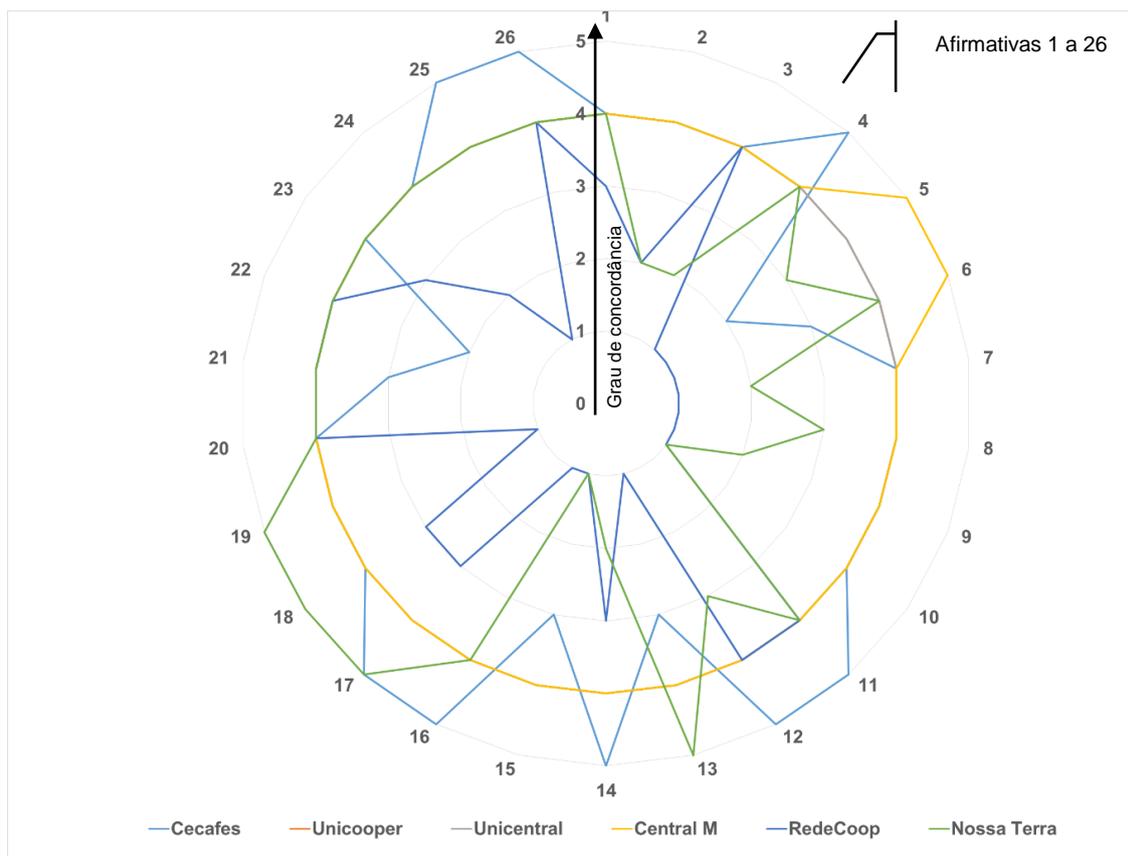
Estabelecer mecanismos de distribuição das sobras às cooperativas associadas ou até mesmo chegar aos agricultores, constitui-se em uma forma de “fidelização” ou “recompensa” sob o ponto de vista dos associados.

Outro fator impulsionador destacado pelas redes é o relacionamento positivo com os movimentos sociais e/ou sindicais que contribuem para pressionar e/ou acumular esforços para a concepção de novas políticas públicas e/ou efetivar alterações necessárias nas políticas públicas voltadas para a agricultura familiar. Esse “tecido social” é mantenedor das relações construídas a partir do capital social (agricultores) e que culminaram na formação das redes, ou seja, exerceram e exercem influência tanto nas estratégias que vem sendo utilizadas quanto da “visão de futuro” das redes.

4.5 ANÁLISE DOS FATORES RESTRITIVOS DAS REDES DE COOPERATIVAS

Este tópico apresenta os principais fatores restritivos das redes de cooperativas considerando a variância das respostas às afirmativas postas no questionário remetido às redes, as quais estão apresentadas em através de um gráfico radial (Gráfico 11), no qual é possível observar o comportamento de dados multivariáveis de forma bidimensional, contendo duas variáveis quantitativas representadas em eixos que partem de um mesmo ponto.

Gráfico 11– Análise das respostas (1 a 26) sobre os fatores restritivos das redes quanto ao grau de concordância



Fonte: Elaborada pela autora, 2020.

O gráfico 10 apresenta as respostas das redes às afirmativas que estão enumeradas na extremidade do círculo (1 a 26) que correspondem às afirmativas do Quadro 6 e são representadas por linhas que partem do centro (número 1 = discordo totalmente) para a extremidade do círculo (número 5 = concordo totalmente) e que representam o grau de concordância referente às afirmativas postuladas.

Neste sentido, através do gráfico 10, diferentemente dos fatores impulsionadores, observa-se uma dissimetria nas respostas no que tange aos

fatores que restringem a formação das redes. Essas discordâncias e incompatibilidades ocorrem devido ao fato de existirem distintas tipologias de redes que utilizam-se de estratégias distintas para a atuação mercadológica e, aliado à isso, é importante ressaltar que cada uma das redes pesquisadas surgiu por motivos e necessidades distintas.

O gráfico apresenta dissimetria na maioria das respostas das afirmativas, sendo que a RedeCoop e a Nossa Terra apresentam os menores graus de concordância, entre o 1 e 2, o que significa que estas redes discordam total ou parcialmente daquelas afirmativas que as outras redes apontaram como sendo de níveis 3, 4 ou 5 de concordância. Estas dessemelhanças nas respostas sinalizam que o agrupamento de *clusters* ocorreu corretamente, mostrando que existem diferenças entre as estruturas de redes de cooperativas pesquisadas.

Ao utilizar a moda como medida de tendência central encontra-se o valor mais frequente de um grupo de valores observados. Nesse sentido, é possível observar a partir das respostas, aquelas afirmativas que obtiveram maior concordância, variando de 1 a 5 e, a partir das que obtiveram maior nível de concordância, é possível identificar os principais fatores restritivos das redes de cooperativas, os quais são explanados nos tópicos a seguir (4.5.1, 4.5.2 e 4.5.3).

4.5.1 Eixo 1 – Vantagens Competitivas e Mercadológicas

O “eixo 1” dos fatores restritivos engloba as afirmativas relacionadas às vantagens competitivas e mercadológicas, tais como a economia de escala, regularidade na oferta e os 4 P’s do *marketing* (preço, praça, produto e promoção).

Um dos principais desafios das organizações, no conceito de Porter (1989), é possuir uma estratégia competitiva. Paré (2010) comenta que o conceito de competitividade está muito atrelado à estratégia empresarial e é compreendida como uma constante busca por oportunidades de crescimento econômico.

Nesse sentido, preceitos competitivos como a capacidade de escala e o volume de oferta de alimentos ainda é limitada e irregular (produtos com sazonalidade) para os produtos da agricultura familiar. Além de ser um fator

restritivo, é um gargalo que pode ser equacionado com a *backintegration* ou minimizado com políticas internas de assistência técnica, ou seja, desenvolvimento, implantação e acompanhamento de planos de cultivo junto aos agricultores fornecedores. Além disso, a falta de diversidade no *portfólio* de produtos dificulta a *performance* mercadológica das redes.

Quanto aos preços praticados nos mercados institucionais, apenas as Centrais relatam ser defasados e/ou não possuírem margem suficiente para bancar a distribuição através da rede (entregas ponto a ponto). Para as demais redes, os preços são compatíveis com os dispêndios financeiros envolvidos. Nesse ponto, pode-se assinalar que a terceirização de serviços como os de agroindustrialização e logística, revertem-se na redução de custos operacionais, tal como ocorre na Rede Horizontal.

Todas as redes relatam que enfrentam dificuldades de prospecção e abertura de novos mercados (institucionais e privados) e que a ausência de "marca coletiva" e/ou identidade própria contribui para essa dificuldade. Sobre esse aspecto, valida-se as proposições levantadas no tópico 4.4.1.

Outro fator restritivo apontado é que a rede contribui pouco ou não contribui na otimização dos custos logísticos e de comercialização e nos custos administrativos das cooperativas associadas relacionados à operacionalização dos mercados institucionais. Apenas a Associação de Cooperativas discorda desta afirmativa pois não possui esse objetivo.

Conforme discutido no tópico 4.4.1, os custos logísticos embarcados na comercialização para os mercados institucionais constitui-se como um dos principais gargalos enfrentados pelas redes de cooperativas. Isso ocorre porque as entregas são realizadas em diferentes pontos, onde localizam-se os consumidores finais (alunos, presidiários, militares, dentre outros) e não na sede dos órgãos compradores, tais como o Ministério da Defesa, a Marinha, a Aeronáutica, as Prefeituras, dentre outros. Além da quantidade dos pontos de entrega, deve considerar-se a periodicidade da entrega devido a perecibilidade de alguns alimentos, tais como o leite pasteurizado, carnes, frutas e hortaliças o que, aliado à falta de estrutura de armazenamento nos estabelecimentos consumidores, eleva ainda mais os custos logísticos das redes de cooperativas.

No entanto, ressalta-se que o objetivo macro das redes é viabilizar a comercialização nos grandes centros consumidores, muitas vezes distantes da

sede das cooperativas singulares associadas e os custos dispendidos para acessar esses mercados são retidos pela própria rede.

Nesse sentido, as cooperativas singulares associadas não se beneficiam da otimização dos custos logísticos, de comercialização e administrativos necessários à operacionalização das redes mas, por outro lado, beneficiam-se das receitas da ampliação das vendas nesses mercados “garantidos”.

Neste ponto, vale mencionar que a maioria das 49 cooperativas singulares que participam destas redes, encontram-se em municípios com baixo índice populacional, revertendo-se em demanda local limitada. A participação destas cooperativas nas redes é uma ampliação mercadológica importante para a viabilidade econômica dos agricultores envolvidos, podendo ser determinante para a mudança da matriz produtiva destes.

No entanto, os mercados institucionais serão melhor aproveitados quando percebidos como complementares e com uma forma de garantir, por um período de tempo, a sustentabilidade da rede que necessita seguir na construção de novos canais para escoar a produção e diluir os riscos.

4.5.2 Eixo 2 – Governança e Gestão

O “eixo 2” dos fatores restritivos engloba as afirmativas relacionadas a governança e a gestão das redes implicando na forma pela qual as redes são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre os gestores, funcionários, cooperativas associadas, fornecedores e compradores, passando pelas instâncias de administração, direção e órgãos de controle.

Nesse sentido, um dos fatores restritivos da formação das redes é a dificuldade em (re)distribuir aos agricultores fornecedores as sobras e/ou as receitas financeiras oriundas da comercialização nos mercados institucionais.

A dificuldade em distribuir equitativamente as sobras resultante da comercialização do exercício (anual) às cooperativas associadas pode ser explicada pela cadeia longa (do agricultor ao consumidor) estabelecida e que dificulta o fluxo de comunicação e retroação (*feedback*) e impactam no nível de confiança dos agricultores na rede, conforme já debatido no tópico 4.4.1.

Outro fator que motiva a desconfiança na desenvoltura da rede são as deficiências e/ou a ocorrência de falhas na operacionalização dos aspectos burocráticos inerentes ao acesso nos mercados institucionais (acompanhamento dos Editais de Chamadas Públicas, elaboração de Projetos de Venda, controle do limite de DAP, emissão de Notas Fiscais, dentre outros).

As Centrais apontam como um fator restritivo a falta de infraestrutura própria para a agroindustrialização e/ou manufatura de matéria-prima. Já as demais redes pesquisadas discordam totalmente desta afirmativa pois a rede que atua através do modelo horizontal acessa os mercados com um *portfólio* de produtos com marca própria e agroindustrializados/manufaturados através da infraestrutura de terceiros e a rede de negócios (Associação de Cooperativas) não possui como objetivo efetivar a comercialização e sim, apenas o de articular/aproximar quem compra de quem vende.

Sobre este aspecto, vale salientar o debate levantado por Schneider (2019) quando enfatiza que a acumulação de capital pelo sistema cooperativo poderia parecer um “desvirtuamento” do modelo, elevando-se as condições de concorrências com os grandes conglomerados capitalistas e renunciando o surgimento de novos monopólios.

De certa forma, é correta tal afirmação, uma vez que o capital imobilizado, por exemplo, pelas “grandes” cooperativas agropecuárias permite-as concorrer dentro de espaços mercadológicos acirrados.

No entanto, tal “modelo” de cooperativa estabelece contradição ao seu princípio fundador: a primazia do trabalho sobre o capital, não cabendo neste arcabouço o intermediarismo citado por Limberger (1996).

Algumas barreiras surgem quando da implementação de melhores e mais apropriadas práticas de governança em redes, tais como o conflito com os interesses dos gestores, hostilidades culturais dos gestores às denúncias de práticas questionáveis, bem como o hábito de comportamentos autocentrados.

Nesse sentido, o egocentrismo e as “ vaidades pessoais” dos gestores das redes e/ou das cooperativas associadas foram apontados por unanimidade como fatores restritivos da formação, atuação e desenvolvimento das redes.

O conflito de interesses (individual x coletivo) dos gestores da rede e/ou das cooperativas associadas dificulta o relacionamento inter e intracooperativo (PARÉ, 2010). Da mesma forma, Kozen e Oliveira (2015) mencionam o

individualismo e o oportunismo como um dos fatores restritivos do desenvolvimento das organizações.

Em relação ao conflito de interesses, pode-se trazer a ideia da imersão social e econômica dos gestores na rede, originada a partir do conceito de *embeddedness* de Polany (1957) e Granovetter (1985), a qual está estreitamente vinculada ao oportunismo. Quanto mais imerso e comprometido estiver o gestor na rede, menos propenso ele estará a se comportar de maneira oportunista, isto é, colocando objetivos particulares acima dos coletivos.

Outro fator ressaltado é a existência de competição e/ou disputas internas (entre as cooperativas associadas e outras redes) pela "preferência" na comercialização de determinados produtos. A falta de "vontade" de cooperar e/ou a dificuldade em estreitar os laços intracooperativos prejudica o desenvolvimento da rede.

É importante ressaltar que as redes encontram-se em ambientes com elevado grau de competição interna, sendo as causas desde carência de um regimento interno, ou a uma regulação clara em relação à área geográfica e/ou mercadológica de atuação, onde muitas cooperativas invadem negócios de outras cooperativas locais ou de cooperativas que já acessavam determinado mercado anteriormente, como também pela combinação da oferta de muitos produtos em um uma mesma cooperativa ou, mesmo devido à falta de confiança da cooperativa singular na rede da qual faz parte.

Por último, a pesquisa apontou a insuficiência de qualificação profissional dos gestores em Administração e/ou áreas afins como um fator restritivo do desenvolvimento das redes. Dialogando com Schneider (2003, p. 236), "não se nega a importância do capital no processo produtivo, mas nas cooperativas ele passa a ser um instrumento" para a realização dos objetivos comuns quando da formação destas.

Nesse sentido, Paré (2010, p. 66) comenta que "a visão da cooperativa como empresa, não é necessariamente ruim e da mesma forma, a adoção de uma administração profissional" pois, em função da falta de uma gestão eficiente e qualificada que as cooperativas não alcançam o sucesso econômico e social desejado, tal qual é apontado por Schneider (1994) quando menciona que o fracasso das cooperativas não se deve à falta de espírito cooperativo, mas, sim à falta de visão empresarial e de conhecimento de mercado porque "quando a

cooperativa fracassa como empresa econômica, fracassa, igualmente, sua pretendida projeção social e humana” (SCHNEIDER, 1994, p. 7).

Cabe ressaltar que a profissionalização é uma determinante constante para a eficácia gerencial uma vez que as ferramentas, metodologias e atitudes demandadas do gestor alteram-se com o tempo. A área Gestão de Pessoas, por exemplo, é constantemente redimensionada e, apropriar-se de tais conhecimentos é condicionante para o sucesso das organizações, bem como das cooperativas e redes pois, sem as pessoas qualquer processo ou tecnologia não funcionaria.

4.5.3 Eixo 3 - Estratégia e Reputação

O “eixo 3” dos fatores restritivos engloba as afirmativas relacionadas às estratégias adotadas para manter a reputação e a credibilidade da rede perante os *stakeholders* (órgãos compradores, outras redes e cooperativas associadas, agricultores fornecedores, entidades representativas da sociedade civil, dentre outros).

Etimologicamente, *reputação* vem da palavra latina *putus*, que significa puro, sem mistura. Zelar por uma reputação, nesse sentido, quer dizer dedicar-se a algo ligado à pureza. O tema da reputação corporativa tem sua abordagem no meio acadêmico no início da década de 1990, com o artigo de Fombrun e Shanley (1990). Nesse sentido, as pessoas constroem suas reputações agindo dentro de regras que representam seu *marketing* pessoal.

Nessa acepção, a informalidade e/ou a insuficiência de procedimentos internos padronizados, regimentos, códigos de ética, políticas internas e/ou outras estruturas de governança definidas dificultam o relacionamento e a confiança das associadas nas redes, bem como a falta de ferramentas que proporcionem transparência nas ações desenvolvidas e falta de divulgação das estratégias implementadas.

Do mesmo modo, a falta de planejamento estratégico (missão e visão de futuro) impacta na confiança das cooperativas associadas em relação a atuação da rede ao longo do tempo e a falta de avaliação de desempenho e análise da

evolução da rede dificulta o aprendizado organizacional e impacta na credibilidade da rede perante suas associadas.

Não obstante as cooperativas creditem aos mercados institucionais a motivação da formação das redes, a dependência econômica gerada por eles afeta a credibilidade destas perante suas associadas.

Cabe mencionar que as indagações levantadas por João Salazar Leite no livro “Cooperação e Intercooperação” de 1982, ainda permanecem atuais e sugerem que as relações sociais sob as quais desenvolvem-se os laços intercooperativos são determinantes para o êxito das redes. Afinal, para que serve haver tantas cooperativas se não houver o estabelecimento de laços associativos e econômicos entre elas? Do mesmo modo, para que falar no setor cooperativo formando uma “teia” se as unidades constituintes desta não estão conscientizadas do papel que têm a desempenhar para a sua concretização e desenvolvimento? E, enfim, para que falar de milhares de associados se eles não estão cooperativamente ativos e conscientes? (LEITE, 1982).

Da mesma forma, o historiador Emiliano Limberguer (1996) discorre sobre o papel socializante das cooperativas e o seu papel de superação do intermediarismo, ou seja, da ação intermediária entre produção e consumo (LIMBERGUER, 1996).

Nesse sentido, é necessário compreender o cooperativismo como resultado de um movimento de ideias e experiências acumuladas historicamente pelos próprios agricultores.

No entanto, dimensionar estrategicamente os cenários e implementar estratégias condizentes com o movimento de mercado demanda constante profissionalização dos gestores, distanciando-os das técnicas de produção de encontro às técnicas gerenciais e administrativas.

Sob estes argumentos, as redes pesquisadas poderiam definir estratégias para aproximarem-se do capital social a fim de reestabelecerem os laços sociais originais na mesma perspectiva de Bostman e Rogers (2011) quando sinalizam que a sociedade, diante de graves desafios, começou a realizar uma mudança do individualismo em direção à redescoberta do bem comum, sendo este o fio condutor da cooperação. Isto significa que sem estar identificado com o bem comum ou coletivo, não haverá cooperação. Manter o

capital social ativo e consciente de sua participação é fundamental para a confiança e o êxito destas redes e do sistema cooperativo.

4.5.4 Proposições de indicadores para os fatores restritivos apresentados

No intuito de contribuir com a aprendizagem organizacional e o fortalecimento das redes pesquisadas, visando minimizar os efeitos dos fatores restritivos apresentados, propôs-se um conjunto de indicadores para avaliar o desempenho organizacional das redes em cada um dos “eixos” abordados anteriormente.

A partir da máxima de Druker, “o que pode ser medido, pode ser melhorado”, a utilização de indicadores de desempenho (*KPI – Key Performance Indicator* da sigla em Inglês) vem sendo utilizada pelas organizações para auxiliar aos gestores na tomada de decisão, bem como, visando a apresentar resultados para a sociedade, tópicos esses amplamente estudados por diversos autores, tais como Porter (1989; 1992), Hamel e Prahalad (1995), Kaplan e Norton (1997), dentre outros.

Considerando que as redes podem avançar na utilização de ferramentas de gestão com o objetivo de gerar confiança e credibilidade nas tomadas de decisão, melhorar a comunicação e a transparência na gestão, o conjunto de indicadores propostos podem gerar informação para a gestão, facilitar a análise dos resultados alcançados, bem como, monitorar as estratégias definidas para o alcance das metas e produzir informação para a aprendizagem organizacional, permitindo analisar a evolução das redes ao longo do tempo.

4.5.4.1 Eixo 1 – Vantagens Competitivas e Mercadológicas

A fim de propiciar uma abordagem mais detalhada, o “eixo 1” foi subdividido em subáreas sendo: a) Indicadores Financeiros; b) Indicadores de Clientes (ou de mercado), os quais consistem em oferecer números que possam avaliar o desempenho das redes quanto a viabilidade econômica e aos aspectos mercadológicos.

a) Indicadores Financeiros:

- ✓ Índice de receitas;
- ✓ Índice de despesas;
- ✓ Índice de lucro ou prejuízo;
- ✓ Índice de lucratividade;
- ✓ Índice de giro médio de estoque;
- ✓ Índice de satisfação dos associados com a comercialização;
- ✓ Prazo de recebimento de vendas;
- ✓ Prazo de pagamento às associadas;
- ✓ Receita gerada por novos produtos;
- ✓ Vendas;
- ✓ *Ticket* médio (faturamento/volume de vendas);
- ✓ Rentabilidade (retorno/capital empregado);
- ✓ Custos fixos;
- ✓ Custos variáveis;
- ✓ Nível de endividamento (total passivo/total ativo);
- ✓ Índice de liquidez corrente (ativo circulante/passivo circulante);
- ✓ Índice de liquidez imediata (disponível/passivo circulante);
- ✓ Índice de liquidez geral = $(\text{ativo circulante} + \text{realizável a longo prazo}) / (\text{passivo circulante} + \text{passivo não circulante})$;
- ✓ Índice de cobertura de juros (Lucro antes dos juros - EBIT / despesas com juros);
- ✓ Margem operacional (resultado operacional / receita líquida das vendas);
- ✓ Capital de giro disponível;
- ✓ Capital Social Total;
- ✓ Capital Social por associada.
- ✓ Vendas por agricultores fornecedores;
- ✓ Vendas por cooperativa associada;

b) Indicadores de Clientes:

- ✓ Número de associados (PF e PJ);
- ✓ Índice de participação das associadas na rede;
- ✓ Fatia de mercado (*Market Share*);
- ✓ Vendas por cliente;

- ✓ Número de agricultores fornecedores;
- ✓ Receitas por região ou território;
- ✓ Vendas efetivas / número de contratos;
- ✓ Índice de satisfação das associadas;
- ✓ Índice de satisfação dos clientes;
- ✓ Taxa de amplificação (interação do público com as redes sociais);

4.5.4.1 Eixo 2 – Governança e Gestão

Os indicadores propostos para este eixo visam dar suporte às tomadas de decisão dos gestores das redes, bem como, permitir a melhoria contínua dos processos internos e fluxos administrativos, visando alcançar a eficácia organizacional.

a) Indicadores de Processos Internos:

- ✓ Sobras ou perdas;
- ✓ Distribuição proporcional às operações realizadas das sobras ou perdas;
- ✓ Custos administrativos/resultados;
- ✓ Custo de erros administrativos;
- ✓ Investimento P&D/total de investimentos;
- ✓ Tempo de atendimento de pedidos;
- ✓ Eficiência: compara os resultados obtidos com os esperados;
- ✓ Eficácia: compara os resultados obtidos com os recursos utilizados no processo, para fazer mais com uma quantidade menor de recursos;
- ✓ Qualidade: compara o que foi produzido com o total de produtos sem defeitos ou não-conformidades;
- ✓ Rentabilidade: relaciona o lucro e o investimento realizado;

- ✓ Nível do serviço das entregas: verifica se o desempenho logístico está adequado e se a cadeia de suprimentos está funcionando de forma eficiente;
- ✓ Taxa de sucesso em vendas: verifica o percentual de contratos fechados por negociação;
- ✓ Índice de *turnover*: analisa o índice de rotatividade de colaboradores, verificando possíveis problemas organizacionais;
- ✓ Clima organizacional;
- ✓ Índice de satisfação dos funcionários/colaboradores.

Além disso, é importante para as redes adotarem todos os procedimentos e documentos relacionados aos aspectos legais do sistema cooperativista, em conformidade com a Lei Geral das Cooperativas (5.764, de 16 de dezembro de 1971), bem como, em conformidade com os demais legislações de ordem tributária, previdência, social e ambiental.

Nesse sentido, é importante a manutenção dos seguintes documentos:

a) Estatuto Social e alterações; b) Livro de Atas e, c) Fichas matrículas das associadas. Além disso, ainda podem elaborar outros documentos de controle interno, tais como: a) Estrutura formal (organograma); b) Manual de Governança Corporativa; c) Manual de Cargos e Salários; d) Relatório de Gestão; e) Regimento Interno; f) Balanço Social; g) Regulamento de utilização do Fates (Fundo de Assistência Técnica e Social); h) Política de responsabilidade socioambiental; i) Política de preços e, j) Planejamento Estratégico, l) Manual de Conduta Ética nas Redes Sociais, dentre outros.

4.5.4.1 Eixo 3 – Estratégia e Reputação

O eixo “Estratégia e Reputação” configura-se como um dos mais importantes para o êxito da rede, uma vez que está relacionado à confiança e a credibilidade dos gestores das redes perante suas associadas e demais *stakeholders*, decorrendo daí a *coopetition*.

Putnam (2000) afirma que a incapacidade de cooperar para o proveito mútuo e/ou coletivo, não é, necessariamente, decorrente da ignorância

ou da irracionalidade, mas de condutas de caráter oportunista e da possibilidade de deserção (abandono do compromisso firmado).

Sendo assim, na falta de compromisso mútuo confiável, cada indivíduo isoladamente prefere desertar, ou seja, atuar de maneira individualizada, tornando-se um oportunista. Queiroz e Neto (2019) relatam que para ocorrer a cooperação, é preciso não somente confiar nos demais participantes da rede, mas também acreditar que se goza de sua confiança (reciprocidade).

Portanto, em relações que exigem confiança e reciprocidade como nas redes, os integrantes estão cientes do risco de descumprimento das regras e normas convencionadas coletivamente e a entrada de “novos” integrantes precede de seus históricos de reputação, honestidade e confiabilidade (QUEIROZ e NETO, 2019).

Neste eixo, convém destacar as ferramentas utilizadas para a prestação de contas (transparência) e de como as informações são divulgadas (comunicação) para as associadas e colaboradores, podendo-se utilizar de diferentes estratégias que vão depender do porte da rede, bem como do perfil das associadas, podendo serem utilizadas uma ou mais das seguintes ferramentas: a) Relatório de Gestão; b) Balanço Social; c) Assembleias; d) Reuniões das lideranças; e) Educação Cooperativa; f) *Site*; g) Mural; h) *E-mail*; i) *Facebook*; j) *WhatsApp for Business*; l) *SMS*; m) Jornal; n) Programa de Rádio; o) Reuniões anuais; p) Documentos impressos; q) *Releases* para a imprensa; r) *Instagram*; s) *Telegram* e, t) Webconferências (via *Skype for Business*, *Slack*, *GoToMeeting*, *Microsoft Teams*, *Workplace by Facebook*, *Hangouts Meet*, dentre outros).

4.6 DISCUSSÕES FINAIS

Este tópico retoma os resultados identificados neste estudo para atender os objetivos da pesquisa, realizar as considerações finais e discussões da pesquisa.

As principais contribuições desta pesquisa são de natureza teórica e visam avançar as discussões relacionadas ao desenvolvimento das redes de cooperativas. Nesse sentido:

- 1) identificou-se fatores relevantes à dinâmica de funcionamento das redes de cooperativas, que podem ser impulsionadores ou restritivos, analisando-se o impacto de cada um no estabelecimento das relações intercooperativas;
- 2) a partir destes fatores, propôs-se três tipologias distintas de redes que podem servir de referência para tratar a temática. O perfil dos *clusters* identificados considera o relacionamento intercooperativo e aponta as práticas de gestão que corroboram (ou não) para o desenvolvimento do modelo de rede adotado;
- 3) a partir das distintas tipologias de rede, apresentou-se três propostas de *frameworks* com o objetivo de apresentar um mapa conceitual para cada tipologia;
- 4) a análise dos fatores impulsionadores e restritivos possibilitou discutir as semelhanças e diferenças entre as redes vinculando ao tipo de estrutura utilizada para a atuação mercadológica visando gerar vantagem competitiva que leve ao sucesso dessas redes.

Além disso, contribuir com a construção de conhecimento sobre os fatores que estimulam a formação e o surgimento das redes de cooperativas, tal qual é apontado por Plein (2016) corresponde às novas possibilidades de pesquisa relacionadas ao cooperativismo e seus reflexos no desenvolvimento rural de uma região, de forma que o Estado possui um papel importante no sentido de desenvolver Políticas Públicas, que estimulem a interação entre diversos atores sociais, visando que estes dinamizem a economia local de suas regiões.

As redes de cooperativas pesquisadas despontam como estratégia de abastecimento e suprimento de alimentos nos mercados institucionais do RS no que tange, principalmente, na eficácia da gestão da cadeia de suprimentos visando suprir a demanda desses mercados, dialogando com a abordagem de Wilkinson (2008), que aponta como um grande desafio a extensão mercadológica dos agricultores para além da rede social local, onde os

agricultores têm que se adaptar às especificidades de um mercado impessoal que exige capacidade de escala, uniformidade e regularidade na oferta.

5 CONCLUSÕES

Conclui-se a existência de seis redes de cooperativas atuantes no RS, as quais foram enumeradas 1) Cecafes; 2) Unicooper; 3) Unicentral; 4) Central Metropolitana; 5) RedeCoop e, 6) Nossa Terra.

Estas seis redes de cooperativas estão aglomeradas em três *clusters* distintos, sendo um formado pelas Cooperativas Centrais (Cecafes, Unicooper, Unicentral e Central Metropolitana), um formado isoladamente pela Associação de Cooperativas (RedeCoop) e, um formado isoladamente pela Cooperativa Singular (Nossa Terra).

A formação destes *clusters* indica a existência de diferentes tipologias de redes, como as seguintes: 1) Rede Vertical formada pelas cooperativas centrais; 2) Rede Horizontal formada pela cooperativa singular e, 3) Rede de Negócios formada pela associação de cooperativas.

Quanto aos fatores impulsionadores da formação de redes, pode-se concluir que existe maior simetria no eixo “Estratégia e Reputação” e divergências em algumas afirmativas dos eixos “Vantagens Competitivas e Mercadológicas” e “Gestão e Governança”. Já para os fatores restritivos, houverem dissimetrias aparentes para todos os eixos.

A partir dos fatores impulsionadores, pode-se concluir como motor propulsor da organização das redes, a ampliação mercadológica através da prospecção e do acesso aos mercados, a ampliação da capacidade logística e a economia de escala no que tange a regularidade e ao volume de oferta.

Considerando os fatores restritivos, pode-se concluir que os aspectos que restringem o desenvolvimento das redes relaciona-se à insuficiência de ferramentas e/ou práticas de governança, envolvendo os aspectos administrativos, operacionais e comerciais, o alto custo logístico embarcado nos mercados institucionais e a ocorrência de competição interna (*coopetition*), o que, atrelado à ocorrência de comportamentos autocentrados por parte de alguns gestores, enfraquecem os laços cooperativos.

Além disso, a pesquisa aponta como oportunidade e desafio, o amplo potencial mercadológico dos mercados institucionais, o qual é (e só será) “garantido” por políticas públicas, sendo que estas, somente serão mantidas através da organização dos agricultores em cooperativas e redes que permitam suprir esses mercados.

Nesse sentido, pode-se visualizar a proximidade do desenvolvimento das redes de cooperativas com a legislação que regulamenta os mercados institucionais, uma vez que todas as redes acentuaram suas dinâmicas de atuação a partir de 2009, inicialmente com o PNAE e, a partir de 2015, com a abertura de novos mercados oportunizados por novas modalidades e mecanismos de acesso ao PAA.

Posto que os mercados institucionais sejam propulsores do surgimento e desenvolvimento das redes, o risco atrelado à dependência nesses mercados pode ser minimizado através de estratégias de inserção nos mercados tradicionais (privados), seja através de *e-commerce*, loja própria (ponto de venda) *delivery* ou serviços de *catering*.

As especificidades e os atributos (cultural, territorial, social, ambiental, dentre outros) pertencentes aos alimentos advindos da agricultura familiar eleva o valor percebido pelos clientes e consumidores. Nesse sentido, as etapas do *branding* e a definição da cadeia de valor são fundamentais para a criação de uma identidade visual compatível com o valor original agregado.

Por fim, apresenta-se algumas recomendações para trabalhos futuros:

- a) realizar novo estudo dos casos pesquisados para análise de evidências objetivas que discutam as relações entre as tipologias de rede adotadas para a atuação mercadológica e os resultados obtidos pelas redes ao longo do tempo;
- b) realizar estudo para análise do desempenho das cooperativas singulares inseridas nos mercados institucionais atuando ou não em rede;
- c) realizar estudo comparativo do desempenho das cooperativas singulares que participam das redes estudadas em relação a outros fatores não relacionados nesta pesquisa;
- d) realizar estudo longitudinal visando a analisar as relações estabelecidas intracooperativa (entre as cooperativas associadas às

redes) e intercooperativa (entre as redes atuantes) e destas com os agricultores associados e, como essas relações influenciam no êxito (ou não) das redes.

Ademais, espera-se que esta pesquisa contribua para o fortalecimento e o desenvolvimento das redes de cooperativas e assim fomenta o desenvolvimento rural sustentável e a quebra de paradigmas agrários que remetem ao uso intensivo dos recursos naturais, de forma a respeitar os fatores edafoclimáticos e territoriais das distintas regiões do RS e promover o despertar da consciência coletiva para a produção e o consumo conscientes.

6 REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, Ricardo. **Paradigmas do capitalismo agrário em questão**. SP: Hucitec / ANPOCS / UNICAMP, 1992.

_____; MAGALHÃES, Reginaldo. O acesso dos agricultores familiares aos mercados do biodiesel: parcerias entre grandes empresas e movimentos sociais. 2007. Disponível em: <http://downloads.fipe.org.br/content/downloads/publicacoes/textos/texto_06_2007.pdf> acesso em: 11 jun 2019.

ALBRECHT, Angélica Leoní et al. **A Dinâmica de ATERS na Efetivação do PNAE no Município de Passo Fundo/RS**. Brasília/DF:MDA, 2015. Disponível em:<http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user_img_1035/Oficial%20Emater%20RS%20%28mercados%20institucionais%29_0.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2018.

_____. Programa Nacional de Alimentação Escolar: uma experiência de comercialização integradora. **Plataforma de Boas Práticas para o Desenvolvimento Sustentável**:FAO/ONU região sul do Brasil, 2015. Disponível em: <<http://www.boaspraticas.org.br/index.php/pt/areas-tematicas/alimentacao/602-pnae>> acesso em 11 jun 2019.

AQUINO, Joacir Rufino de; SCHNEIDER, Sérgio. (Des)caminhos da política de crédito do Pronaf na luta contra a pobreza e a desigualdade social no Brasil rural. **I Conferência Nacional de Políticas Públicas contra a Pobreza e a Desigualdade**. Natal, 2010. Disponível em: <<http://www.cchla.ufrn.br/cnpp/pgs/anais/Artigos%20REVISADOS/%28DES%29CAMINHOS%20DA%20POL%20C3%8DTICA%20DE%20CR%20C3%89DITO%20DO%20PRONAF%20NA%20LUTA%20CONTRA%20A%20POBREZA%20E%20A%20DESIGUALDADE%20SOCIAL%20NO%20BRASIL%20RURAL.pdf>> Acesso em: 20 ago. 2018.

BAGGINI, Julian. **The virtues of the table**: How to eat and think. Londres: Granta Books, 2014.

BELIK, Walter. Agricultura familiar, políticas públicas e os novos mercados. In: TEO, C. R. P. A.; TRICHES, R. M. (Orgs.). **Alimentação escolar: construindo interfaces entre saúde, educação e desenvolvimento**. Chapecó: Unochapecó, 2016, p. 65-88.

BRAGA, Marcelo José. Redes, alianças estratégicas e intercooperação: O caso da cadeia produtiva da carne bovina. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v.39, p.11-16, 2010.

BARBOSA, Letícia Cristina Bizarro. **Cooperativas articuladas em rede e o mercado**: o sucesso das estratégias da Cooperação Cooperativa *Mondragón*. Disponível em: < http://rededegestoresecosol.org.br/wp-content/uploads/2016/03/artigo_cooperativas_articuladas_em_rede_e_o_mercado_autora_leticia_cristina_barbosa.pdf >. Acesso em: 01 jul. 2018.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato. **Redes de cooperativas empresarial**: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BRASIL. **Lei nº 11.947 de 16 de junho de 2009**. Dispõe sobre o atendimento escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica [...]. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2009/lei/l11947.htm> Acesso em dez. 2019.

_____. **Lei nº 12.690 de 19 de julho de 2012**. Dispõe sobre a organização e o funcionamento das Cooperativas de Trabalho [...]. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2012/lei/L12690.htm > Acesso em: 13 dez 2019.

_____. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.htm>. Acesso em: 20 jan. 2020.

_____. **Lei nº 12.512, de 14 de outubro de 2011**. Institui o Programa de Apoio à Conservação Ambiental e o Programa de Fomento às Atividades Produtivas Rurais; altera as Leis nºs 10.696, de 2 de julho de 2003, 10.836, de 9 de janeiro de 2004, e 11.326, de 24 de julho de 2006. Brasília/DF. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/l12512.htm> Acesso em: 29 out. 2017.

_____. **Lei nº 10.696 de 2 de julho de 2003**. Dispõe sobre a repactuação e o alongamento de dívidas oriundas de operações de crédito rural e dá outras providências. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2003/L10.696.htm> Acesso em: jan. 2020.

_____. **Decreto nº 8.473 de 22 de junho de 2015.** Estabelece, no âmbito da administração pública federal, o percentual mínimo destinado à aquisição de gêneros alimentícios de agricultores familiares e suas organizações, empreendedores familiares rurais e demais beneficiários da Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006 e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2015-2018/2015/Decreto/D8473.htm> Acesso em 30 dez. 2019.

_____. FNDE - Desenvolvimento da Educação - Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **PNAE:** Programa Nacional de Alimentação Escolar. Disponível em: <<https://www.fnde.gov.br/programas/pnae>> Acesso em 20 dez. 2020.

_____. **Resolução CD/FNDE nº 26 de 17 de junho de 2013.** Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar aos alunos da educação básica no âmbito do PNAE. Diário Oficial [da] União, Brasília, DF, 14 jun. 2013.

_____. **Resolução CD/FNDE nº 4 de 2 de abril de 2015.** Altera a redação dos artigos 25 a 32 da Resolução/CD/FNDE nº 26, de 17 de junho de 2013, no âmbito do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). União, Brasília, DF, 2 Abr. 2015. _____. Sobre o PNAE. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/index.php/programas/alimentacao-escolar/alimentacao-escolar-apresentacao>>. Acesso em: 17 jun. 2018.

_____. **Resolução CD/FNDE nº 01 de 08 de fevereiro de 2017.** Altera o valor per capita para oferta da alimentação escolar do Programa de Alimentação Escolar – PNAE. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/fnde/legislacao/resolucoes>>. Acesso em: 17 mar. 2017.

_____. **PAA:** 10 anos de aquisição de alimentos. Brasília, DF: MDS; Secretaria Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional; Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação, 2014.

BONNER, Arnold. **British Cooperation.** Co-operative Union; Edição: Revised edition, 551 p., 1970.

BOTELHO, Louise; SCHERES, Luciana; SCHOMMER, Jorge; SCHROEDER, Ronnie. Formação de Redes de Cooperativas da Agricultura Familiar no âmbito da Economia Solidária nos municípios missioneiros do estado do Rio Grande do Sul e seus impactos para o desenvolvimento. In: VIII SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE DESENVOLVIMENTO REGIONAL: Territórios, Redes e Desenvolvimento Regional: Perspectivas e Desafios. Santa Cruz do Sul, RS, 2017. **Anais...** Santa Cruz do Sul: UNISC, 2017. Disponível em <<http://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/download/16319/4174>> Acesso em 20 jan. 2020

BOSTMAN, Rachel; ROGERS, Roo. **O que é meu é seu:** como o consumo colaborativo vai mudar o mundo. Porto Alegre: Bookmann, 2011.

CAMINHA, Natasha. **Andragogia: o que é e como usar na sua empresa?** EDOOLS, 2018. Disponível em: < <https://www.edools.com/andragogia/>> Acesso em 02 jul. 2018.

CANTERLE, Nilsa Maria Guarda. **O associativismo e sua relação com o desenvolvimento.** Francisco Beltrão-PR: Unioeste, 2004.

CAPRA, Fritjof. **A Teia da Vida.** São Paulo: Cultrix, 1996.

CASAROTTO FILHO, Néelson; PIRES, Luís Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CARVALHO, Adriano Dias D. **O cooperativismo sob a ótica da gestão estratégica global.** São Paulo: Baraúna, 2011.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 2019.

DELGADO, Guilherme Costa. BERGAMASCO, Sonia Maria Pessoa Pereira (orgs.) **Agricultura familiar brasileira: desafios e perspectivas de futuro.** Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2017. Disponível em: < http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user_img_1756/Agricultura%20Familiar%20-%20WEB_final%2003.2017.pdf > Acesso em 20 ago. 2018.

DUTRA, José Carlos Nascimento. **A intercooperação como instrumento de desenvolvimento: um caso de cooperativas articuladas em rede.** 2010. 143 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2010.

FARDINI, Giulianna. (Coord.). **Fundamentos do cooperativismo.** Brasília-DF: Sistema OCB, 2017.

FÁVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia; SILVA, Fabiana Lopes da; CHAN, Betty Lilian. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões.** São Paulo: Elsevier, 2009.

FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. Internacionalização e cooperação: dois imperativos para a empresa do terceiro milênio. **REAd** – Edição 15 Vol. 6 No. 3, out 2000.

FERNANDES, Patrícia Fogaça; SCHNEIDER, Sérgio; TRICHES, Rozane M. Identificação da oferta de produtos da agricultura familiar e da demanda pelo Programa de Alimentação Escolar das escolas estaduais do Rio Grande do Sul. In: TEO, C. R. P. A.; TRICHES, R. M. (Orgs.). **Alimentação escolar: construindo interfaces entre saúde, educação e desenvolvimento.** Chapecó: Unochapecó, 2016, p. 169-199.

FRANTZ, Walter. **Desenvolvimento local, associativismo e cooperação**, 2002. Disponível em: <<http://www.unijui.tche.br/~dcre/frantz.html>>. Acesso em: 20 maio 2018.

FUNDAÇÃO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO (FNDE). **Dados da Agricultura Familiar**. Disponível em: <<https://www.fnde.gov.br/programas/pnae/pnae-consultas/pnae-dados-da-agricultura-familiar>> Acesso em 10 fev. 2020.

FOMBRUN, Charles; SHANLEY, Mark. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. **Academy of Management Journal**, Champaign, v.33, n.2, p. 233-258, June 1990. Disponível em: <<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256324>> Acesso em 12 fev. 2020.

GAZZONI, Angélica Leoní Albrecht; DEGENERONE, Zenicléia Angelita. A construção social de mercados pela CECAFES - RS: Oportunidades e desafios do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) - Compra Institucional. In: 56º CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL – SOBER, Campinas/SP, 29 de julho a 01 de agosto de 2018. **Anais...** Campinas/SP: UNICAMP, 2018.

GIANEZINI, Miguel Ângelo. **O cooperativismo e seu papel no processo de Desenvolvimento local**: a experiência das cooperativas agrícolas no médio norte de Mato Grosso. Economia Solidária e ação cooperativa. São Leopoldo, 2010, v. 5, n. 1

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONZALEZ, Raquel Ajates. Going back to go forwards? From multi-stakeholder cooperatives to open cooperatives in food and farming. **Journal Of Rural Studies**, France: Elsevier, v. 53, Julho de 2017, p. 278-290. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0743016717301869>> Acesso em 08 abr 2020.

GRANOVETTER, Mark. Economic Action and Social Structure: A Theory of Embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n.3, p.481-510, 1985

GRISA, Cátia; PORTO, Sílvio Isopo. Dez anos de PAA: as contribuições e os desafios para o desenvolvimento rural. In: GRISA, Cátia.; SCHNEIDER, Sérgio. (Orgs.). **Políticas públicas de desenvolvimento rural no Brasil**. Porto Alegre: UFRGS, 2015. p. 161-200.

HAIR, Jr. Joseph. F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur. H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, Gary.; PRHALAD, Coimbatore Krishnarao; **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para se obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro:Campus, 1995.

HELFAND, Steven M.; PEREIRA, Vanessa da Fonseca. Determinantes da pobreza rural e implicações para as políticas públicas no Brasil. In: BUAINAIN, Antônio Márcio et al. (Orgs). **A Nova cara da pobreza rural: desafios para as políticas públicas**. Brasília, IICA, 2012, pp. 121- 159. Série Desenvolvimento Rural Sustentável, 16.

HOLYOAKE. George Jacob. **Os 28 tecelões de Rochdale**. 14^a ed. Porto Alegre: Sulina, 2014.

IRION, João Eduardo. **Cooperativismo e economia social**. São Paulo: STS, 1997.

JERÔNIMO, Fatima Benhcker; PEDROZO, Eugênio Ávila; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo; SILVA, Tânia Nunes. **Rede de Cooperação e Mecanismos de Coordenação: A Experiência da Rede Formada por Sete Sociedades Cooperativas no Rio Grande do Sul**. Ribeirão Preto: 2005.

_____. **A Confiança em Redes: a experiência de uma rede formada por sete do setor agroalimentar no Rio Grande do Sul**. Dissertação de Mestrado, UFRGS, 2007.

KNAPIK. Wioletta. The innovative modelo of Community-basead Social Farming (CSF), **Journal of Rural Studies**, França: Elsevier, v. 60, Maio de 2018, p. 93-104, Disponível em < <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.03.008> > Acesso em 08 abr 2020.

KAPLAN, Robert. S., NORTON, David. P.. **A Estratégia em ação: *balanced scorecard***. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KONZEN, Robson Rodrigo Pereira.; OLIVEIRA, Carlos Alberto. Intercooperação entre cooperativas: barreiras e desafios a serem superados. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas - RGC**, Santa Maria, v. 2, n. 4, jul./dez., 2015.

LAGO, Adriano; SILVA, Tania Nunes da. Condicionantes do Desenvolvimento de Relacionamentos Intercooperativos no Cooperativismo Agropecuário. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 14, n. 2, p. 212-226, 2012.

LAGO, Adriano. **Fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário**. 2009. 179 f. Tese (Programa de Pós-graduação em Agronegócios) – Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

LAPPONI, Juan Carlos. **Estatística usando Excel**. São Paulo: Laponi Treinamento e Editora, 2000.

LARSON, Andrea. **Network Dyads in Entrepreneurail Settings: A Study of Governmance of Exchange Releationships**. *Administrative Science Quarterly*, v.

37, n. 1, p. 76-105, 1992. Disponível em: <
<https://www.jstor.org/stable/2393534?seq=1>> Acesso em 10 jan. 2020.

LEITE, João. Salazar. **Cooperação e intercooperação**. Lisboa: Livros Horizonte, 1982.

LIMBERGER, Emiliano. **Cooperativismo: empresa socializante**. Porto Alegre: Imprensa Livre, 1996.

LOPES, Indaia Dias Lopes. BASSO, David. AMARAL, Volmir Ribeiro. HUBNER, Dedilhana Lamare Manjabosco. A operacionalização do Programa Nacional de Alimentação Escolar nas escolas estaduais de Passo Fundo-RS. **XXII Jornada de Pesquisa**, UNIJUÍ, 2017.

LUND, Mikael. **Solidarity as a business model: A multi-stakeholder cooperatives manual**, Centro de Desenvolvimento Cooperativo, OH: Kent State University, 2011.

MALUF, Renato Sergio. **Segurança alimentar e nutricional**. Petrópolis: Vozes, 2007.

_____ ; BURLANDY, Luciene; SANTARELLI, Mariana; SCHOTTZ, Vanessa; SPERANZA, Juliana Simões. **Nutrition-sensitive agriculture and the promotion of food and nutrition sovereignty and security in Brazil**. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 20, n. 8, p. 2303-2312, Aug. 2015. DOI: 10.1590/1413-81232015208.14032014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTI, E.; MELIÁ; IGUAL, J. F. JULIÁ. La intercooperación: una respuesta a las actuales demanda del cooperativismo agrário. **Estudios de Economía Aplicada**, Valladolid, n. 26, p, 57-88, abr. 2008. Disponível em: <
https://www.researchgate.net/publication/23805122_La_intercooperacion_una_respuesta_a_las_actuales_demandas_del_cooperativismo_agrario> Acesso em: 20 jan. 2020.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo, Atlas, 2002.

MARTINHO, Cássio. **Redes: uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização**. Brasília: WWF, 2003.

MENDINA, Heitor José Cademartori. **Proposta de framework para intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal**. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2017.

Ministério do Desenvolvimento Social (MDS). **Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar: Orientações para Órgãos da União e Empreendimentos Fornecedores**. Imprensa Nacional: 2017. Disponível em: <

http://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/seguranca_alimentar/Compra_Institucional_PAA_3.pdf> Acesso em 26 jun 2018.

_____. **Orientações e marco legal:** Modalidade Compra Institucional do Programa de Aquisição de Alimentos da agricultura familiar (PAA-CI). Imprensa Nacional: 2019. Disponível em: < http://www.mds.gov.br/webarquivos/arquivo/seguranca_alimentar/compra_institucional/publicacao/Orientacoes_Marco_Legal%20-%20VERS%C3%83O%20PORTAL%20-%202006_2019.pdf> Acesso em 20 jan. 2020.

_____. **Aquisições de alimentos da agricultura familiar efetuadas de 2012 a 2018 por meio da modalidade compra institucional do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA-CI).** Imprensa Nacional: 2019. Disponível em: < http://www.mds.gov.br/webarquivos/arquivo/seguranca_alimentar/compra_institucional/publicacao/PRODUTO%20II%20-%20Portugu%C3%AAs%20-%20PDF.pdf> Acesso em 20 jan. 2020.

Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS). **Orientações e Marco Legal: Modalidade Compra Institucional do Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar – PAA.** Brasília/DF; 2016. Disponível em: < <http://www.sdr.rs.gov.br/upload/arquivos/201605/02150625-manual-paa-compra-institucional.pdf> > Acesso em 20 ago. 2018.

MOURA, Alessandra. Cooperativa de Crédito do Centro Sul Rondoniense. **Intercooperação:** fortalecimento das cooperativas através de redes. SICOOB Credip, 21 de fevereiro de 2013. Disponível em: < <https://sicoobcredip.wordpress.com/2013/02/21/intercooperacao-fortalecimento-das-cooperativas-atraves-de-redes/> > Acesso em: 18 jun. 2018.

MIELITZ, Carlos. Dez anos de PAA e a constituição de uma estratégia nacional de segurança alimentar. In: BRASIL, MDS. **PAA: 10 anos de aquisição de alimentos.** Brasília: MDS, 2014, p. 58.73.

NIEDERLE, Paulo André. Afinal, que Inclusão produtiva? A contribuição dos novos mercados alimentares. 2017. p. 175 In: DELGADO, Guilherme Costa. BERGAMASCO, Sonia Maria Pessoa Pereira (orgs.) **Agricultura familiar brasileira: desafios e perspectivas de futuro.** Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2017. Disponível em: < http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user_img_1756/Agricultura%20Familiar%20%20WEB_final%2003.2017.pdf > Acesso em 20 ago. 2018.

_____. Delimitando as fronteiras entre mercados convencionais e alternativos para a agricultura familiar. **Extensão Rural**, Santa Maria, v. 16. P. 5-38. Disponível em: < <http://w3.ufsm.br/extensaorural/art1ed18.pdf> > Acesso em 04 set. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas:** uma abordagem prática. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012

OLIVEIRA, Marcelo Leles Romarco De. **Programa de Aquisição de Alimentos – PAA Doação Simultânea**. Viçosa, MG:2012. Disponível em: < https://dl.dropbox.com/u/79080396/Rondonia_SESCOOP/Cartilha_PAA.pdf > Acesso em 20 jun. 2018.

PEDROZO, Eugênio Ávila; PEREIRA, Breno Augusto Diniz. Empreendedorismo coletivo é possível? Uma análise do Processo de constituição de relacionamentos cooperativos em rede. Administração-**REAd**, Porto Alegre, 52 ed., v.12, n. 4, jul./ago. 2006.

PARÉ, Abel Moreira. **Intercooperação**: a formação de redes flexíveis como estratégia competitiva inteligente. Porto Alegre: SESCOOP, 2010.

PAHLMANN, Marcelo Coletto. Análise de conglomerados. In: CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria (Coord.). **Análise multivariada**: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. São Paulo: Atlas, 2007, p. 324-388.

PIRES, Maria Luiza Lins e Silva. **A (re)significação da extensão rural**: O cooperativismo em debate. Recife: Bagaço, 2003.

PLEIN, Clério. **Desenvolvimento, mercados e agricultura familiar: uma abordagem institucional da pobreza rural**. Editora CRV:Curitiba/PR, 1ª ed, 2016, 290 p.

POLANYI, Karl. **Our obsolete market mentality**: civilization must find a new thought pattern. American Jewish Committee, v. 3, n. 2, p. 109-117, 1957.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PLOEG, Jan Douwe Vand Der. O modo de produção camponês revisitado. In: SCHNEIDER, Sérgio. (Org). **A diversidade da Agricultura Familiar**. Porto Alegre: UFRGS, 2006, p. 13-54.

_____. **Camponeses e impérios alimentares**: luta por autonomia e sustentabilidade na era da globalização. Porto Alegre (RS): Editora da UFRGS, 2008.

_____. Mercados aninhados recém criados: uma introdução teórica. In: SCHNEIDER, Sérgio; MARQUES, Flávia Charão; CONTERATO, Marcelo

Antônio. **Construção de Mercados e Agricultura Familiar**: Desafios para o Desenvolvimento Rural. Porto Alegre:UFRGS, 2016, p. 21-52.

QUEIROZ, Timóteo Ramos. Ferramentas de Controle da Inovação na Propriedade Rural. In: QUEIROZ, Timóteo Ramos; ZUIN, Luis Fernando Soares. **Agronegócios: Gestão, Inovação e Sustentabilidade**. 1ª ed. Editora Saraiva, 2016.

_____. NETO, Mario Mollo. Redes entre organizações nos agronegócios. In: QUEIROZ, Timóteo Ramos; ZUIN, Luis Fernando Soares. **Agronegócios: Gestão, Inovação e Sustentabilidade**. 2ª ed. Editora Saraiva, 2019.

PUTNAM. Robert David. Capital social e desempenho institucional. In: PUTNAM. Robert. David. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália Moderna. 2 ed. Rio de Janeiro:Editora FGV, 2000.

RENTING, Henk; MARSDEN, Terry K.; BANKS, Jo Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development. **Environment and Planning A: Economy and Space**, UK, v. 35, n. 3, p. 393-411, mar. 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RISSON, Cláudio. Boas práticas cooperativistas. In: **Cooperativismo de crédito solidário**: reflexões e boas práticas. MAGRI, Cledir. A.; RISSON, Cláudio.; FLACH, Afonso Augusto Balcão; GABRIEL JUNIOR, Egon. (Orgs). Passo Fundo: IFIBE, 2010.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de Desenvolvimento Rural, Pesca e Cooperativismo (SDR). **Caderno de Legislações Programa de Aquisição de Alimentos – PAA**. Porto Alegre/RS, 2017. Disponível em: < [file:///D:/Dados%20Salvos%20\(Nao%20Apagar\)%2016-03-18/userss/Downloads/06100124-caderno-de-legislacoes-paa.pdf](file:///D:/Dados%20Salvos%20(Nao%20Apagar)%2016-03-18/userss/Downloads/06100124-caderno-de-legislacoes-paa.pdf) > Acesso em 27 ago. 2018.

_____. Secretaria da Agricultura, Pecuária e Desenvolvimento Rural (SEAPDR). Porto Alegre/RS, 2019. **Caderno de Legislações Programa de Aquisição de Alimentos – PAA**. Disponível em: < <https://seapi.rs.gov.br/upload/arquivos/201907/03100954-06100124-caderno-de-legislacoes-paa.pdf> > Acesso em 20 dez 2019.

SILIPRANDI, Emma; CINTRÃO, Rosângela. **As mulheres rurais e a diversidade de produtos no Programa de Aquisição de Alimentos**. In: PAA: 10 anos de aquisição de alimentos. Brasília: MDS, 2014.

SCHNEIDER, José Odelso. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. 2ª ed. São Leopoldo: Unisinos, 2003.

_____. **Identidade cooperativa: sua história e doutrina.** Porto Alegre:SESCOOP/RS, 2019.

_____. **A doutrina do cooperativismo nos tempos atuais.** Cadernos CEDOP; São Leopoldo, nº 11-12, p. 7-23, 1994 (Série Cooperativismo e Desenvolvimento Rural e Urbano).

SCHNEIDER, Sérgio. (Coord.). **Sementes e brotos da transição: inovação, poder e desenvolvimento em áreas rurais do Brasil (IPODE).** Porto Alegre: UFRS, 2007. 22 p. Projeto de Pesquisa, Edital MCT/CNPq 15/2007 - Universal.

_____. Sérgio. GAZOLLA, Márcio. (Orgs.). **Os atores do desenvolvimento rural: perspectivas teóricas e práticas sociais.** Porto Alegre: Editora UFRGS, 2011. p. 95-96.

_____. Mercados e agricultura familiar. In: **Construção de Mercados e Agricultura Familiar**, 1º Ed., V. 4, Editora: UFRGS, MARQUES, Flávia Charão (Org.); CONTERATO, Marcelo Antônio (Org.); SCHNEIDER, Sérgio. Editora UFRGS, 2016, p. 93 – 142.

SILVA, Tânia Nunes da; *et al.* Relações de cooperação e confiança entre organizações cooperativas promovendo capital social. **Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 6, n.6, p. 37-45, 2004.

_____; LAGO, Adriano. **Fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário.** Porto Alegre:SESCOOP/RS, 2011.

SILVA. José Graziano da et al. **Fome Zero: a experiência brasileira.** Brasília. MDA:2010.

SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária.** 1ª Edição. São Paulo: Ed. Fundação Perseu Abramo, 2002.

SPECHT, G. The Brazilian School Food Program and Family Farming: impact on Rural Development. **Master Thesis**, Wageningen, The Netherlands, 2012.

SCHERER, Felipe Ost. **Limites, estratégias e inovações nos relacionamentos de redes horizontais de pequenas empresas no Rio Grande do Sul.** 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.

SUZIN, Luiz Vicente. Cooperativas: intercooperação e atuação em rede. **Rede Catarinense de Notícias (RCD).** Florianópolis, 10 mar 2017. Disponível em: < <http://rcnonline.com.br/artigos/artigo-cooperativas-intercoopera%C3%A7%C3%A3o-e-atua%C3%A7%C3%A3o-em-rede-por-luiz-vice-vicente-suzin-1.1964893> > Acesso em: 18 jun. 2018.

SPONCHIADO, Paulo. José. **Plano estratégico de desenvolvimento regional do Corede Norte**. Porto Alegre: EdiFAPES, 2017.

SYDOW, Jörg; WINDELER, Arnold. Organizing and evaluating interfirm networks: a structurationist perspective on network processes and effectiveness. **Organization Science**, Vol. 9, n.º. 3, May-June, 1998.

TRICHES, Rozane Márcia. Reconectando a produção ao consumo: a aquisição de gêneros alimentícios da agricultura familiar para o Programa de Alimentação Escolar. 2010. 297f. **Tese** (Doutorado em Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

_____. **Repensando o mercado da alimentação escolar**: novas institucionalidades para o meio rural. In: Políticas públicas de desenvolvimento rural no Brasil. GRISA, Cátia.; SCHNEIDER, Sérgio. (Orgs.). Porto Alegre: UFRGS, 2015. p. 161-200.

_____; BACCARIN, José Giacomo. Interações entre alimentação escolar e agricultura familiar para o desenvolvimento local. In: TEO, C. R. P. A.; TRICHES, R. M. (Orgs.). **Alimentação escolar**: construindo interfaces entre saúde, educação e desenvolvimento. Chapecó: Unochapecó, 2016, p. 89-109.

VEIGA, José Eli da et al. **O Brasil rural precisa de uma estratégia de desenvolvimento**. Brasília: Convênio FIPE-IICA (MDA/CNDRS/NEAD), 2001. Disponível em: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/o_brasil_rural_precisa_de_uma_estrategia_de_desenvolvimento.pdf Acesso em: 29 out. 2017.

VERSCHOORE, Jorge R., BALESTRIN, Alsones. Fatores Relevantes para o Estabelecimento de Redes de Cooperação entre Empresas do Rio Grande do Sul. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, Out./Dez. 2008

_____. (Orgs.) **Práticas de Gestão de Redes de cooperativas**. São Leopoldo: UNISINOS, 2010.

WILLIAMSON, Oliver Eaton. E. **Markets and Hierarchies**: analysis and antitrust implications. New York, The Free Press, 1975.

WILKINSON, John. Enfoques analíticos para analisar a agricultura familiar. In: _____. **Mercados, Redes e Valores**: o novo mundo da agricultura familiar. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008, p. 83-22.

_____. A pequena produção e sua relação com os sistemas de distribuição. In: _____. **Mercados, Redes e Valores**: o novo mundo da agricultura familiar. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008, p. 123-96.

WOITCHUNAS, L. (Org.). Planejamento Estratégico em Redes de cooperativas e Empreendimentos Associados. Ijuí, Ed. UNIJUI, 2010

ZONIN, Valdecir José; MARTINS, Sérgio Roberto. Por uma Agricultura Familiar liberta e sem fronteiras: desafios e perspectivas no contexto da Mesorregião da Grande Fronteira Mercosul. In: CORRAZZ, Gentil; RADIN, José Carlos (org.): **Fronteira Sul - Ensaios Socioeconômicos**, Florianópolis: Insular, 2016, p. 229-251

APÊNDICE – Questionário aplicado às redes de cooperativas

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (UFFS) – *Campus Erechim*

Prezado(a),

Sou a Angélica, extensionista rural na Emater/RS, atuei na UCP Erechim e estou cursando mestrado no Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia Ambiental da UFFS. Como parte das minhas atividades naquele curso, estou desenvolvendo minha dissertação sob orientação do Prof. Valdecir José Zonin, que tem por finalidade identificar e analisar os fatores impulsionadores e restritivos das redes de cooperativas atuantes no mercado institucional no RS, bem como identificar as diferentes tipologias de redes e como elas se assemelham ou se diferenciam entre si.

Neste sentido, solicito sua colaboração respondendo este questionário, pelo responsável pela gestão da rede, até o dia 20 de janeiro de 2020. O tempo médio para resposta é de 15 minutos. É importante ressaltar que, uma vez iniciado o seu preenchimento, é necessário concluí-lo. Ou seja, não é possível complementá-lo posteriormente. Os resultados serão tratados de forma agregada, mantendo-se sigilo sobre a identidade e informações individuais dos pesquisados e das cooperativas.

Caso tenha dúvidas no preenchimento ou necessidade de esclarecimentos, por gentileza, entre em contato comigo, por e-mail admgelialbrecht@gmail.com ou pelo *whatsapp* (54) 9 9193-0385.

Agradeço imensamente pela sua valiosa contribuição!

Ao finalizar a pesquisa enviarei para o vosso endereço a dissertação completa e à título de bônus pela vossa contribuição, um livro sobre mercados e Agricultura Familiar!

Atenciosamente,

Angélica Leoní Albrecht Gazzoni

BLOCO 1 – Informações sobre a rede de cooperativas1.1. **Nome da rede:** _____1.2. **Cidade sede:** _____1.4. **Ano de início das atividades:** _____1.5. **Quanto ao porte da rede:** () Menos de 5 cooperativas associadas

() De 5 a 10 cooperativas associadas

() De 10 a 15 cooperativa associadas

() Mais de 15 cooperativas associadas

1.6. Número **total** de associados pessoas físicas que a rede abrange: _____1.6.1 Número de associados **ativos**, ou seja, aqueles cujos quais realizaram alguma transação comercial nos últimos 12 meses: _____1.7. **A rede é juridicamente constituída:**

() Central de Cooperativas. () Associação de Cooperativas. () Cooperativa.

() Rede Informal. () Federação. () Outra. Qual? _____

1.8. **Origem da rede:** () Espontânea (de iniciativa das cooperativas associadas)

() induzida (intervenção de organizações externas, e.g. Sindicato, ONG, empresa de assistência técnica...etc)

1.9. **Organizações de suporte:** () EMATER/RS () SEBRAE () OCERGS ()

UNICAFES () UNISOL () MAB () MST () VIA CAMPESINA () SUTRAF

() STR () SENAR () () SESC () Outra(s). Quai(s)? _____

1.10. **A rede manufatura (classificação, embalagem, etc) ou agroindustrializa (processa) a matéria-prima das cooperativas associadas?**

() Manufatura (classifica e/ou embala) () Agroindustrializa. () Nenhum

1.11. **O principal objetivo da rede é comercializar a produção das cooperativas associadas?** () Sim. () Não.1.12. **A rede possui parcerias com outras cooperativas ou empresas privadas para a manufatura e/ou agroindustrialização da matéria-prima das cooperativas associadas e/ou agricultores associados (terceirização)?**

() Sim. () Não. Se sim, quem são os parceiros? _____

Quais são as matérias-primas? _____

1.13. **Principais objetivos da rede:** () Acessar mercados () Marketing coletivo e valorização dos produtos () Redução de custos operacionais () Redução de custos administrativos () Aumentar a eficiência nos aspectos burocráticos que

regulam os Mercados Institucionais () Representação institucional coletiva ()
 Desenvolvimento de identidade coletiva (marca) () Desenvolvimento de novos
 produtos (inovação) () Promover a cooperação entre as cooperativas associadas e
 outras Redes () Outros. Quais? _____

1.14. Principais resultados alcançados com a atuação em rede: () Redução de
 custos administrativos () Redução de custos operacionais () competitividade no
 mercado () Melhor visibilidade do sistema cooperativo e da Agricultura Familiar
 () Fortalecimento da marca/produtos () Inserção em novos mercados
 () Intercooperação entre as cooperativas da Rede e outras Redes () Outros.
 Quais? _____

BLOCO 2 – Informações sobre o profissional responsável pela gestão da rede

2.1. **Idade:** _____

2.2. **Sexo:** () Masculino. () Feminino

2.3. **Escolaridade:** () Ensino Fundamental. () Ensino Médio. () Ensino Superior.
 Qual área? _____ () Especialização - MBA. Qual área? _____
 () Mestrado. Qual área? _____ () Doutorado. Qual área? _____

2.4. **Cargo na Rede:** () Presidente. () Diretor. () Gerente. () Outro.

2.5. **Número de anos de atuação na função, nesta cooperativa/rede:** _____

2.6. **Número de anos de atuação na função, noutras cooperativas (exceto esta):** ____

2.7. **Número de anos de atuação na função, em organizações de outra natureza
 (exceto cooperativas):** _____

2.8. **Sua atividade na cooperativa é:** () Remunerada. () Remunerada apenas
 com ajuda de custo. () Não remunerada. d) Outra. Qual _____

2.9. **Carga horária semanal exercida nas atividades da cooperativa:** () 01 a 10
 horas (semanal). () 11 a 20 horas (semanal) () 21 a 30 horas (semanal)
 () mais de 30 horas (semanal)

BLOCO 3 – Fatores impulsionadores das redes de cooperativas

3.1. Para cada item, atribua uma nota de 1 a 5, de acordo com a concordância acerca dos fatores impulsionadores das redes de cooperativas, sendo 1 – “*discordo totalmente*” e; 5 - “*concordo totalmente*”.

Sobre a origem, a criação e o desenvolvimento da rede de cooperativas, pode-se afirmar o quanto os fatores abaixo impulsionam?

		AFIRMATIVAS	1	2	3	4	5
<i>Eixo 1: Vantagens Competitivas e Mercadológicas</i>	1	A atuação em rede oportuniza vantagens econômicas relacionadas a volume, escala de produção e regularidade na oferta					
	2	Os preços praticados nos mercados institucionais são "atraentes" e "garantidos" enquanto entrada de receitas financeiras					
	3	A rede é um mecanismo de prospecção e construção de novos mercados (institucionais e privados)					
	4	A atuação em rede é uma ferramenta para a inserção nos mercados institucionais de grandes centros consumidores					
	5	A rede oportuniza a redução/otimização dos custos de comercialização (comissões sobre vendas, <i>marketing</i> , pesquisa e desenvolvimento de novos produtos) das cooperativas associadas					
	6	A rede oportuniza a redução/otimização de custos administrativos (pessoal, jurídico, executivo, secretariado e financeiro) relacionados à atuação nos mercados institucionais					
	7	A rede oportuniza a redução/otimização dos custos logísticos (transporte e coleta, armazenamento, expedição e distribuição) relacionados à atuação nos mercados institucionais					
	8	A existência de marca coletiva dos alimentos produzidos pela Agricultura Familiar contribui ou contribuiria para o acesso aos mercados institucionais					
	1	A rede pode facilitar a obtenção de infraestrutura para a agroindustrialização e/ou manufatura dos alimentos das cooperativas associadas					

Governança e Gestão	2	A rede existe para centralizar a operacionalização dos processos burocráticos relacionados ao acesso nos mercados institucionais (acompanhamento dos Editais de Chamadas Públicas, elaboração de Projetos de Venda, controle do limite de DAP, emissão de Notas Fiscais, etc)					
	3	A estratégia de atuação em rede permite aumentar e desenvolver um <i>portfólio</i> de oferta de produtos (diversidade)					
	4	A rede permite estabelecer fluxos logísticos eficientes e complementar a oferta com alimentos produzidos em territórios distintos (E.g. banana do litoral, feijão do norte e arroz do sul do RS)					
	5	Os processos de escolha/eleição (AGO, constituição de chapas e formas de votação) da liderança da rede influenciam na credibilidade e confiança das cooperativas associadas em relação à rede.					
	6	Estatuto Social, Regimento Interno e/ou Código de Ética são instrumentos importantes para a confiança e a credibilidade das cooperativas associadas em relação à rede					
	7	A atuação periódica do Conselho Fiscal da rede é um instrumento importante para a transparência e a reputação da rede perante suas cooperativas associadas					
	8	A rede aumenta a capacidade de inovação, desenvolvimento e inserção de novos produtos nos mercados institucionais					
	9	A rede desenvolve a " visão coletiva " de objetivos e estratégias relacionadas ao futuro da Agricultura Familiar					
	10	A manutenção da autonomia das cooperativas associadas contribui para a formação das redes de cooperativas					
	11	A rede ajuda política e institucionalmente a pressionar e/ou acumular esforços visando a manutenção ou a criação de políticas públicas estruturantes, tais como o PAA e o PNAE					

<i>Eixo 3: Estratégia e Reputação</i>	1	A rede desenvolve e estreita os laços intercooperativos com as cooperativas associadas e entre as outras redes existentes					
	2	A rede oportuniza o aprendizado organizacional ao avaliar coletivamente o desempenho e a evolução ao longo do tempo					
	3	A rede ajuda no desenvolvimento das cadeias produtivas " dentro da porteira " através do planejamento e da organização da produção da matéria-prima para atender à demanda dos mercados institucionais					
	4	A rede opera com o objetivo de remunerar "melhor" a matéria-prima e/ou os produtos na origem (agricultor)					
	5	Fomentar a produção de alimentos e a mudança na matriz produtiva (monoculturas) são objetivos macro da rede					
	6	A liderança da rede é responsável pelo nível de confiança e credibilidade das cooperativas associadas em relação à rede					
	7	O comportamento da liderança da rede influencia na reputação e credibilidade da rede perante os mercados institucionais					
	8	A proximidade da rede com os movimentos sociais e/ou sindicais contribuiu para a inserção nos mercados institucionais					
	9	A proximidade da rede com os movimentos sociais e/ou sindicais contribui para pressionar e/ou acumular esforços para a concepção e/ou consolidação de políticas públicas voltadas para a Agricultura Familiar, tais como o PAA e o PNAE					

3.2 Gostaria de citar outro fator impulsionador não mencionado anteriormente?

BLOCO 4 – Fatores restritivos das redes de cooperativas

3.1. Para cada item, atribua uma nota de 1 a 5, de acordo com a concordância acerca dos fatores restritivos das redes de cooperação, sendo 1 – “*discordo totalmente*” e; 5 - “*concordo totalmente*”.

Sobre a origem, a criação e o desenvolvimento da rede de cooperativas, pode-se afirmar o quanto os fatores abaixo restringem e/ou dificultam?

		AFIRMATIVAS	1	2	3	4	5
<i>Eixo 1: Vantagens Competitivas e Mercadológicas</i>	1	A capacidade de escala e volume de oferta de alimentos ainda é limitada e irregular (produtos com sazonalidade)					
	2	Os preços praticados nos mercados institucionais são defasados e/ou não possuem margem suficiente para bancar a distribuição através da rede (entregas ponto a ponto)					
	3	A rede enfrenta dificuldades de prospecção e abertura de novos mercados (institucionais e privados)					
	4	A rede contribui pouco ou não contribui na otimização dos custos logísticos e de comercialização e nos custos administrativos das cooperativas associadas relacionados à operacionalização dos mercados institucionais					
	5	A ausência de "marca coletiva" e/ou identidade própria dificulta a inserção nos mercados institucionais					
	6	A falta de diversidade no <i>portfólio</i> de produtos dificulta a performance mercadológica da rede					
<i>Governança e Gestão</i>	1	A rede possui dificuldade em (re)distribuir aos agricultores fornecedores as sobras e/ou receitas financeiras oriundas da comercialização nos mercados institucionais					
	2	A rede possui dificuldades em distribuir equitativamente as sobras resultante da comercialização do exercício (anual) às cooperativas associadas					
	3	A cadeia longa (- agricultor - cooperativa singular - rede de cooperativas - comprador - consumidor -) estabelecida dificulta o fluxo de comunicação e retroação (<i>feedback</i>) e impactam nas estratégias globais da rede					
	4	A falta de infraestrutura própria para a agroindustrialização e/ou manufatura de matéria-prima					

		dificulta a <i>performance</i> da rede nos mercados institucionais					
5		O conflito de interesses (individual x coletivo) do(s) gestor(es) da rede e/ou das cooperativas associadas dificulta o relacionamento intercooperativo					
6		Egocentrismo e " vaidades pessoais" do(s) gestor(res) da rede e/ou das cooperativas associadas dificulta a atuação da rede					
7		Deficiências e/ou falhas na operacionalização dos procedimentos burocráticos de acesso aos mercados institucionais (acompanhamento dos Editais de Chamadas Públicas, elaboração de Projetos de Venda, controle do limite de DAP, emissão de Notas Fiscais, etc) motivam a falta de confiança e/ou a credibilidade da rede perante suas associadas					
8		A existência de competição e/ou disputas internas (entre as cooperativas associadas) pela "preferência" na comercialização de determinados produtos gera conflitos que dificultam o relacionamento intercooperativo					
9		A informalidade jurídica da rede (não ser Central ou Associação de Cooperativas) impede o desenvolvimento da rede					
10		A insuficiência de fluxos logísticos eficientes ainda é um entrave para a atuação mercadológica da rede					
11		A "má gestão" das cooperativas associadas prejudica o desenvolvimento da rede					
12		A falta de "vontade" de cooperar e/ou a dificuldade em estreitar os laços intercooperativos entre as associadas prejudica o desenvolvimento da rede					
13		A insuficiência de qualificação profissional do(s) gestor(es) em Administração e/ou áreas afins dificulta o desenvolvimento da rede					
	1	A informalidade e/ou a insuficiência de procedimentos internos padronizados, regimento, código de ética, política interna e/ou estruturas de governança definidas					

<i>Eixo 3: Estratégia e Reputação</i>		dificultam o relacionamento e a confiança das cooperativas associadas em relação à rede					
	2	A insuficiência de ferramentas que proporcionem transparência nas ações e a divulgação das estratégias implementadas impactam no grau de confiança das cooperativas associadas em relação à rede					
	3	A falta de planejamento estratégico (missão e visão de futuro) impacta na confiança das cooperativas associadas em relação a atuação da rede ao longo do tempo					
	4	A falta de avaliação de desempenho e evolução da rede dificulta o aprendizado organizacional e impacta na credibilidade da rede perante suas associadas					
	5	A dependência econômica dos mercados institucionais afeta a credibilidade das redes de cooperativas perante suas associadas					
	6	A dificuldade em estabelecer mecanismos de fomento e organização da produção "dentro da porteira" é um dos entraves da operacionalização em rede					
	7	A falta de assistência técnica qualificada e planejamento da produção "dentro da porteira" são entraves para o estabelecimento de novas cadeias produtivas e dificultam a operacionalização da rede em novos mercados					

4.2 Gostaria de citar outro fator restritivo não mencionado anteriormente?

5. Obrigada por sua contribuição! Fique à vontade para acrescentar outra informação que considere relevante para a pesquisa e o desenvolvimento das redes. _____
