

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP
Programa de Mestrado em Administração

**A SUSTENTABILIDADE DE UMA REDE DE EMPRESAS
LIGADAS À AVICULTURA: UM ESTUDO DE CASO
DA FAZENDA CORCOVADO EM CABREÚVA/SP**

GALVEZ GONÇALVES

São Paulo
2009

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP
Programa de Mestrado em Administração

**A SUSTENTABILIDADE DE UMA REDE DE EMPRESAS
LIGADAS À AVICULTURA: UM ESTUDO DE CASO
DA FAZENDA CORCOVADO EM CABREÚVA/SP**

GALVEZ GONÇALVES

Dissertação apresentada ao Programa
de Mestrado em Administração da
Universidade Paulista – UNIP.

Orientadora: Profa. Dra. Suzana
Bierrenbach de Souza
Santos.

Área de concentração: Estratégia e
seus Formatos Organizacionais

Linha de pesquisa: Gestão em Rede
de Negócios

**São Paulo
2009**

Gonçalves, Galvez

A sustentabilidade de uma rede de empresas ligadas à avicultura
: um estudo de caso da Fazenda Corcovado em Cabreúva/SP /
Galvez Gonçalves – São Paulo, 2009.

99 f.:il.

Dissertação (mestrado) – Apresentada ao Instituto de Ciências
Sociais e Comunicação da Universidade Paulista, São Paulo, 2009.

Área de Concentração: Estratégia e seus formatos
organizacionais

“Orientação: Profª Drª. Suzana Bierrenbach de Souza Santos”

1. Sustentação. 2. Confiança. 3. Capital social. 4. Ciclo de vida. 5.
Transferência de conhecimento. I. Título.

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP
Programa de Mestrado em Administração

**A SUSTENTABILIDADE DE UMA REDE DE EMPRESAS
LIGADAS À AVICULTURA: UM ESTUDO DE CASO
DA FAZENDA CORCOVADO EM CABREÚVA/SP**

GALVEZ GONÇALVES

Dissertação apresentada ao Programa
de Mestrado em Administração da
Universidade Paulista – UNIP.

Data da aprovação: ____/____/____

Banca Examinadora

Profa. Dra. Suzana Bierrenbach de Souza Santos
Universidade Paulista - UNIP

Prof. Dr. João Chang Jr.
Universidade Paulista - UNIP

Profa. Dra. Eunice Lacava Kwasnicka
Universidade de São Paulo

***In memoriam* aos meus pais
Antonieta e Waldemar Gonçalves, que
estão no céu, ao lado de Deus, felizes
por verem que seu tempo de vida na
Terra rendeu muitos frutos.**

AGRADECIMENTOS

A todas as pessoas que de, uma maneira ou de outra, contribuíram para que esse projeto chegasse ao seu final. Neste sentido e recorrendo a um dos tópicos dessa dissertação, o recurso critico para alcançar esse objetivo tem sido a valiosa rede de relacionamentos sociais que tenho o privilégio de possuir. Quero agradecer de coração, a todas as pessoas que fazem parte dessa rede.

A minha esposa Ana Claudia, a pessoa que mais sofreu as conseqüências derivadas da elaboração de uma dissertação, a que mais horas de tempo roubei e a que mais se alegrou quando terminei. Sem o amor e o carinho que me transmite todos esses anos, com certeza não teria conseguido chegar ao final. Essa dissertação também é sua.

Ao grande tesouro que Deus entregou em nossas mãos, depois de nos preparar para isso: nossa filha Gabrielle.

Aos meus filhos Gabriela e Igor, que, devido as circunstancias, não estamos constantemente juntos, embora estão sempre em meus projetos e nas minhas orações, vão compreender que fiz esse trabalho também por eles.

Ao meu sogro Adhemar Xavier de Oliveira pela grande amizade com a família Spina, o que possibilitou meus contatos.

Ao Samuel e a Noemi Bernardes pela força, incentivo e apoio.

A minha orientadora Profa. Dra. Suzana Bierrenbach de Souza Santos pelas horas e horas discutindo e aperfeiçoando esse trabalho.

Aos professores do Programa de Mestrado em Administração da UNIP, em especial, aos Prof(s). Dr(s) Ernesto Michelangelo Giglio, Denis Donaire, João Chang Jr, Marcius Fabius Henriques de Carvalho e Roberto Bazanini.

A Teodoro Alberto, Ernesto Evair e Rodnei Spina, como também Antonio Egidio Donizeti Rosa, da Fazenda Corcovado, possibilitando que esse trabalho fosse desenvolvido.

A todos os integrados da Fazenda Corcovado com os quais tive contato, e que me receberam com muita presteza.

Aos colegas de mestrado: Adail, Adias, Carlos Alberto, Celi, Donegá, Fernando, Farah, Luiz Alberto, José Pires, Maria Helena, Michelle, Tânia e Perin.

RESUMO

Este trabalho teve como objeto de estudo uma rede formada por produtores de frango de corte do município de Cabreúva, no Estado de São Paulo, que compõem a Fazenda Corcovado. O interesse em estudar esta rede deve-se ao fato desta se manter ativa e unida há 25 anos, sendo formada por pequenos e médios produtores. Do ponto de vista acadêmico este trabalho buscou preencher uma lacuna, uma vez que não só a sustentabilidade de redes de negócios é pouco estudada, mas também pela sua característica de agregar pequenas e médias empresas produtoras, que em geral, apresentam uma alta mortalidade. O objetivo deste trabalho foi verificar que fatores corroboraram para a sustentabilidade desta rede de empresas, não somente no início da relação de cooperação, mas também para a sua continuidade ao longo do tempo. Entre os objetivos específicos destacam-se ainda: a identificação de motivos que levaram à formação da rede; as transformações ocorridas desde sua criação até o momento presente; a análise da situação atual; e a avaliação dos fatores indutores da sustentabilidade. Neste trabalho comprova-se entre outros, que a confiança e o capital social solidificado por ela, constituem-se em elementos chaves para a sustentabilidade de uma rede de negócios.

PALAVRAS-CHAVE: Redes de empresas, Confiança, Capital Social, Ciclo de vida, Sustentabilidade, Cooperação, Transferência de conhecimento.

ABSTRACT

This work has as an objective to study a network set by chickens broilers producers from Cabreúva city, in São Paulo State, which contains the Corcovado Farm. The concern to study this network is due to the fact of it to remain in action and joined for 25 years, being settled of small and medium standard producers. From the academic point of view this work was focused on full fill a gap, once that not just the sustainability of the business network is weakly studied, but as well for its characteristics of put together small and medium companies' producers, which in general, presents a high mortality. The objective of this work was to verify which factors corroborated for the sustainability of its inter-firm network, not just on the beginning of the cooperation relation, but also for its permanence along the time. Among the specific objectives it is highlighted still: the identification of the reasons that was taken to set the network; the transformations occurred since the creation until the present moment; the analysis of the current situation; and the evaluation of the sustainability inducers' factors. In this work shows among others that the trust and the social capital consolidated in the company is a key element for the sustainability of a business network.

KEY-WORDS: Inter-firm Network, Trust, Social Capital, Life Cycle, Sustainability, Cooperation, Knowledge Transference.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 O problema da pesquisa	16
1.2 Objetivos	18
1.2.1 Objetivo Geral	18
1.2.2 Objetivos Específicos	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 Conceito de Redes	19
2.1.1 Definição de rede	22
2.2 Características das Redes de Negócio	26
2.2.1 Tipologia das Redes	28
2.3 Atributos Importantes em uma Rede	31
2.3.1 Cooperação	31
2.3.2 Confiança	35
2.3.3 Transferência de Conhecimentos	39
2.3.4 Capital Social	41
2.4 Ciclo de vida em redes	45
2.4.1 Início	45
2.4.2 Crescimento	47
2.4.3 Sustentabilidade	48
2.4.4 O Fim das Redes	51
3 METODOLOGIA	53
3.1 População e Amostra	53
3.2 Instrumentação de Coleta de Dados	54
3.3 Análise dos Dados	56
4 ESTUDO DE CASO	57
4.1 A Avicultura no Brasil	57
4.2 O Sistema de Integração	60
4.3 Histórico da Fazenda Corcovado	64
4.4 Perfil Atual da Fazenda Corcovado	66
4.5 Perfil dos Integrados	68
4.6 Aspectos Operacionais da Rede	71
4.7 Aspectos Gerenciais da Rede	72
4.8 A Renda Gerada na Rede	74
4.9 A Confiança na Rede	78
4.10 Percepção de Progresso e Perspectivas Futuras	81
4.11 A Sustentabilidade e seus Fatores	84
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
Limitações da Pesquisa	87
Recomendações para Futuros Estudos	87
Considerações Finais	87
REFERÊNCIAS	90
APÊNDICE	96

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	O modelo conceitual de capital social	43
Figura 2	Mapa de Localização do Município de Cabreúva/SP	53
Figura 3	Composição da rede da Fazenda Corcovado	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Resumo das definições de rede por diversos autores	25
Quadro 2	Características e Tipologia das Redes	29
Quadro 3	Características da subrede de integrados da Fazenda Corcovado	67
Quadro 4	Grau de especialização na avicultura de corte dos produtores integrados	68
Quadro 5	Receitas provenientes da engorda de 49.000 aves	75
Quadro 6	Despesas por engorda de 49.000 aves (Empregados Diaristas) ...	76
Quadro 7	Despesas por engorda de 49.000 aves (Empregado parceiro)	76
Quadro 8	Lucros estimados na engorda de 49.000 aves	77
Quadro 9	Visão a respeito do grau de confiança dos integrados na Corcovado	80
Quadro 10	Opinião dos entrevistados sobre a percepção de progresso do negócio nos últimos 5 anos	82
Quadro 11	Questões relativas à confiança	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Evolução da produção, exportação e consumo das 3 principais carnes consumidas no Brasil (Frango, Bovino e Suíno), 2000 a 2007	58
Tabela 2	Evolução da produção, exportação e consumo de carne de frango no Brasil, 2000 a 2007	59
Tabela 3	Evolução de consumo de carne no Brasil, kg por hab. 2000 a 2007	59

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Tempo de atividade na avicultura	69
Gráfico 2	Tempo de produção como integrado da Corcovado	70
Gráfico 3	Principais fatores para a produção de frango	72
Gráfico 4	Percepção de progresso do negócio nos últimos 5 anos	81

LISTA DE SIGLAS

ABEF	Associação Brasileira dos Produtores e exportadores de Frangos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEP	Índice de Eficiência Produtiva
MAPA	Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação

1 INTRODUÇÃO

Existe um reconhecimento generalizado, no sentido de que as redes de cooperação constituem um dos fatores estratégicos de desenvolvimento dos países e demais territórios, assim como da própria empresa (CASTELLS: 2005; SHAPIRO e VARIAN: 1999 *apud* VÁZQUEZ BARQUERO: 2005).

A existência de contatos inter-relacionais nas redes de cooperação implica que as organizações envolvidas desenvolvam um processo de escolha do grupo de interação com aqueles que são relevantes no conjunto de organizações (RING e VAN DE VEN: 1994). Estudos realizados por Golden e Dollinger (1993), detectaram que as empresas normalmente possuem laços de relacionamentos, utilizando isso de uma forma estratégica para o seu negócio.

Estas novas configurações competitivas exigem a flexibilização operacional e, por conseguinte, o aumento da autonomia funcional, as quais são estimuladas pela crescente aceleração de mudança de uma sociedade estruturada em rede (CASTELLS: 2005).

Os aspectos distintos de uma relação de cooperação são encontrados em uma grande variedade de estudos. Segundo Vázquez Barquero (2005), as relações e as interações entre empresas de um sistema produtivo podem contribuir para melhorar os resultados econômicos de cada uma das empresas, se estas conseguirem fazer emergir as economias potenciais que existem nos sistemas produtivos.

A diversidade de modalidades de cooperação tem aberto um debate acerca das vantagens e desvantagens para as empresas que se utilizam desse recurso. O tema de cooperação é tratado pela literatura, de uma forma ampla e diversificada, cada autor centrando seus estudos em modalidades de cooperação bem distintas. Cada estudo faz uso de vários critérios para valorar as mesmas modalidades de cooperação. Essas diferenças tendem a explicar o início e a evolução da cooperação, tentando interpretar a continuidade dessas relações.

As redes também se destacam pela eficiência com que realizam suas tarefas, devido ao grau de especialização obtido pelas empresas que a compõem – cada empresa se dedica àquelas atividades mais relacionadas com sua competência (JARILLO: 1988). Nenhuma das empresas participantes de redes possui os

inconvenientes e a rigidez burocrática, que teria se integrassem uma única empresa, que organizasse internamente todas as atividades que se realizam em uma rede.

Corroborando, Wittmann (2003) destaca que as redes de cooperação empresariais se contrapõem à visão cartesiana, à medida que partem de modelos interdependentes e cuja competitividade dos membros passa a ser avaliada não de forma unidimensional, mas, pela capacidade de proporem ações coletivas interdependentes. Essas redes passam a considerar a existência de análises conjuntas dos fatores empresariais, visualizados nas capacidades internas e externas dos seus membros, como a globalização de mercados, cadeia produtiva e de suprimentos, e a tecnologia.

Esse mesmo autor destaca que os sistemas em redes são naturalmente dinâmicos e não, como supunha o modelo mecanicista, com estruturas rígidas e inflexíveis. Sua identidade se processa por filtragens, ou seja, as empresas mantêm uma relação de escolhas de troca cooperativa entre elas. A partir das redes, associa-se o desenvolvimento individual com o coletivo, devido ao aumento da interdependência e pelo compartilhamento de ações coordenadas, não ocorrendo superposição de ações.

O objetivo do presente trabalho foi procurar responder questões sobre a sustentabilidade de uma rede de cooperação, analisando as causas e motivações da sua continuidade ao longo do tempo, tentando investigar se a sustentabilidade dessas relações se deve a considerações relativas à eficiência¹, ou a considerações de assimetria de informações em poder de algumas das partes².

1.1 O problema da pesquisa

Segundo Alves Filho e Araujo (2001), dar continuidade às estratégias de êxito, valorizar os resultados da parceria e basear o relacionamento nos princípios da equidade e da confiança, podem ser interpretados como argumentos para a continuidade da cooperação, demonstrando a satisfação dos atores envolvidos.

A condução deste trabalho justifica-se teoricamente por abordar as relações de cooperação, procurando fornecer alguns instrumentos para melhor compreensão

¹ Continuidade ou não a relação em função dos resultados obtidos pela mesma.

² Falta de alternativas, maior atenção recebida, etc.

do fenômeno da sustentabilidade. A maior parte dos trabalhos sobre rede de empresas apenas relaciona os prováveis fatores que podem prolongar o ciclo de vida.

Com referência às questões práticas, a realização do presente trabalho justifica-se pela importância da avicultura brasileira, um setor em constante desenvolvimento, com uso intensivo de inovações tecnológicas, e pelo enfrentamento do problema da mortalidade precoce das micros e pequenas empresas, conforme verificado em estudos do Sebrae realizados entre 2000/2002.

Na avicultura brasileira, as empresas integradoras dominam todas as etapas de produção e comercialização, envolvendo desde a genética, formulação de rações, etc. O país destaca-se por ser o maior exportador mundial de frango e o terceiro maior produtor, sendo superado apenas pelos Estados Unidos e China. Além disso, constitui-se em grande produtor de soja e milho, principais insumos para a fabricação de rações avícolas; conta com boa disponibilidade de mão-de-obra especializada na atividade, gerando cerca de 4 milhões de empregos diretos e indiretos. (REVISTA AVEWORLD: 2008).

A rede objeto deste trabalho é formada por micro e pequenas empresas familiares integradas à Fazenda Corcovado. Em estudo realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae (2000/2002) constatou-se que 50% das micro e pequenas empresas encerram suas atividades com menos de dois anos de existência, em razão de uma série de fatores dentre os quais destacam-se: a falta de capital de giro; a alta carga tributária; a escassez de clientes; a forte concorrência; etc. Em nova pesquisa datada de 2008, o Sebrae mostra o agravamento desta situação, indicando que 27% dessas empresas encerram as atividades no primeiro ano de constituição, chegando a 64% no sexto ano de vida. Outras fragilidades comuns à micro e pequenas empresas foram identificadas, dentre elas: a falta de planejamento prévio, motivo apontado por 15% das empresas que fecham as portas; ausência de conhecimento no setor; e baixa capacitação da mão-de-obra.

Juntando a importância da avicultura, e o fato da rede estudada estar ativa há 25 anos, apesar de ser formada por micro e pequenas empresas familiares, torna-se interessante investigar, do ponto de vista acadêmico, como essa vem se desenvolvendo, trabalhando em rede. Estas empresas criam oportunidades de

trabalho e renda, tendo por objetivo a melhoria da qualidade de vida, contribuindo, assim, para o desenvolvimento territorial e regional.

A Fazenda Corcovado, objeto deste estudo, se enquadra nas características acima citadas, compondo uma rede de aproximadamente 35 integrados, e merece destaque em função da sua sustentabilidade, uma vez que vem se desenvolvendo ao longo dos últimos 25 anos e a maioria de seus integrados dela participam desde a sua criação.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

A pesquisa tem como objetivo geral:

“Estudar uma rede de cooperação quanto à sustentabilidade, analisando que fatores corroboraram, não somente para o início desta relação de cooperação, mas também para a sua própria continuidade ao longo do tempo”.

1.2.2 Objetivos Específicos

O trabalho tem como objetivos específicos:

- Identificar os motivos que levaram à sua formação;
- Identificar as transformações ocorridas desde a sua criação até o momento atual;
- Avaliar a situação atual desta rede; e
- Avaliar se a sustentabilidade dessas relações se deve às considerações em torno da eficiência que seus atores conseguem obter ao trabalhar em rede, e/ou à assimetria de informações existente, em poder de algumas das partes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo propõe uma fundamentação teórica sobre o tema redes de cooperação, com o objetivo de compreender suas características, os fatores que levam à cooperação, à transferência de conhecimentos entre os atores nela envolvidos e os fatores que explicam o ciclo de vida de uma rede.

2.1 Conceito de Redes

As importantes mudanças registradas nas condições competitivas globais, as preferências do mercado e as possibilidades tecnológicas criaram novas exigências para as empresas que tem como resultado a necessidade de uma reorganização de suas estruturas. A globalização dos mercados, as mudanças tecnológicas e o incremento da competência são as características que descrevem o cenário mundial. As empresas se enfrentam num ambiente mais dinâmico, mais complexo e, portanto, mais incerto. Necessitam de uma maior quantidade de informações para detectar e aproveitar novas oportunidades. Isso representa a busca da capacidade de uma rápida adequação. Neste cenário, a imagem de empresas isoladas competindo no mercado de forma individualista não é mais adequada. Obtêm maior destaque as empresas voltadas ao aprendizado contínuo, focadas na inovação e aptas a cooperarem.

As empresas se deparam com a necessidade de competir lançando novos produtos, serviços e inovações e sentem a necessidade de diminuir o tempo requerido para o desenvolvimento de suas atividades produtivas.

Uma das forças centrais de desenvolvimento econômico reside em como se organiza o sistema produtivo, visto que as relações entre as empresas afetam, diretamente, o comportamento da produtividade e, portanto, afetam também todo o processo de crescimento da economia. As pressões competitivas atuais demandam eficiência e eficácia simultaneamente.

Segundo Vázquez Barquero (2005: p. 49),

(...) a atividade produtiva está baseada em um sistema de relações formais e informais entre empresas e os atores econômicos sociais e institucionais. Porém, a relação entre indivíduos, empresas e organizações não é algo que seja novo, posto que desde o momento

em que o ser humano se organiza, cria a agricultura e inventa as cidades, sempre a evolução e a transformação das atividades econômicas, social e institucional tem-se apoiado em uma grande variedade de redes.

Casarotto Filho e Pires (1999) afirmam que, assim como a globalização, a cooperação entre empresas pode ser qualificada como irreversível, podendo tornar-se o caminho para assegurar a sua sobrevivência.

Um dos elementos que se destaca na globalização é a transição do sistema produtivo fordista para o flexível, resultado das novas tecnologias de informação e comunicação. A transição da produção em massa para a produção flexível trata-se de uma das mais abrangentes tendências de evolução organizacional (HOFFMANN: 2005).

Na visão moderna, a empresa organiza-se em um sistema reticular, no qual ocorre a troca de informações de modo horizontal sem os obstáculos de uma estrutura hierarquizada e convencional.

Dessa forma, as redes de empresas facilitam as transações comerciais, o intercâmbio de bens e serviços, permitindo aos gestores se relacionarem com fornecedores e clientes, como também desenvolver relações técnicas baseadas no intercâmbio de informações ou inovações em produtos, processos, organização e mercados. Esses últimos obedecem a culturas técnicas, os contatos e relações se apóiam em códigos e regras específicas, cuja finalidade é administrar os laços profissionais e pessoais (VÁZQUEZ BARQUERO: 2005).

As redes de cooperação podem se definir como associações de interesses, que tem como objetivo a consecução de resultados acordados conjuntamente através da participação e da colaboração mútua. As redes implicam a existência de associados, que são os atores ou nós, vinculados para somar esforços para a execução de objetivos compartilhados, na complementaridade de suas capacidades e na sinergia de suas inter-relações. Essa vinculação se sustenta numa estrutura de participação, colaboração e responsabilidades de cada ator com relação a um plano de ação.

Vázquez Barquero (2005) também destaca a razão do aumento da cooperação, pois as empresas estão em busca de uma dinâmica econômica e no

desenvolvimento dos mercados de tecnologia que impõem novas formas de produção. A redução dos períodos de inovação, o aumento dos custos de pesquisas e desenvolvimento, a necessidade de integração de aplicações de diferentes inovações e a aparição constante de novas oportunidades tecnológicas, estimulam a cooperação técnica entre as empresas. Com isso, têm-se formado redes que permitem transformar a organização da produção necessária para criar novas capacidades de inovação.

Oliver e Mark (1998) afirmam que o desenvolvimento teórico de redes tem-se realizado de uma forma meio caótica, dando origem a uma grande heterogeneidade de conceitos, teorias e resultados de investigações.

Biggiero (2001), também ressalta que a teoria de organização descobriu as vantagens de estruturas pequenas e flexíveis, e agora começa a pensar em rede como uma forma alternativa de atividades coordenadas, comparado à hierarquia e ao mercado. As organizações isoladas são mais fracas do que as ligadas em redes.

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

Nohria; Eccles (1992) *apud* Balestrin e Vargas (2002) enumeram algumas razões para o aumento do interesse sobre redes nos estudos organizacionais:

- A emergência da nova competição, como a que ocorre nos distritos industriais italianos e do Vale do Silício. Eles consideram como modelo característico da nova competição a rede de relações laterais intra e inter-firmas. Esse novo ambiente exige a reestruturação das antigas formas organizacionais marcadas pela hierarquia, necessitando de organizações mais flexíveis e capazes de se adaptarem de forma mais rápida às crescentes complexidades ambientais;
- A maior capacidade de interação entre empresas dispersas com o surgimento das tecnologias de informação e comunicação (TICs) como, por exemplo: as bases de dados compartilhadas, o correio eletrônico, as intranets, a Internet;

- A consolidação da análise de redes como uma disciplina acadêmica, não somente restrita a alguns grupos de sociólogos, mas expandida para uma maior difusão dos estudos organizacionais.

2.1.1 Definição de rede

O termo Redes é definido sob a ótica de vários autores em diversos conceitos, os quais são listados a seguir.

Segundo Porter (1989),

(...) este termo (redes) aliado a esta definição não é utilizado apenas na teoria organizacional, mas também em uma ampla gama de outras ciências, tais como pesquisa operacional, teoria da comunicação e teoria dos pequenos grupos. No caso presente, definiremos redes como sendo o método organizacional de atividades econômicas através de coordenação e/ou cooperação inter-firmas.

Para Marteleto e Silva (2004), as redes são sistemas compostos por “nós” e conexões entre eles que, nas ciências sociais, são representadas por sujeitos sociais (indivíduos, grupos, organizações, etc.), conectados por algum tipo de relação.

Grandori e Soda (1995) entendem redes como um modo de organizar atividades econômicas por meio da coordenação e cooperação entre organizações, em que uma rede interorganizacional é um modelo para regular a interdependência entre firmas que são diferentes.

Castells (2005) e Fombrun (1982) definem rede como um conjunto de nós interconectados. Com esse conceito mais amplo o termo “rede” permite que seja utilizado em diversas áreas do conhecimento.

Complementando sua definição de redes, Castells (2005) ainda afirma que a intensidade e frequência da interação entre atores sociais são maiores se esses atores forem “nós” de uma rede, do que se não pertencessem à mesma rede. Atenta-se, então, que as redes intensificam a interação, promovendo uma redução

do tempo e o espaço nas inter-relações entre os atores, fatores considerados estratégicos à realidade hoje enfrentada pelas empresas.

Para Thorelli (1986), a rede é um intermediário entre a empresa única e o mercado. As empresas atuam num ambiente complexo, aonde nenhuma delas pode realmente ser entendida sem uma referência à suas relações com outras empresas. Por isso, esse autor define uma rede como duas ou mais empresas que devido à intensidade de suas interações constituem um subconjunto de um ou vários mercados. De forma genérica, uma rede está formada de nós ou posições (empresas, unidades estratégicas de negócios, associações de comércio e outros tipos de organizações) e vínculos que se manifestam pela interação entre as posições. Dessa forma, o posicionamento da empresa na rede é uma questão de grande conteúdo estratégico. Thorelli (1986) também se refere à rede como conjunto de duas ou mais empresas que estão envolvidas em relações de longo prazo.

Miles e Snow (1986) assinalam que a rede é uma forma de organização com uma estrutura mais flexível que qualquer outra das formas prévias, podendo fazer frente à complexidade do ambiente, uma vez que maximiza as competências, proporcionando um uso mais efetivo do recursos humanos. São muito flexíveis e se controlam mais por mecanismos de mercados, do que por procedimentos administrativos.

As empresas, com essa nova estrutura, têm se posicionado numa cadeia de valor da indústria de acordo com suas competências centrais, obtendo os recursos complementares através de alianças estratégicas e subcontratações (MILES e SNOW: 1986).

Para Borch e Arthur (1995), as redes são novas formas organizativas cujas características são vínculos múltiplos entre empresas de cooperação e compromisso, a longo prazo. Para estes autores, o conceito de rede é uma explicação muito útil para explorar o fenômeno da complexidade organizativa. Eles definem as redes como inversões em relações cooperativas entre empresas com a finalidade de compartilhar informações ou recursos.

Hoffmann *at al.* (2004) esboçam que uma rede pode ser vista como posições ocupadas por empresas, famílias, ou unidades estratégicas de negócio, inseridas em contextos diversificados, associações comerciais e outros tipos de organizações.

Um estudo de Brown e Butler (1995), propõe que as redes de cooperação que incluem competidores são uma forma, para as empresas empreendedoras, obterem algumas das vantagens estratégicas de seus maiores competidores. Assim, as redes constituem um novo recurso de vantagem competitiva para essas empresas, sendo um instrumento para superar as desvantagens de ser pequena. Elas também são uma forma, para os empreendedores, assegurarem informações sobre as relações de mercado que podem ser exploradas para manter a vantagem competitiva atual.

As redes são uma forma de organização entre o mercado e a empresa, segundo Jarillo (1988). Suas atividades econômicas não são coordenadas internamente nem pelo preço, nem por mecanismos hierárquicos, mas sobre a coordenação das atividades econômicas entre os atores para o alcance de objetivos estratégicos comuns. Ele também conceitua a rede como um modo de organização que pode ser usado por gerentes ou empreendedores para situar suas empresas numa posição competitiva forte, sendo as relações um fator essencial para a consolidação dessa posição.

Todas as definições de redes propostas por diversos autores são mostradas de forma resumida no Quadro 1. Em função das definições estabelecidas, pode-se realizar uma síntese do conceito de redes de cooperação como uma nova forma organizacional de coordenação de mercado e empresas, formadas por duas ou mais empresas, famílias ou unidades estratégicas de negócios vinculadas por relações a longo prazo, permitindo a elas alcançarem ou manterem vantagens competitivas.

Quadro 1 - Resumo das definições de rede por diversos autores

Autor	Definição de Rede
Thorelli (1986)	A rede é um intermediário entre a empresa única e o mercado. A rede é o conjunto de duas ou mais empresas que estão envolvidas em relações de longo prazo.
Miles e Snow (1986)	A rede é uma forma de organização com uma estrutura mais flexível que qualquer outra das formas prévias, podendo fazer frente à complexidade do ambiente, uma vez que maximiza as competências, proporcionando um uso mais efetivo dos recursos humanos.
Jarillo (1988).	As redes são uma forma de organização entre o mercado e a empresa, que pode ser usado por gerentes ou empreendedores para situar suas empresas numa posição competitiva forte. Suas atividades econômicas são coordenadas pelos atores para o alcance de objetivos estratégicos comuns.
Porter (1989)	As redes são o método organizacional de atividades econômicas através de coordenação e/ou cooperação interfirmas.
Borch e Arthur (1995)	As redes são novas formas organizativas cujas características são vínculos múltiplos entre empresas de cooperação e compromisso de longo prazo. As redes são inversões em relações cooperativas entre empresas com a finalidade de compartilhar informações ou recursos.
Brown e Butler (1995)	A redes são uma forma, para as empresas empreendedoras,obterem algumas das vantagens estratégicas de seus maiores competidores, constituindo-se num novo recurso de vantagem competitiva. As redes são uma forma, para os empreendedores, de assegurarem informações sobre as relações de mercado que podem ser exploradas para manter a vantagem competitiva atual.
Grandori e Soda (1995)	As redes são um modo de organizar atividades econômicas por meio da coordenação e cooperação entre organizações. É um modelo para regular a interdependência entre firmas que são diferentes.
Hoffmann <i>at al.</i> (2004)	Uma rede pode ser vista como posições ocupadas por empresas, famílias, ou unidades estratégicas de negócio, inseridas em contextos diversificados, associações comerciais e outros tipos de organizações.
Martelete e Silva (2004)	As redes são sistemas compostos por “nós” e conexões entre eles que, nas ciências sociais, são representadas por sujeitos sociais (indivíduos, grupos, organizações etc.), conectados por algum tipo de relação.
Castells (2005) e Fombrun (1982)	As redes são como um conjunto de nós interconectados. Com esse conceito mais amplo o termo “rede” permite que ele seja utilizado em diversas áreas do conhecimento.

Fonte: elaborado pelo autor.

2.2 Características das Redes de Negócio

Os membros de uma rede compreendem diversas organizações que estão fisicamente dispersas e encontram-se periodicamente para conduzir atividades exigidas para atingir os propósitos do sistema. Pertencer a uma rede é uma decisão.

As redes também se apóiam em princípios horizontais mais do que em princípios organizacionais hierárquicos: uma organização ou membro não tem um relacionamento superior/subordinado com outro. Os fundamentos organizacionais das redes diferem daquelas organizações tradicionais em várias formas:

- Os participantes estão incluídos por causa dos seus interesses e habilidades para contribuir com uma ação construtiva.
- Os membros da rede estão conectados por ligações frouxas e participam do sistema voluntariamente.
- As atividades e decisões giram em torno de uma visão ou propósito mais amplo e um conjunto de objetivos gerais que incorporam os interesses de diversas organizações, grupos e indivíduos envolvidos no funcionamento do sistema.

Para Chisholm (1996), as redes organizacionais são controladas pelos membros e não por uma fonte de poder centralizadora. Os membros são responsáveis, então, por desenvolver um propósito, uma missão e objetivos e por iniciar e gerenciar projetos e atividades. A organização é autorregulável (membros dirigem e controlam atividades), podendo desempenhar três funções básicas:

- Regular/assegurar orientação apropriada, manter valor e organizar a rede. Regular contratos com operações que são conduzidas pelos *stakeholders*³;
- Desenvolver uma compreensão compartilhada de um futuro desejado e de negócios que surgirá através dos tempos.
- Fornecer infraestrutura de apoio por meio de conhecimento em organização, manutenção e gerenciamento da rede.

³ *Stakeholder* designa todas as pessoas ou empresas que, de alguma maneira, são influenciadas pelas ações de uma organização. A palavra vem de: *Stake*: interesse, participação, risco; *Holder*: aquele que possui.

Powell (1990) *apud* Olave e Amato Neto (2001) declara que as trocas econômicas estão envoltas em um contexto particular de estrutura social, dependente de conexões, interesses mútuos e reputação, e pouco guiadas por uma estrutura formal de autoridade.

Várias características pertinentes às redes são destacadas por Hoffmann (2005), como:

- **Relatividade dos papéis dos atores organizacionais** – os atores econômicos jogam diferentes papéis. Assim, em um determinado momento numa rede, um ator pode ser, simultaneamente, fornecedor de uma empresa, seu parceiro, competidor e, até mesmo, seu consumidor;
- **Interação** – essa interação entre atores permite que confrontem seus problemas para definir necessidades ou encontrar soluções. Assim, o conhecimento e as capacidades são reveladas ou desenvolvidas;
- **Interdependência** – esta interdependência se desenvolve gradualmente e de acordo com a natureza das partes. Com o tempo esta interdependência no relacionamento se torna mais forte;
- **Complementaridade** – em função da interdependência entre as empresas em uma rede, torna-se difícil desconectá-la sem que esta perca a sua identidade;
- **Especialização** – as empresas, principalmente as pequenas e médias, optam pela especialização produtiva. Dessa forma poderão produzir melhor, para depois estabelecer alianças com outros atores, administrando a interdependência e compartilhando vantagens obtidas entre os seus integrantes.
- **Competitividade entre redes** – ocorre por efeito da eficiência da especialização. Por exemplo: para as pequenas e médias empresas, as redes seriam um mecanismo viável para alcançar escala produtiva, que lhes permitisse competir com empresas de maior porte. Isso leva a pensar que redes maiores seriam mais eficientes que redes menores, porém, deve-se considerar que redes maiores implicam em mais tempo e recursos para se tornarem viáveis.

Rosenfeld (1996) sugere que as redes podem ser: “*hard*”, quando envolvem as firmas que cooperam em quase todos os setores (produção, mercado, compras, etc.) ou no desenvolvimento de produtos ou mercados, e; as redes “*soft*”, aquelas mais informais, que se juntam para resolver problemas comuns, trocarem informações ou adquirir novas habilidades.

2.2.1 Tipologia das Redes

As relações de cooperação, ante a necessidade da tendência de existência de empresas ágeis, enxutas e mais flexíveis, contemplam diversas formas de representar a tipologia das redes. Balestrin e Vargas (2002) assinalam a grande variedade de tipologias de redes, as quais aparecem sob diferentes formas, em diferentes contextos e a partir de expressões culturais diversificadas. Alguns autores criaram tipologias a partir de atributos básicos, cujo objetivo principal é uma melhor compreensão das ações dos atores organizacionais.

Diante da gama de diversidade de tipologias e classificações, neste trabalho optou-se pela tipologia de Hoffmann *et al.* (2004), pois esta consegue explicar de uma forma simples e didática esse conceito. A tipologia proposta pelos autores explora quatro características: a direcionalidade, a localização, a formalização e o poder, conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 - Características e Tipologia das Redes

Indicadores	Tipologia
Direcionalidade	Vertical Horizontal
Localização	Dispersa Localizada
Formalização	Base Contratual Formal Base Não Contratual
Poder	Orbital Não Orbital

Fonte: Hoffmann *et al.* (2004)

A primeira característica da rede está relacionada à direção das relações que ocorrem entre os atores envolvidos, podendo classificar-se como:

- **Vertical:** caracteriza-se pela colaboração entre empresas com produtos complementares ou em fases diferentes de uma mesma cadeia produtiva. Uma rede tem essa particularidade, quando realizada por empresas distintas, adotando a estratégia de especialização com a finalidade de obter eficiência coletiva nos processos a partir da rapidez de resposta das partes.
- **Horizontal:** compostas por empresas que competem em termos de produtos e/ou mercados, que se vinculam através da cooperação com a finalidade de obter ganhos pela união entre as partes. Dentre os benefícios obtidos pode-se citar: aprendizagem interorganizacional; criação de novos mercados; gestão da informação, suporte de custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos e de tecnologias; definição de marcas de qualidade; defesa de interesses entre outros. Dessa forma, essas redes *“favorecem a concentração de esforços, sem privar a liberdade de ação estratégica de seus membros”* (BALESTRIN e VARGAS: 2004)

A segunda característica refere-se à dispersão geográfica das empresas na rede. Classificam-se como:

- **Dispersas:** são as redes que apresentam suas empresas participantes com certo afastamento geográfico, cuja interação é realizada através de um processo logístico avançado, com o objetivo de superar as distâncias. Normalmente, essa união ocorre para o desenvolvimento e produção de produtos e serviços, ou para ampliação de mercado.
- **Aglomeradas:** territorialmente próximas. Mantêm relações que muitas vezes se estendem além daquelas meramente comerciais, proporcionando maior cooperação e confiança entre as organizações. É possível encontrar nesse tipo de rede, instituições de apoio empresarial fornecendo suporte, como universidades, centros de tecnologia, e instituições governamentais.

A formalização constitui-se na terceira característica e pode classificar-se como:

- **Formais:** contemplam uma base contratual, proporcionando maior garantia em relação aos comportamentos oportunistas das partes. Geralmente, para obter maior controle sobre as ações, os contratos estabelecem regras de conduta, direitos e deveres para as empresas envolvidas.
- **Informais:** contemplam uma base não contratual, formadas por empresas que “*agem em conformidade com os interesses mútuos de cooperação, baseados, sobretudo, na confiança entre os atores*” (BALESTRIN e VARGAS: 2004), havendo uma combinação das relações econômicas com as sociais. A confiança, nesta situação, é um tributo inquestionável, embora possam existir dispositivos de punição para as empresas que violem normas estabelecidas pelo grupo, ou objetivos.

A última característica é o poder de decisão, retratando a hierarquia de poder na rede. Sua classificação pode ser:

- **Orbital:** possui um centro de poder, ao redor do qual, os demais atores circulam. Este ator possui maior poder de decisão em relação aos demais que compõem a rede.

- **Não-orbital:** cada ator tem a mesma capacidade de decisões, agindo e trabalhando de maneira cooperada, sem a existência de um centro de poder. Todos os processos de tomada de decisões acontecem de forma participativa.

Segundo Jank (1996), no sistema de integração avícola a característica direcionalidade funciona de uma forma híbrida, ou seja, são sistemas de quase-integração-vertical. Sua particularidade é o envolvimento de contratos complexos e arranjos de propriedade parcial de ativos em que, geralmente, a integradora fornece todos os insumos, restando ao integrado a participação com mão-de-obra, instalações, água, energia elétrica e equipamentos, num contrato de fornecimento exclusivo. Este tipo de integração contratual produz um *trade-off*⁴ entre o controle do processo produtivo e comercialização por parte da indústria e a autonomia na combinação de atividades e uso de insumos por parte do produtor. Esse sistema de integração é classificado como estrutura de governança de contratos formais entre as empresas processadoras e os proprietários rurais.

Dessa forma, complementam Pinotti e Paulillo (2006: p. 171),

O debate semântico da expressão sistema de integração na avicultura existe porque alguns atores dessa agroindústria denominam, equivocadamente, de "sistema de integração vertical". Esse termo não é apropriado em decorrência do coordenador, a indústria, não possuir o controle total dos ativos envolvidos no processo da produção da carne de frango.

2.3 Atributos Importantes em uma Rede

2.3.1 Cooperação

Para poder ser competitiva num mercado tão amplo, as empresas necessitam dispor de um leque mais extenso de recursos (pessoal altamente qualificado; acesso a financiamentos; boas relações com clientes e fornecedores; acesso a conhecimento tecnológico e científico; habilidades de produção, etc). Com acordos de cooperação, as empresas podem ter acesso aos recursos de seus sócios, preservando sua independência e suas aspirações estratégicas. A cooperação é um

⁴ Representa uma situação de escolha conflitante, isto é, quando uma ação econômica que visa à resolução de determinado problema acarreta inevitavelmente outros. Ocorre quando se abre mão de algum bem ou serviço distinto para se obter outro bem ou serviço distinto.

caminho para empresas que buscam respostas rápidas e efetivas, para aproveitar as oportunidades que se apresentam num ambiente tão competitivo como o atual, onde muitas vezes, elas não estão preparadas para desenvolver as capacidades e não detêm o conhecimento necessário para responder de forma eficaz aos problemas que surgem.

As mais recentes análises de redes têm mostrado a possibilidade de que elas são uma forma temporal de organização, que terminaria numa forma de organização hierárquica, no entanto, as taxas de criação de redes têm sido incrementadas dia a dia e, isso pode estar relacionado às crescentes taxas de criação de novos conhecimentos em diversos setores, como na biotecnologia, na tecnologia da informação, nas comunicações, etc. Assim, manter atitudes cooperativas como estratégia tem mostrado uma maior eficiência para o desenvolvimento e comercialização de novos produtos e serviços (LUDENA: 2006)

Dessa forma, as redes de empresas facilitam as transações comerciais, o intercâmbio de bens e serviços, permitindo aos gestores se relacionarem com fornecedores e clientes, como também desenvolver relações técnicas baseadas no intercâmbio de informações ou inovações em produtos, processos, organização e mercados. Esses últimos obedecem a culturas técnicas e seus contatos e relações se apóiam em códigos e regras específicas, cuja finalidade é administrar os laços profissionais e pessoais (VÁZQUEZ BARQUERO: 2005).

Neste contexto, é decisiva a importância das relações em redes interfirmas que atravessam fronteiras das indústrias e países. O fundamento de uma rede é o da articulação conjunta entre as organizações, visando à diluição de riscos e ao compartilhamento de recursos, evitando a duplicação onerosa de esforços individuais, obtendo maior sucesso no conhecimento e nas informações, por meio de relações de colaboração com relações mais flexíveis (CLEGG e HARDY: 1999).

As redes estimulam a interdependência entre os atores (CASAROTTO FILHO e PIRES: 1999; AMATO NETO: 2000) em substituição ao desenvolvimento empresarial baseado em sistema verticalmente integrado e associado a uma única empresa. Geram um aumento de competitividade, seja pela formação de aglomerados, sistemas locais de produção (AMATO NETO: 2000), seja pela formação de redes de pequenas e médias empresas. Para que a pequena empresa tenha competitividade com uma maior participação de mercado, resta ser

participante de uma rede *topdown*⁵ ou ser participante de uma rede flexível de pequenas empresas (CASAROTTO FILHO e PIRES: 1999).

Dyer e Nobeoka (2000) demonstram que as relações de cooperações baseadas na confiança e no capital relacional, limitam o risco de não se alcançar um excelente nível de criação de conhecimento na rede.

Vázquez Barquero (2005) também destaca a razão do aumento da cooperação, pois as empresas estão em busca de uma dinâmica econômica e no desenvolvimento dos mercados de tecnologia que impõem novas formas de produção. A redução dos períodos de inovação, o aumento dos custos de pesquisas e desenvolvimento, a necessidade de integração de aplicações de diferentes inovações e a aparição constante de novas oportunidades tecnológicas, estimulam a cooperação técnica entre as empresas. Com isso, formam-se redes que permitem transformar a organização da produção necessária para criar novas capacidades de inovação.

Para Amato Neto (2000), a cooperação pode viabilizar o atendimento de uma série de necessidades das empresas, que seriam dificilmente satisfeitas em empresas que atuam isoladamente. Entre essas necessidades, o autor destaca: combinar competências e utilizar *know-how* de outras empresas; dividir a obrigação de realizar pesquisas tecnológicas compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos; dividir os riscos e os custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto; oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada; exercer uma maior pressão no mercado, aumentando sua força competitiva em benefício do cliente; compartilhar recursos, com destaque especial aos que estão sendo subutilizados; fortalecer o poder de compra e obter mais força, para atuar em mercados internacionais.

Quanto aos requisitos a serem cumpridos para o êxito da cooperação denotam-se os critérios para avaliação dos candidatos que permitam que os resultados desejados na cooperação. Segundo Croom e Batchelor (1997), esses critérios podem ser classificados em dois grupos distintos: características operacionais e relacionais. As características operacionais procuram distinguir todos os valores que indiquem a capacidade técnica e organizacional do sócio em

⁵ *Topdown* - participação da empresa em uma cadeia produtiva controlada por uma única empresa.

potencial e a complementaridade com o mesmo, como base para geração de um maior valor em conjunto, enquanto que as características relacionais estão centradas na gestão da relação, analisando a compatibilidade e a harmonia dos objetivos estratégicos e organizacionais, como condição adicional para gerar as sinergias.

Segundo Huggins (2000), o sucesso das redes pode ser relacionado às atitudes e a preconcepção dos seus atores. Por exemplo, atores que já desenvolveram suas próprias redes sociais de forma consistente estão mais predispostos a agir e a avaliar, positivamente, as associações desenvolvidas em uma rede. O mesmo pensamento possui Gulati (1998) ao afirmar que na maioria das vezes, é nas redes sociais que as empresas encontram novas oportunidades de cooperação. O desenho, evolução e o êxito desses acordos sofrem a influência da rede social da qual essas empresas pertencem. Uma ação coletiva é melhor mobilizada quando existe um sentido verdadeiro e real de se pertencer a uma rede. Esta ênfase na mobilização nos processos de mudança organizacional é um dos principais fatores para que firmas inovadoras superem a incerteza e a instabilidade. Esses fatores socioeconômicos são os que levam ao sucesso das redes que se interagem.

Nos resultados obtidos por Huggins (2000) em estudos de grupo de clusters é interessante destacar que os diretores indicaram que os relacionamentos com outros membros tornaram-se mais fortes, muito mais do que os laços que possuem com os membros de suas respectivas câmaras de comércio e nas associações comerciais a que são filiados. A cooperação é mais eficaz apenas quando um grau de confiança é gerado. Neste caso específico, a cooperação foi satisfatória e os resultados obtidos pelas empresas envolvidas foram muito relevantes, porém há que se frisar que ambas não concorriam diretamente no mesmo mercado.

Outro resultado obtido em pesquisas pelo mesmo autor revela que um número relativamente baixo de participantes e um grau de proximidade geográfica parecem aumentar extremamente a possibilidade de sucesso numa rede inter-firmas. A natureza comum do negócio também se apresenta como um fator importante para o desenvolvimento da confiança entre os atores. O relacionamento entre os atores deve ter valor e ser definido, sendo facilitado em um ambiente de informalidade, permitindo que a interação entre eles se desenvolva numa dimensão

social. Falhas nestes fatores podem ocasionar a não sustentação da colaboração e da cooperação.

Para Olave e Amato Neto (2001), as relações de cooperação são incrementadas visando reduzir justamente as dificuldades que se traduzem como “custos de transações”⁶ para as empresas, isto é, os custos que vão além daqueles de produção. A cooperação oferece a possibilidade de dispor de tecnologias e reduzir os custos de transações relativos ao processo de inovação, aumentando a eficiência econômica e, por consequência, a competitividade.

O principal fator para o sucesso de uma rede nem sempre é o seu tamanho, mas o tipo de relacionamento existente entre os atores. O melhor caminho para se obter os benefícios almejados parte do compartilhamento de informações entre os participantes de uma rede.

2.3.2 Confiança

No estudo de redes a confiança é uma variável essencial para o êxito da cooperação. Ela é um dos mecanismos em que se baseia a cooperação entre indivíduos e organizações, tornando-se num dos fatores que contribui para a cooperação e coordenação dos atores e, portanto, para o desenvolvimento de uma determinada região (VÁZQUEZ BARQUERO: 2005). Um alto nível de confiança entre os atores pode levar a resultados muito mais eficazes e lograr a manutenção de estabilidade desses relacionamentos, do que outros mecanismos formais ou legais que se podem estabelecer neste tipo de cooperação. Quanto maior o grau de confiança numa relação, maior será a satisfação entre os atores. Das e Teng (1998) destacam que um nível mínimo de confiança é indispensável para que qualquer tipo de cooperação seja iniciado.

Dentre os benefícios alcançados pela confiança podemos destacar: a redução de incertezas; a redução de comportamentos oportunistas; a diminuição de contratos formais; a facilidade de resolução dos problemas; entre outros.

⁶ Custos de Transações é definido por Williamson como os custos *ex-ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo, bem como os custos *ex-post* dos ajustamentos e adaptações que resultam, quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas. Em suma, são os custos de conduzir o sistema econômico.

Para Ganesan (1994) há uma diferença flagrante entre “confiança” e “benevolência”. A confiança refere-se ao grau de credibilidade de que uma das partes crê que a outra tenha a formação necessária para desempenhar o trabalho de forma eficaz e responsável. Por sua vez, a benevolência é baseada no fato de que uma das partes acredita que o outro tem propósitos benéficos para com a primeira, quando surgirem novas oportunidades, para as quais não tenha assumido um compromisso. Dessa maneira, pode-se entender o quanto um parceiro desta relação está realmente interessado no bem-estar dos outros e está motivado para buscar o benefício coletivo (DONEY e CANNON: 1997).

Giddens (1991, p. 35), afirma que

A confiança está relacionada à ausência no tempo e no espaço. Não haveria necessidade de se confiar em alguém cujas atividades fossem continuamente visíveis e cujos processos de pensamento fossem transparentes, ou de se confiar em algum sistema cujos procedimentos fossem inteiramente conhecidos e compreendidos. Diz-se que a confiança é "um dispositivo para se lidar com a liberdade dos outros", mas a condição principal de requisitos para a confiança não é a falta de poder, mas falta de informação plena.

Pode-se entender a confiança, segundo Vázquez Barquero (2005), como um capital individual baseado na reputação dos atores e organizações, que realizam transações econômicas e sociais, ou como um capital social que surge de forma espontânea na sociedade, que se difunde por todo o sistema produtivo à medida que as redes de cooperação se formam e passam a ocorrer relacionamentos entre seus atores.

Segundo Morgan e Hunt (1994), a literatura sugere que a confiança de uma das partes na outra procede na crença que o sócio é confiável e íntegro. Estes autores associam a confiança com as qualidades de ser coerente, competente, honesto, justo, responsável, útil e benevolente. Uma boa relação com o outro é tão importante que justifica os esforços despendidos para mantê-la.

Coleman (1990) *apud* Albagil e Maciel (2002) defende a existência do capital social, que é a capacidade das pessoas trabalharem juntas visando atingir objetivos comuns em grupos ou organizações. Isso é altamente dependente do grau em que normas e valores são compartilhados com a comunidade e se mostram dispostas a

subordinar interesses individuais ao do grupo maior. Desses valores compartilhados, nasce a confiança, que tem, inclusive, valor econômico, e sua queda, ou falta, criaria ônus para toda a sociedade em um processo espiral de crescimento.

Das e Teng (1998) consideram a confiança como o grau daquele que confia e mantém uma atitude positiva em relação à boa vontade e a confiabilidade da outra parte numa situação de cooperação. Numa abordagem mais restritiva estes autores destacam que a confiança é definida, como uma expectativa positiva sobre o desempenho do outro ator, em situações que impliquem em risco. Nestas situações a confiança é um fator relevante, pois a parte tende a assumir riscos e tornar-se vulnerável às ações dos outros. A maioria dos teóricos concorda que a confiança está intimamente associada a risco e à tomada de riscos (COLEMAN: 1990 *apud* ALBAGIL E MACIEL: 2002) e, que a confiança e o risco podem ser considerados espelho e imagem um do outro (DAS e TENG: 1998). Confiança leva a assumir riscos. Assumir riscos e, por sua vez, pilar do senso de confiança. Porém, para Giddens (1991), a confiança está basicamente vinculada, não ao risco, mas à contingência. A confiança sempre leva à conotação de credibilidade em face de resultados contingentes, digam estes respeito a ações de indivíduos ou à operação de sistemas.

Ring e Van de Ven (1994) destacam o papel da confiança como um aspecto crítico ao configurar e modificar as estruturas das relações de cooperação e como antecedente necessário para o intercâmbio de mercado. A mera presença de oportunismo reduz os resultados de um acordo de cooperação (DAS e TENG: 1998) e destrói a confiança entre os parceiros anteriormente gerados.

Child (2001) identifica várias vantagens da confiança:

- A confiança generaliza a boa vontade para cobrir diferenças culturais e para o trabalho, por meio de outras dificuldades que possam surgir na colaboração.
- A confiança entre parceiros pode encorajá-los a trabalhar juntos diante de imprevistos circunstanciais. Assim, permite ajustamentos mais rápidos e menos conflitos.

- A confiança pode prover uma alternativa para diminuir os altos custos e possivelmente os efeitos desmotivadores do controle e a perda de confiabilidade nos contratos.
- A confiança entre empresas ou departamentos encoraja a abertura para trocas de ideias e informações, oferecendo condições necessárias para inovação e outras formas de criação do conhecimento.

Como salienta esse autor, a moderna economia é caracterizada pela necessidade de colaboração efetiva além dos limites nacionais – onde conseguir colaboração global para o trabalho eficiente é o primeiro passo. Nesse processo, os contratos formais desempenham um papel importante no estabelecimento de condições e critérios de desempenho para colaboração e podem prover a única base na qual os parceiros de negócios são preparados para trabalharem juntos num primeiro momento. Mas esses documentos raramente são suficientes sozinhos. O entendimento informal, baseado na confiança, freqüentemente provê um fator ainda mais poderoso na determinação de como colaborar. Dois tipos de incertezas podem surgir nas colaborações: a primeira, sobre as contingências futuras, e a segunda, como os parceiros irão reagir diante desses eventos futuros. Sob condições de incertezas, a confiança estabiliza as expectativas que as pessoas têm em relação às outras.

Por essas razões, segundo Child (2001), a confiança é particularmente um ingrediente vital no sucesso de cooperações globais, sendo sua geração e desenvolvimento algo que requer esforço, sensibilidade e tempo para construí-la e sustentá-la. Ela deve ser desenvolvida de uma forma gradual e consciente (DAS e TENG: 1998).

Muitos relacionamentos são construídos com estranhos, impossibilitando o uso das bases tradicionais para sustentar a confiança. Diante disso, é necessário se pensar em novos mecanismos para a sua sustentação, uma vez que o desenvolvimento de mecanismos de confiança pode reduzir o monitoramento de contratos e incentivos materiais para cooperação, tornando a relação não só mais barata como também mais agradável (CHILD: 2001).

2.3.3 Transferência de Conhecimentos

Para Powell (1990) *apud* Olave e Amato Neto (2001), há uma grande variedade de situações que dão origem a arranjos em rede, e que em apenas uma minoria de casos pode-se atribuí-las ao objetivo de minimização de custos de transações. Considerações estratégicas como o acesso a recursos críticos e conhecimentos especializados, por exemplo, tendem a ter um peso maior que custos de transações.

Cada vez mais, a rapidez na aprendizagem e no desenvolvimento de capacidades frente aos competidores, se converte em principal fonte de vantagem competitiva. No entanto, o tempo entre a detecção de um problema e sua solução não permite que as empresas desenvolvam internamente o conhecimento e as capacidades necessárias para responder adequadamente a essa situação. Assim, as empresas podem desenvolver capacidades rapidamente e minimizar seus riscos, diante das incertezas tecnológicas, adquirindo o conhecimento desenvolvido por outras empresas.

Estudos em vários países demonstram que os sistemas produtivos nos quais as redes de conhecimento têm por objetivo reduzir o custo de obtenção de informação e aumentar a criação de conhecimento, são mais flexíveis e dinâmicos, do que aqueles nos quais as redes existentes não funcionam dessa forma (MARTELETO e SILVA: 2004).

Zaleski (2000) aponta que as redes permitem uma maior partilha de informações através de um contato social mais denso. Redes formadas dessa maneira são entendidas como redes de conhecimento, onde os membros se reúnem buscando solucionar problemas comuns, incentivar a melhoria e o aprendizado contínuo, tendo por meio a troca de Informações.

O conhecimento é um bem intangível, difícil de medir. Grant (1997) considera que a rotina de compartilhar conhecimento entre empresas, supõe “*padrões regulares de interações interempresas, que permitem a transferência, recombinação ou criação do conhecimento especializado*”. Nessa rotina, pode-se compartilhar tanto o conhecimento tácito, ou *know how* – difícil de codificar – como o conhecimento explícito – codificável. Dessa forma, Nonaka e Toyama (2003) afirmam que o conhecimento se transfere através dos limites das organizações, interagindo com o

conhecimento de cada organização a ela relacionada, gerando um novo conhecimento.

Um estudo desenvolvido por Mácias (2002), aplicado à análise de redes que foram comparadas às redes pessoais (laços de família, de amizade) e às redes econômicas (subcontratação e cooperação). Os resultados mostram que os laços de conhecimento seriam mais relevantes que os familiares, para a existência de relações econômicas entre as empresas.

Powell, Koput e Smith-Doerr (1996) estudaram, através de análise da colaboração entre empresas do setor de biotecnologia, a estrutura da rede de empresas e como as empresas que gozam de uma posição central, ou especialmente bem conectada, podem se beneficiar dessa situação. Em relação à aquisição de conhecimento, eles comprovam que tal aquisição se realiza no nível da rede de empresas e não no nível de empresa, posto que a aprendizagem não se dá em cada empresa, mas sim num grupo de empresas que se relacionam entre si. Kogut (2000) vai além do desenvolvimento de conhecimento em redes de empresas e considera que a rede é superior à empresa, tanto por gerar em seu interior uma maior diversidade de conhecimentos, como por sua habilidade de integrar e tratar informações complexas, possuindo capacidade de modificar sua percepção e sua interpretação quando necessário, facilitando sua adaptação ao ambiente em que está inserido.

Participar de uma rede de cooperação também requer uma nova variedade de habilidades, procedimentos e conhecimentos concretos. A aprendizagem será por experiência, de tal maneira que a aquisição de conhecimentos e habilidades começa desde o momento em que se participa do primeiro acordo. As estruturas de acordos de cooperação, que requerem um menor compromisso e complexidade, vão permitir às empresas adquirir as habilidades necessárias para dirigir e colocar em prática futuras cooperações que, de forma gradual, poderão adotar estruturas cada vez mais complexas. Generalizando, pode-se supor que as empresas que adquirem experiência em relações de cooperação estão mais capacitadas para manejar, de forma mais eficiente, tanto estruturas mais complexas, como os problemas inerentes a tais estruturas.

2.3.4 Capital Social

Nos estudos relativos às redes de cooperação, o capital social tem adquirido um papel muito relevante, tornando-se um fator explicativo para o êxito de muitos atores em seus relacionamentos. O capital social contempla tanto um conjunto de relações, como também aumenta o acesso e a mobilização dos recursos de uma organização.

O capital social pode ser definido como uma rede de relacionamentos, a qual propicia aos seus membros acesso a recursos que se encontram inseridos na rede (FLORIN *et al.*: 2003). Ele prevê, em primeiro lugar, uma maneira de caracterizar o conjunto completo de relacionamentos e, por outro, permite incidir sobre o acesso, o fluxo ou a mobilização de recursos, tais como conhecimento, informação e outras formas de capital, através de relações (KOKA e PRESCOTT: 2002).

Furuyama (1995) *apud* Vázquez Barquero (2005) afirma que o capital social consiste na capacidade das pessoas para associar-se a outras pessoas, formando grupos e organizações com a finalidade de alcançar objetivos comuns, tanto na esfera econômica, como em qualquer outro âmbito da sociedade, ou seja, trata-se do desenvolvimento de uma sociedade ou parte dela, das capacidades das pessoas em empreender iniciativas conjuntas, aonde a confiança constitui o principal suporte das relações.

Numa outra interpretação, o capital social é semelhante a um estoque de cooperação em um determinado momento que, quando utilizado, dá origem ou facilita a interação social e as relações sociais. À medida que essas interações sociais se intensificam e as relações sociais se diversificam, o capital social também aumenta. Por outro lado, este diminui quando a interação social é suprimida, causando a desintegração das relações sociais. Dessa forma, o capital social pode ser tratado do mesmo modo do capital humano ou financeiro, ou seja, como um recurso de desenvolvimento que pode crescer, diminuir ou consumir-se totalmente.

Na visão de Nahapiet e Ghoshal (1998), capital social é “a soma dos recursos reais e potenciais, envolvidos, disponibilizados e derivados das redes de relacionamento de um indivíduo ou unidade social”. A partir dessa definição, os autores propõem três dimensões de capital social:

- **Estrutural:** baseada nas redes e no sistema social;

- **Relacional:** focada nas relações pessoais, na confiança, nas normas e obrigações;
- **Cognitiva:** direcionada para o sistema de representações e significados da sociedade.

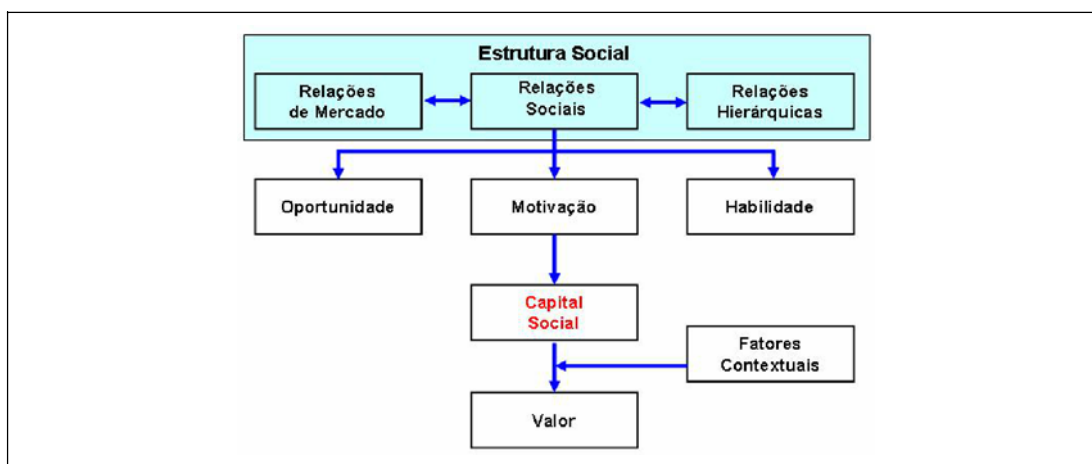
A origem do capital social vem das relações mantidas entre atores que formam uma rede e pode ser dos mais diversos tipos: pessoas, organizações, comunidades, nações ou estados.

Adler e Kwon (2002) propõem a seguinte classificação para agrupar os tipos de relações:

- **Relações de Mercado:** são caracterizadas pelo intercâmbio de produtos e serviços através de dinheiro ou troca;
- **Relações Hierárquicas:** neste tipo de relação a obediência e a autoridade é trocada por segurança material e espiritual;
- **Relações Sociais:** através delas se trocam favores. São estas relações que constituem a estrutura social que sustenta o capital social.

Com a finalidade de explicar como o capital social é gerado a partir das relações, Adler e Kwon (2002) estabeleceram um marco conceitual, conforme a Figura 1.

Figura 1 – O modelo conceitual de capital social



Fonte: adaptado pelo autor de Adler e Kwon (2002)

Em função desse processo, para que o capital social seja gerado ou ativado é necessário que três fontes estejam presentes: a oportunidade, a motivação e a habilidade.

- **Oportunidade:** Refere-se à rede de laços sociais, a qual cria oportunidades para as transações de capital social. Um exame das oportunidades exige, portanto, uma análise da estrutura de rede, onde é necessário enfatizar as ligações diretas, bem como as indiretas, uma vez que estes podem permitir o acesso tanto a nós que proporcione apoio, por si só, como também a recursos que esses podem viabilizar através de sua própria rede de relacionamentos.
- **Motivação:** Uma das principais questões a resolver, no âmbito de capital social, consiste em determinar o que motiva os “doadores” a ajudarem os que necessitam e se absterem-se de um retorno. A ideia de que a motivação não é apenas um fator contingente, mas uma fonte direta de capital social, vem reforçar a afirmação de Putnam (2002) de que as fontes de capital social não existem somente em redes, mas também nas regras e na confiança. Leana e Van Buren (1999) usam a mesma intuição quando tratam em argumentar que as fontes de capital social organizacional residem na confiança e na associabilidade. Entende-se isso, como o desejo, a predisposição e a habilidade dos indivíduos em definir objetivos coletivos.
- **Habilidade:** Faz referência às competências e aos recursos dos nós de uma rede. Esta fonte é ainda bastante indefinida no estado atual da teoria do capital social. Adler e Kwon (2002) afirmam que se o capital social é um dos recursos fornecidos pelas ligações da rede de um ator, sua magnitude depende dos recursos disponíveis para o ator ou outros nós da rede. O que dá valor e importância ao capital social é o que se denomina como habilidade. Pouco importante é dispor de muitas ligações ou laços, se estes não aportam valor.

Assim, um ator ou um potencial doador de recursos dentro de uma rede, se não tiver relações ou conexões que o associe a outros atores (oportunidade), se não está motivado a contribuir (motivação), ou sem a obrigação de ter alguns recursos e

capacidades (habilidades), não pode ser uma fonte de capital social para a rede. Portanto, a ausência de qualquer destes três fatores prejudicam ou limitam a geração de capital social.

Adler e Kwon (2002) consideram ainda, que o valor do capital social depende de outros fatores contextuais, tais como a contingência de tarefas, as simbólicas e a complementariedade de recursos. As contingências de tarefas ajudam a explicar a preferência por laços fracos ou fortes. Se as tarefas requerem confiança e cooperação, seriam preferíveis laços fortes, porém se a tarefa requer de racionalidade econômica e competência de mercado, os laços fracos seriam os mais efetivos. Esses autores também identificam as contingências simbólicas, ou seja, certas atuações ou comportamentos podem estar legitimados em determinados contextos e, em outros, percebe-se como comportamentos oportunistas em busca de benefícios individuais. Este fator pode influenciar de maneira considerável no valor do capital social, pois comportamentos legítimos são recompensados pelo atores que compõem a rede, diferentemente dos não legítimos. O último fator contextual são as capacidades complementares, segundo a qual na dimensão habilidades somente se consideravam os recursos e capacidades que os contatos de um ator possuíam e que, potencialmente estavam disponíveis através de suas relações. No entanto, outros recursos que possam possuir os atores da rede podem ser julgados como potenciais complementos.

Portanto, as dimensões oportunidade, motivação e habilidade, juntamente a esses fatores contextuais, determinam o valor de uma determinada forma de capital social disponível para o ator.

Albagil e Maciel (2002), citando a opinião de vários autores em seu trabalho, ressaltam que o capital social não pode ser visto como algo que irá solucionar todas as falhas de mercado ou superar todas as barreiras ao desenvolvimento. Ele tem efeito econômico limitado, na ausência de outros fatores; ainda que possa desempenhar um papel catalisador de mudança-social.

2.4 Ciclo de vida em redes

2.4.1 Início

Em geral, os motivos que antecedem a criação de uma rede ou o estabelecimento de uma relação de cooperação podem ser:

- **A busca de crescimento e de poder de mercado:** que se fundamenta na teoria do posicionamento estratégico⁷. Se em uma atividade, a maximização de benefícios passa por um incremento na posição competitiva da empresa frente aos seus rivais, um relacionamento cooperativo permite à empresa obter economia de escala, experiência e reduzir riscos, maximizando o uso dos recursos e atingindo um mercado mais abrangente, pois esta não estará atuando de forma isolada. Como exemplo, podemos citar as redes de distribuição (logística).
- **A busca de sinergias ou complementaridades:** pois se apóia na sinergia obtida ao agrupar, ou combinar, ativos complementares. As empresas cooperam, realizam o intercâmbio de recursos, cada uma aportando uma força diferente. Assim, mediante uma combinação de esforços podem fazer uma utilização mais completa ou mais intensa dos ativos disponibilizado por cada empresa. Como exemplo, podemos citar as redes que são criadas para projetos de pesquisa e desenvolvimento.

Para Ring e Van de Ven (1994), algumas condições iniciais devem ser assumidas para o entendimento da cooperação como um processo:

- As incertezas são inerentes a um relacionamento organizacional cooperativo.
- A eficiência e equidade são critérios para avaliação do relacionamento organizacional cooperativo.
- A necessidade de estabelecer resoluções internas de disputas.
- A importância da definição prévia de regras de relacionamento.

⁷ A Teoria de Posicionamento Estratégico ganhou força na década de 1970, com o trabalho de Porter, e coloca as decisões estratégicas de forma dependente de fatores exógenos, onde os diferenciais competitivos das empresas estão vinculados à sua capacidade de adaptação aos setores onde estão inseridas.

Como não é possível determinar *a priori* todas as mudanças e as respectivas reações dos atores a elas, a incerteza estará sempre presente nos relacionamentos. Nos relacionamentos organizacionais, a plena conexão entre os parceiros é raramente realizada de uma única vez, pois são frutos da interação contínua, permitindo que cada ator compreenda os outros. À medida que o relacionamento se desenvolve, amplia também o nível de compreensão e de confiança, tornando-se mais confortável lidar com as incertezas que possam surgir.

O desenvolvimento de acordos de cooperação define-se como sendo um processo de sucessivas etapas, passando pelo reconhecimento da existência de um problema ou oportunidade, até a convergência dos interesses comuns aos atores. Esta análise pode ser baseada em três etapas:

- **O contexto e a problematização:** para o início de uma cooperação, é necessário partir das causas pelas quais um ator decide relacionar-se com outros. Isso implica levar em consideração não somente a questão estratégica da empresa, mas o contexto macroeconômico e o ambiente competitivo que afetam as empresas nos seus setores de atividades;
- **O processo de negociação:** identificado o problema, tem início o período de negociação. Nesta etapa são levantadas a viabilidade do acordo e seu alcance (atividades, financiamentos, distribuição de benefícios, etc), bem como discutidas uma série de condições que irão facilitar o processo de negociação. Várias condições são importantes nesta fase, a saber: a) a presença de um “ator chave” é importante, pois ele irá dispor de legitimidade para convocar e gerenciar o processo, objetivando os interesses de todos os envolvidos; b) a existência de relações prévias entre os atores envolvidos; e c) o reconhecimento da complementaridade de interesses, uma condição necessária para a existência de uma cooperação. Nos casos de relações horizontais, onde as empresas são concorrentes no mercado, essa complementaridade se manifesta na potencialidade de aumentar a escala, em compartilhar ativos tangíveis ou intangíveis, conquistar novos mercados, etc. Nas relações verticais, essa complementaridade se manifesta pela necessidade de otimizar a eficiência integral da cadeia de valores (em quantidade, qualidade, tempo, etc.).

- **Funcionamento do acordo:** fase onde se analisa o grau de formalidade do acordo, a forma de governança, os mecanismos ligados à tomada de decisões e resoluções de conflitos, a distribuição das atividades, como também os mecanismos de controles exercidos pelos atores envolvidos.

Na prática, a maioria dos relacionamentos cooperativos entre organizações estranhas emerge de forma gradual e começa com pequenos acordos informais, que requerem pouca confiança ou dependência, e envolvem pouco risco (RING e VAN DE VEN: 1994).

Ao perceberem nos ciclos anteriores a existência de eficiência e equidade, os atores deste embrião de rede de negócios podem começar a aplicar uma solução única para um problema específico que, eventualmente, pode se tornar uma rede, a longo prazo, de compromissos interdependentes, e uma rede de cooperação (VAN de VEN e WALKER: 1984).

2.4.2 Crescimento

Várias questões referenciais podem ser identificadas para o melhor entendimento das redes entre empresas, destacando o comprometimento dos atores, a coesão do grupo, a motivação para participar da rede. Acima de tudo, vale destacar a confiança como fator crítico para o relacionamento entre parceiros, uma vez que investimentos de longo prazo em negócios e as possíveis mudanças que podem ocorrer, não são especificados ou controlados pelas partes anteriormente (RING e VAN de VEN: 1994).

Em relacionamentos baseados na cooperação, as relações são mais simétricas e flexíveis. Nestes casos, a confiança emerge como variável que dá sustentação à cooperação, restringindo os comportamentos oportunistas de maneira implícita.

Em níveis mais elevados de cooperação, afirma Sydow e Windeler (2003), a confiança pode contribuir para a formação de estratégias coletivas, facilitar a coordenação de atividades econômicas, bem como contribuir para a redução de custos de transações.

Os acordos de cooperação podem persistir em face da incidência de deficiências crescentes e riscos crescentes ao negócio porque as partes podem ter interesses pessoais no relacionamento. Através de interações contínuas durante os anos, sentimentos interpessoais, normas e compromissos entre as partes, podem se tornar “um pensamento do grupo” (RING e VAN de VEN: 1994).

2.4.3 Sustentabilidade

Em consonância com as considerações de eficiência, como critério de seleção da estratégia empresarial, a ideia básica nesse tipo de argumentação seria que as empresas tendem a continuar com as estratégias que demonstram obter êxito, em detrimento das que não proporcionam resultados satisfatórios (ALVES FILHO e ARAÚJO: 2001). Porém, isso pode ser interpretado como um argumento, tanto a favor da continuidade da cooperação, como da sua dissolução.

Disso destacam-se questões tais como: quais os resultados esperados numa relação de cooperação?; qual é a importância das expectativas iniciais?, as diferenças em termos de valorização por parte dos atores?; ou qual é o mecanismo utilizado para a sua medição?

Com o objetivo de obter resposta a estas indagações, primeiramente destaca-se o problema relacionado com a medição dos resultados e a importância dos mecanismos utilizados para a execução desta tarefa. Uma vez medidos os resultados da cooperação, a valorização por parte dos participantes dependerá de:

- a) **Resultados da cooperação:** Os resultados obtidos dependerão do tipo de objetivo a ser perseguido pela cooperação, estando condicionados ao nível de satisfação almejado, como uma melhoria de qualidade, redução de custos, o desenvolvimento ou a inovação de produtos ou, simplesmente, uma melhoria de gestão na coordenação logística.
- b) **Expectativas:** O resultado pode ser positivo ou negativo, dependendo do nível inicial de expectativas criadas. Assim, torna-se necessário destacar que na fase de definição de objetivos, os atores tratem de estabelecer objetivos que sejam os mais realistas possíveis.

- c) **Distribuição dos resultados:** As expectativas dos participantes podem divergir, e até entrar em conflito, mas os bons resultados de um não podem prejudicar o dos outros. A questão da equidade considera a inter-relação entre expectativas iniciais e a apropriação do valor gerado, como um fator determinante para a continuidade dessa relação, bem como a sua distribuição entre as partes. Os resultados que carecem de equidade podem afetar o comportamento dos atores em períodos subsequentes aos que atuaram de forma cooperada. Deste modo, as relações que têm continuidade demonstram que a satisfação gerada em cada ator, com os resultados obtidos no passado, indica que o relacionamento está baseado no princípio da equidade (ALVES FILHO e ARAÚJO: 2001).

A valorização dos resultados também pode ser considerada como um fator importante para a continuidade de uma relação. Neste sentido, a ideia de que o descontentamento com os resultados propicia o fim de uma relação pode dar margem à introdução de novos elementos explicativos. O fim de uma cooperação não é necessariamente fruto do fracasso da mesma na obtenção de resultados, pois fatores como o desejo de obter maior poder sobre a outra parte, o surgimento de outras opções mais interessantes, ou mesmo a revisão de uma estratégia adotada incorretamente, também podem concorrer para esse fim. As verdadeiras causas devem ser buscadas no contexto das relações de cooperação.

Para identificar os fatores que movem o processo de cooperação e que têm influência na sua continuidade, é preciso analisar a relação existente entre os atores. Diante disso, a ideia é que quanto maior for a dependência do ator na relação, haverá uma maior probabilidade de sua permanência nela. A origem dessa dependência pode ser resumida em cinco fatores:

- a) **A importância da relação:** Uma questão que também poderia explicar as diferentes consequências de um compromisso em uma relação deriva do fato que esta se origina de uma dependência livremente elegida, ou que surja de um modo não planejado. Dessa forma, essa relação pode ser encarada como um sinal de confiança, ao ponto de criar uma assimetria na dependência que concede ao ator, numa situação de vulnerabilidade livremente elegida que indicará até que

ponto esse ator está interessado no processo de colaboração. Isso demonstra que não basta somente estudar o compromisso criado, mas também é necessário analisar como isso é gerenciado;

b) A importância dos recursos: um recurso é qualificado como importante quando é parte chave das operações de uma organização. Neste sentido, a dependência entre um ator e sua rede pode ser decorrente da disponibilidade de recursos existente na rede. Os aportes de recursos podem fortalecer uma relação interorganizacional e reduzir a probabilidade de que esta venha a ser finalizada. Na medida em que as trocas de recursos são importantes para um ator, é provável que esse ator não somente continue na relação, como estará disposto a investir mais tempo e recursos na mesma (TSANG: 2002, REUER *et al.*: 2002). Desta forma, os avanços obtidos por este ator ao participar da rede, influenciarão decisivamente sua situação competitiva. Mais que o simples incremento de aportes de ativos à relação, a probabilidade de que um dos atores se veja obrigado a seguir atado à relação se incrementará com o grau de especificidade dos ativos relativos a essa transação. Sobre a transação com ativos menos específicos (financiamentos, equipe técnicas, etc.) é provável que se converta numa fonte de poder que, dado seus possíveis usos alternativos, diminuirá a probabilidade de continuidade, enquanto que acordos que implicam compartilhar informações e ativos menos tangíveis são mais passíveis de continuidade, devido ao seu pouco valor;

c) Alternativas disponíveis: Kapoor e Gupta (1997) afirmam que muitas relações ocorrem porque a organização não possui outra alternativa além da cooperação, o que pode explicar um nível de compromisso excessivo. A dependência de uma organização frente a uma relação específica também estará condicionada pelas alternativas disponíveis em um dado momento para obtenção dos recursos que esta necessita. Quanto maior for o número de opções que uma empresa disponha para realizar acordos interorganizacionais, maior será o seu poder nesta relação. Em contrapartida, a ausência de alternativas para a

obtenção de recursos incrementa a dependência da organização e conduz a uma maior estabilidade na relação de cooperação. Isso leva a uma hipótese que quanto menor o número de alternativas disponíveis para alguma das partes, maior é a probabilidade de continuidade do relacionamento;

d) Grau de compromisso com a relação e com outros atores: O compromisso com uma relação também pode ter como consequência a criação de um custo de troca muito alto em relação a outras alternativas;

e) Existência de uma governança “participativa”: Um aspecto de interesse de estudo reside nos fatores que conduzem a um equilíbrio e à coesão interna da rede. Em geral, isso é conseguido através de um conjunto de normas de funcionamento consensuadas, que operam dentro dessas redes, harmonizando os conflitos de interesses entre os atores e possibilitando as relações cooperativas que constituem o suporte da rede. Benson (1975) afirma que as normas que existem na rede vão se definindo mediante uma dinâmica política, em certa medida, a existente em uma organização convencional. As múltiplas negociações estabelecidas entre o conjunto de unidades que integram a rede e a troca de recursos, vão formando um sistema de forças em que cada participante, em função de sua posição relativa de poder, estabelece os limites e restrições para a atividade da rede. Deste modo, sempre que esta atividade se mantiver dentro destes limites, existirá uma tendência de estabilidade da rede, pelo menos, a curto prazo, que será alcançada quando, após sucessivas negociações associadas a contínuas interações entre os atores da rede, culminarem num consenso normativo acerca do papel que cada um irá desempenhar dentro da mesma.

2.4.4 O Fim das Redes

Utilizar a estabilidade e longevidade de uma relação como uma medida de êxito de uma cooperação tem sido um dos fatores utilizados, porém a sobrevivência

e a duração não servem para distinguir, por exemplo, entre as redes que fracassam e, portanto morrem, daquelas outras que se extinguem quando o seus objetivos são atingidos.

Pode-se questionar a própria ideia de que a simples permanência de uma relação seja indicativo de sua eficiência. Abre-se a questão de que se realmente o tempo sempre fortalece as relações e melhoram os seus resultados. Neste sentido, como já exposto, podem existir outros motivos para explicar a continuidade das relações mais antigas, de modo que a sua permanência pode ser interpretada como um indicador de falta de alternativas ou de qualquer outra variável que afete o poder de negociação das partes envolvidas. Pode-se considerar também que os resultados afetam as condições de uma relação e a sua continuidade.

A existência de altos níveis de cooperação não significa que chegado um dado momento estas não podem ser finalizadas, pois se findou o motivo que as originou, bem como podem surgir outras alternativas melhores para os atores.

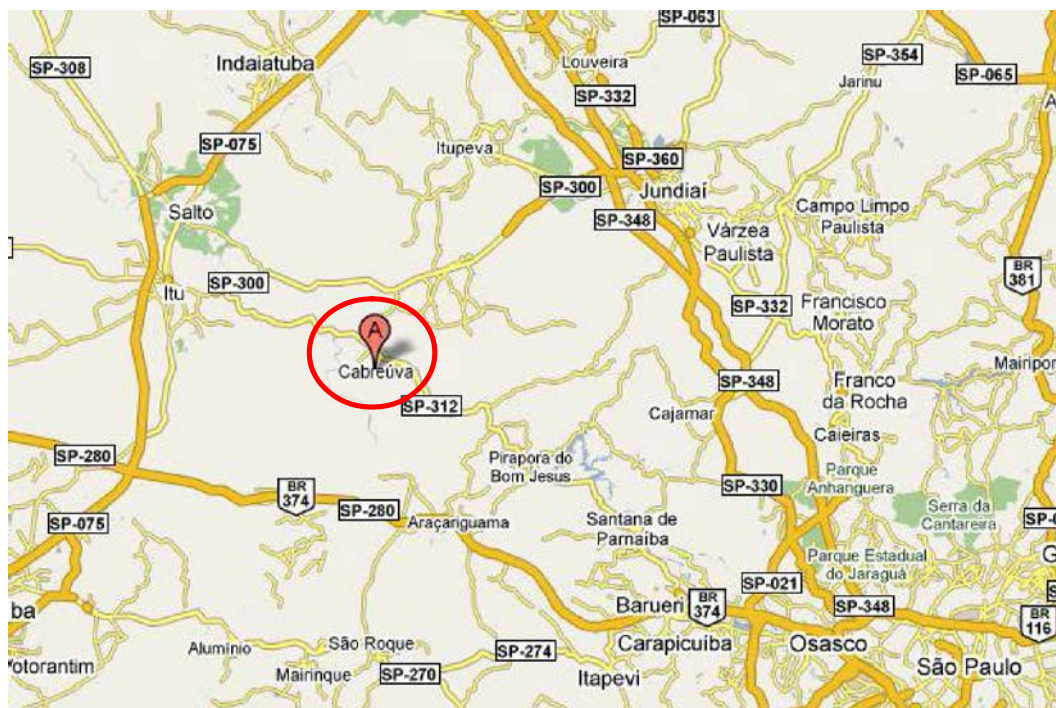
3 METODOLOGIA

O estudo da sustentabilidade é complexo, e nos trabalhos acadêmicos encontrados, os fatores que delimitam o assunto são praticamente consensuais, como: os resultados da cooperação; as expectativas dos atores; a distribuição dos resultados; a importância dos recursos, entre outros, sendo possível identificar algumas correntes de pensamento que seguem caminhos distintos.

3.1 População e Amostra

Neste sentido, na procura de um objeto empírico que demonstrasse esse fenômeno, verificou-se que na região Sudeste do Estado de São Paulo encontra-se o município de Cabreúva, que localiza-se a 57 km (em linha reta) da capital. Este município possui uma área territorial de 267 km² e uma população de 32.000 habitantes. Cabreúva faz limite com os municípios de Jundiaí, Itupeva, Indaiatuba, Itu, Araçatiguama e Pirapora do Bom Jesus (Figura 2).

Figura 2 – Mapa de Localização do Município de Cabreúva/SP



Fonte: Google Maps Brasil (2009)

Segundo dados do Instituto de Economia Agrícola – IEA (2007), uma das principais atividades econômicas desenvolvidas no município é a avicultura de corte, responsável pelo abate de 3,6 mil cabeças em 2006, sendo que uma das vantagens comparativas desta produção está ligada à sua proximidade ao principal mercado consumidor brasileiro. A estrutura fundiária desta região é caracterizada pelo predomínio de pequenas propriedades, com área média de 5 alqueires (12,1 ha).

A Fazenda Corcovado é o único integrador que atua no município, mantendo contrato formal com 35 produtores integrados para a engorda de frangos. Criada em 1984, a sua rede de avicultura de corte se encontra ativa há 25 anos. Dois aspectos chamam a atenção para o estudo desta rede, o primeiro é o fato de que muitos dos seus produtores integrados participam desta rede desde o início; enquanto que o segundo, prende-se ao fato desta ser composta, em grande parte, por pequenas empresas rurais, que, segundo o SEBRAE, apresentam uma grande dificuldade de sobrevivência no mercado.

Do total de 35 integrados, 25 formam a amostra objeto das entrevistas realizadas, incluindo a própria Corcovado e 24 produtores integrados, responsáveis por uma produção de 38 T/ano de frangos vivos.

3.2 Instrumentação de Coleta de Dados

Decidido o objeto empírico do presente trabalho, buscou-se, primeiramente, uma aproximação com a direção da Fazenda Corcovado através de contatos informais, para se avaliar a importância do negócio e a disponibilidade de seus integrantes para participar desta pesquisa.

Também foi realizado um estudo exploratório na etapa de definição do projeto. Neste, o foco foi realizar uma revisão da literatura com o objetivo de entender o fenômeno de redes de cooperação, os aspectos que influenciam a sua formação e o seu desenvolvimento, as tipologias e, conseqüentemente, as questões relativas aos relacionamentos sociais, à cooperação e à dependência de recursos, entre outras, que norteiam a rede estudada.

Para a realização da pesquisa e consecução de seus objetivos, foram utilizados dados primários e secundários. Os dados primários referem-se àqueles levantados por meio da pesquisa de campo, por meio de um instrumento específico

de coleta elaborado pelo autor, enquanto que os secundários foram coletados por instituições de pesquisas e outras organizações e/ou se encontram disponíveis na Internet, tais como: documentos; jornais; monografias; dissertações; teses; etc. Os dados primários coletados se constituíram na principal fonte da pesquisa. Para tanto, foi elaborado e aplicado um questionário semiestruturado, compreendendo mais de 70% do total dos produtores integrados, bem como a gerência e aos proprietários da Fazenda Corcovado.

Para elaboração e aplicação de um questionário de campo, Malhotra (2001) destaca três sugestões que devem ser atendidas para o sucesso da pesquisa, são elas: a informação desejada deve ser traduzida num conjunto de questões específicas que os entrevistados tenham condições de responder; o entrevistado precisa ser motivado a se envolver no assunto objeto da pesquisa e, o questionário deve minimizar o erro na resposta.

Assim, o questionário foi estruturado considerando os seguintes aspectos:

- Motivação da formação do relacionamento;
- Atividades realizadas em conjunto;
- Tempo do relacionamento;
- Frequência dos contatos;
- Mecanismos de controle existentes;
- Grau de confiança e compromisso da relação;
- Acesso à informação e geração de conhecimentos na rede;
- Percepção de progresso e planos futuros.

Inicialmente, foi aplicado um questionário pré-teste, cujos resultados possibilitaram a retificação e os ajustes necessários, o qual foi aplicado à amostra da pesquisa. Durante a sua aplicação, outras perguntas que não foram previamente formuladas foram inseridas, as quais serviram para detalhar aspectos importantes e para ampliar o grau de contribuição do tema pesquisado. A versão final utilizada na pesquisa está disponível no apêndice desta dissertação.

Submeter o questionário aos integrados não foi uma tarefa das mais fáceis, dada a dificuldade de agendamento de entrevistas, assim, foram necessárias

inúmeras visitas para encontrá-los, pelo fato de muitos não residirem na propriedade ou nos limites do município. Normalmente, se fazem presentes somente nas épocas de retirada dos lotes que estão sendo engordados. A ajuda de um *stakeholder*, telefonando e explicando previamente os objetivos do trabalho foi fundamental para que as entrevistas fossem agendadas e para que nas entrevistas se pudessem obter outros dados, além dos previamente definidos no questionário.

3.3 Análise dos Dados

Optou-se pelo método de estudo de caso como delineamento da pesquisa, já que se buscavam respostas para questões do tipo “como” e “por que” de um fenômeno contemporâneo – rede de cooperação – dentro de seu contexto – setor de avicultura de corte. Para tanto, buscou-se seguir as recomendações de Yin sobre estudos de caso:

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN: 2005, p.19).

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos.(YIN: 2005, p. 20).

Através desse método, procurou-se verificar as características da rede estudada, expondo variáveis comuns e divergentes a ela. Por fim, vale salientar que foram utilizados dois tipos de enfoque nesta pesquisa, o qualitativo para algumas variáveis, e o quantitativo para outras. Essa conjugação de formas de análise representa um passo importante para as discussões e debates sobre o tema.

4 ESTUDO DE CASO

O objetivo deste capítulo é analisar de forma integrada as questões formuladas na pesquisa, tentando identificar padrões de respostas ou situações discrepantes, tendo por base o referencial teórico e a dinâmica do setor em questão.

Para tanto, este capítulo foi dividido em onze partes que tratam respectivamente de: a Avicultura no Brasil, o Sistema de Integração, Histórico da Fazenda Corcovado, Perfil Atual da Fazenda Corcovado, Perfil dos Integrados, Aspectos Operacionais da Rede, Aspectos Gerenciais da Rede, a Renda Gerada na Rede, a Confiança na Rede, Percepção de Progresso e Perspectivas Futuras e a Sustentabilidade e seus Fatores.

A produção de frangos de corte exige um acompanhamento adequado e sistêmico no manejo e gerenciamento da atividade. Considerando-se estas questões, torna-se importante verificar os aspectos relativos ao perfil do integrado que contribuem para a melhoria deste processo, assim como analisar a situação atual da rede estudada, tomando como referência as questões elaboradas no questionário aplicado na pesquisa.

4.1 A Avicultura no Brasil

A população brasileira apresentou um crescimento de 1,15% a.a. no período de 2000 a 2007. Comparando com a mesma taxa obtida durante a década de 1990, que foi de 1,64% a.a., constata-se que o ritmo de crescimento da população está se dando a taxas menores.

Diante desse novo quadro, foi revisto o consumo de carnes (frango, bovina e suína) no Brasil, pois a disponibilidade interna passou a ser dividida por uma população menor, tendo como resultado o aumento no consumo *per capita* em relação aos dados anteriormente fornecidos pelo IBGE.

Tabela 1 – Evolução da produção, exportação e consumo das 3 principais carnes consumidas no Brasil (Frango, Bovino e Suíno), 2000 a 2007

Total Carnes	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Tx.Cresc. % a.a.
Produção (mil t)	14.858	15.925	17.582	17.984	19.329	20.825	21.895	22.644	6,20%
Importação (mil t)	74,4	47,3	81,1	65,4	54,5	49,7	29,0	42,0	(7,84 %)
Exportação (mil t)	1.621,2	2.396,2	3.113,9	3.775,7	4.779,0	5.485,8	5.612,1	6.384,0	21,63 %
Disp.Interna (mil t)	13.311,20	13.576,10	14.549,2	14.273,7	14.604,5	15.388,90	16.311,9	16.302,00	2,94 %
População (mil hab.) (*)	169.799	171.758	173.740	175.745	177.773	179.825	181.900	183.989	1,15 %
Per Capita (kg)	78,39	79,06	83,74	81,21	82,15	85,11	89,68	88,55	1,76%

Fonte: adaptado pelo autor de Revista Aveworld, 2008 (*) IBGE

Conforme demonstra a Tabela 1, o consumo *per capita* de carne em geral vem crescendo a uma taxa de 1,76% a.a. no período analisado, passando de 78,39 (em 2000), para 88,55 kg/hab em 2007. Vale destacar que o crescimento do consumo foi superior ao crescimento populacional (1,15% a.a.), denotando um aumento no poder aquisitivo e também uma melhora qualitativa no padrão alimentar.

Outra particularidade demonstrada é que a taxa de crescimento da produção neste período (6,20% a.a.) foi muito superior à taxa de crescimento do consumo interno (1,76% a.a.), tendo como sustentação o forte crescimento das exportações (21,63% a.a.). Em 2007, as exportações representavam 28,2% do total produzido.

No período 2000/07, a produção de carne de frango cresceu a taxas muito maiores (8,04% a.a.) do que as verificadas na produção de carne em geral (6,20% a.a.). De toda a carne de frango produzida em 2007, as exportações representavam 31,5% desse total. Além disso, vale salientar que as exportações de carne de frango foram as que apresentaram o maior crescimento no período 2000/07 (19,98% a.a.).

O consumo de carne de frango *per capita* no Brasil cresceu 3,55% a.a. no período de 2000 a 2007 (ver Tabela 2), passando de 29,88 para 38,15 kg/hab e representando um crescimento três vezes maior que o crescimento populacional. Neste período, o consumo de carne de frango apresentou o maior crescimento

percentual entre todas as carnes, ultrapassando a carne bovina, tornando-se a mais consumida pelos brasileiros. A continuar nesta trajetória, a carne de frango deverá ultrapassar o consumo *per capita* dos 40 quilos antes do final desta década.

Tabela 2 – Evolução da produção, exportação e consumo de carne de frango no Brasil, 2000 a 2007.

Frangos	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Tx.Cresc. % a.a.
Produção (mil t)	5.981	6.564	7.449	7.645	8.408	9.348	9.354	10.275	8,04%
Exportação (mil t)	906,7	1.249,3	1.599,8	1.922,0	2.424,0	2.762,0	2.713,0	3.246,0	19,98%
Disp.Interna (mil t)	5074,30	5.317,9	5.849,0	5.723,0	5.984,0	6.502,3	6.641,0	7.018,4	4,74%
População (mil hab.) (*)	169.799	171.758	173.740	175.745	177.773	179.825	181.900	183.989	1,15%
Per Capita (kg)	29,88	30,96	33,67	32,56	33,65	36,16	36,51	38,15	3,55%

Fonte: adaptado pelo autor de Revista Aveworld, 2008 (*) IBGE

Tabela 3 – Evolução de consumo de carne no Brasil, kg por hab. 2000 a 2007.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Tx.Cresc. % a.a.
Frango	29,88	30,96	33,67	32,56	33,66	36,16	36,51	38,15	3,55%
Bovinos	34,20	33,75	36,28	36,10	36,61	37,37	39,89	37,36	1,27%
Suínos	14,31	14,35	13,79	12,55	11,88	11,58	13,28	13,04	-1,32%
Total	78,39	79,06	83,74	81,21	82,15	85,11	89,68	88,55	1,76%

Fonte: adaptado pelo autor de Revista Aveworld, 2008

Ziebert e Shikida (2004) destacam o desenvolvimento da avicultura de corte no Brasil, que resultou na redução do período de abate das aves, de mais de 100 dias, para menos de 42 dias e no aumento de cerca de 60% no peso médio dos frangos na hora do abate, passando de 1,5 para 2,4kg/ave. Os fatores enumerados por esse autor, responsáveis por essas melhorias, foram: a evolução genética; a utilização de melhores vacinas; o balanceamento e redução dos custos das rações; e o desenvolvimento de instalações mais favoráveis à criação.

Em decorrência da redução dos custos de produção, a carne de frango passou a ter um preço mais acessível para a população em geral, além das inovações introduzidas em termos de cortes e formas de apresentação, que facilitam o seu rápido preparo, e são determinantes para a mudança de preferência alimentar dos brasileiros.

Analisando a composição atual do consumo de carne no Brasil nota-se que: 43% é de carne de frango; 42,2% bovina e 14,8% suína.

Segundo estimativas da Revista *AveWorld* (2008), a produção mundial de carne de frango em 2009 deve crescer a uma taxa de 4% a.a., chegando a 74 milhões de toneladas. O Brasil tem previsão de alcançar novo recorde de exportação, pois estas se encontram em ritmo crescente, tendo por principais destinos: China; Japão; Emirados Árabes Unidos; países da União Europeia e Venezuela.

4.2 O Sistema de Integração

Um fator de grande relevância e que ajudou a avicultura brasileira a obter um elevado crescimento da produção de carne de frango, foi a implementação, no início dos anos 1960, de um modelo de produção que consiste na integração entre o pequeno produtor e a agroindústria, com uso intensivo de inovações tecnológicas modernas. A produção de carne de frango, até então, era realizada de forma artesanal, com baixa utilização das tecnologias modernas e estava disseminada por todo o país. (FERNANDES FILHO e QUEIROZ: 2001).

Esse modelo foi implantado pioneiramente pela Sadia Concórdia, empresa com sede no Estado de Santa Catarina, em suas unidades localizadas nas cidades de Toledo e Dois Vizinhos no Paraná e em Américo Brasiliense no Estado de São Paulo, baseado no modelo norte-americano de integração, bem como na experiência obtida na criação de suínos na mesma região. A Perdigão S/A foi a segunda empresa a adotar o modelo da Sadia, sendo mais tarde copiado pela maioria das empresas voltadas para a avicultura de corte.

A avicultura integrada consiste em um relacionamento entre a agroindústria e os pequenos produtores rurais, na qual o produtor de frango se caracteriza pela utilização de mão-de-obra familiar e desenvolver uma produção diversificada de subsistência. O ingresso das empresas no sistema de integração é motivado pela

tendência do mercado, o que busca: a homogeneidade da matéria-prima; a maximização da capacidade de abate; o aumento da produção; a garantia de melhor comercialização; a redução da necessidade de investimento e das despesas operacionais, decorrente do aumento da produtividade e da matéria-prima estar assegurada (RICHETTI e SANTOS: 2000).

As decisões estratégicas, a organização e a divisão do trabalho estão centradas no integrador, responsável por toda a logística do produto, e pelo total controle da cadeia produtiva. Neste modelo, a integração ocorre em várias de suas etapas produtivas. São feitos contratos de produção, através de acordos contratuais entre o integrador e o integrado (produtor) para a realização da engorda das aves.

Para ser um integrado é necessário possuir qualificação e competência, bem como uma especialização no negócio, tarefa essa que demanda anos de aprendizagem para se adquirir as habilidades necessárias para que este se torne um bom criador.

Na maioria das regiões do Brasil, o avicultor trabalha, geralmente, sob contrato com o integrador (a agroindústria). Nessa relação, fica sob responsabilidade do integrador uma série de atividades, tais como: produzir e fornecer o material genético utilizado pelo avicultor; pelo menos parte da alimentação; produtos veterinários; o serviço de acompanhamento e assistência técnica à produção e, por fim, a compra dos frangos para o abate. Por outro lado, o produtor participa da integração com a utilização de sua propriedade, sua mão-de-obra e a infraestrutura necessária (equipamentos e instalações) para a produção de aves. Cabe destacar que, na produção integrada, o produtor tem o compromisso de vender seus animais para a integradora, e à integradora resta o compromisso de comprar os animais do integrado. Uma vez que a margem de lucro é prefixada, o sistema contratual acabou possibilitando ao produtor um retorno pequeno, porém sempre positivo em decorrência do menor risco (PINOTTI e PAULILLO: 2006).

Nos últimos anos surgiu um novo modelo de integração. Segundo Fernandes Filho e Queiroz (2001), a principal característica dessa nova forma de cooperação são produtores integrados, de médio ou grande porte, decorrente da necessidade de que os integrados tenham uma maior capacidade de alavancar financiamentos.

Assim, o formato pelo qual o sistema de integração vem sendo implementado, tem sofrido alterações que visam tornar a atividade mais competitiva. A transformação do modelo de avicultura de corte que envolve pequenos produtores e uma empresa, para o de médio produtor e integradora, busca selecionar os produtores capitalizados e mais eficientes, excluindo da atividade os pequenos produtores, que não possuem condições de realizar as alterações solicitadas pela empresa e os avicultores ineficientes.

Richetti e Santos (2000) e Freitas (1999) destacam os motivos econômicos que impulsionaram as empresas do setor avícola a optarem pela integração, tais como:

- Permite um maior controle da qualidade dos insumos básicos utilizados na fase da engorda, devido à composição de um alimento balanceado;
- Aproveitamento de economias de escalas na aquisição dos cereais e outros ingredientes utilizados na fabricação da ração de aves;
- Redução dos custos de logística;
- Homogeneidade da matéria-prima utilizada na ração;
- Facilidade de acesso a rações e produtos veterinários destinados a produção dos integrados;
- Controle de sanidade e qualidade das aves produzidas;
- Melhor aproveitamento da capacidade instalada de abate.

Aos integrados entre outros atrativos econômicos, pode-se destacar:

- Um mercado seguro a preços e volumes preestabelecidos;
- Aproveitamento da mão-de-obra familiar;
- Redução das necessidades de investimento e das despesas operacionais;
- Facilidade de acesso a financiamentos, em melhores condições de mercado, quando disponibilizado pelo integrador;
- Aumento da produção como garantia de escoamento e comercialização; e

- Acesso a insumos assegurado (pintos para engorda, alimento balanceado e assistência técnica veterinária).

Para os pequenos e médios produtores, a integração é uma boa oportunidade de negócio, gerando receita em curto espaço de tempo com a venda do frango e da “cama” (resultado do final da engorda, quando a serragem colocada nos galpões se transforma em adubo).

Outra razão da participação do pequeno produtor no sistema, de acordo com Richetti e Santos (2000), é a falta de capital para investir na atividade e o risco decorrente da instabilidade do mercado de frango.

Umas das desvantagens para o integrado é a perda de independência, que o obriga a assumir as práticas produtivas indicadas pelo integrador, tais como: tipos de insumos, formas de manejo, etc. No geral, os integrados constituem-se em unidades familiares, que trabalham com uma racionalidade econômica distinta da empresarial, procurando produzir apenas para sua subsistência. Sintetizando, os produtores são unidades econômicas do tipo familiar, tuteladas pela atividade empresarial dos integradores, tornando-se meros executores das decisões que lhe são impostas.

A mudança de um integrador para outro não traz ao integrado alguma vantagem, já que o valor pago por ave é basicamente o mesmo. A variação de preços, quando ocorre, é devida à necessidade do integrador em aumentar seu volume de produção, em decorrência de demanda do mercado interno ou externo. Nesta situação, os integrados podem conseguir vantagens adicionais em relação aos contratos anteriores. O integrado também pode ser beneficiado na sua produção, se o integrador exercer um maior controle genético das matrizes e produzir crias mais saudáveis, reduzindo a taxa de mortalidade e melhorando a taxa de conversão alimentar das aves.

Segundo estudos da Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frangos - ABEF (2008), uma das principais razões que levam os pequenos produtores a aderirem a um contrato de integração, decorre dos preços de venda do produto e da transferência de riscos ao integrador.

4.3 Histórico da Fazenda Corcovado

A história da Fazenda Corcovado, nome inspirado na topografia da região formada por montanhas, tem início em 1888, com a chegada ao Brasil do imigrante italiano Teodoro Spina, que veio substituir a mão-de-obra escrava na cafeicultura. Na ocasião, adquiriu os primeiros 16 alqueires de terras no município de Cabreúva, Estado de São Paulo, chegando a possuir 7 fazendas que se destinavam à plantação de café, principal cultura desenvolvida no Sudeste brasileiro.

Com a crise de 1929, esse cafeicultor teve perda quase que total de suas propriedades, com grandes consequências no setor agropecuário, porém a cultura de café teve continuidade até 1961, quando devido à abundância de barro nas terras compradas, foi iniciada a fabricação de tijolos, dando origem à Olaria Spina, a qual se perpetua até hoje.

Em 1970, têm início os testes para criação de frangos. Os irmãos Teodoro Roberto, Ernesto Evair e Autevir Spina com uma pequena quantidade de pintinhos e ração iniciaram uma granja. Os números foram aumentando gradativamente e, devido aos bons resultados obtidos neste período experimental, em 9 de julho de 1971, a atividade avícola é incorporada de modo definitivo aos negócios da Corcovado, com a criação do primeiro lote comercial de engorda de 4.500 frangos.

Nesta época, a atividade avícola era desenvolvida por pequenos granjeiros independentes que comercializavam, individualmente, sua produção para o mercado consumidor. Em 1973, a Frango Betinha passou a atuar na região de Cabreúva como integrador, ocasionando uma concorrência direta a todos os produtores que ali atuavam de forma independente.

A partir de 1978, o mercado passou por diversas crises, devido à sazonalidade da atividade, tornando-se muito competitivo e obrigando os produtores a se profissionalizarem ou a encerrarem suas atividades.

Frente à necessidade de suprir sua produção e baixar seus custos, em 1983, a Corcovado inaugura uma fábrica de rações, com capacidade de produção de 6 mil kg/h. Nesse momento, em decorrência da crise no setor avícola em Cabreúva, em 1984, a Corcovado iniciou o seu sistema de integração com 3 integrados.

O incubatório na cidade de Agudos, adquirido em 1989, foi outra necessidade emergente, pois os custos em adquirir os ovos férteis para criação dos pintinhos

começaram a ter aumentos significativos neste período. Também em 1989, a Frango Betinha é vendida para a empresa Ceval, aumentando sua capacidade de integração e, conseqüentemente, uma maior concorrência aos pequenos produtores, bem como para a Fazenda Corcovado. Como resultado, grande parte destes produtores que atuavam de forma independente também aderiram ao sistema de integração, o que, gradativamente, veio a extinguir a produção fora deste sistema.

Posteriormente, com a saída da Ceval da região, em 1999, a Corcovado acabou por integrar a maioria dos produtores que até então produziam para essa empresa, mas cuja produção encontravam-se paralisada.

Segundo Ring e Van de Ven (1994), a maioria dos relacionamentos emergem de forma gradual, a partir de pequenos acordos informais, requerendo pouca confiança, porém envolvendo pouco risco. Para o início de uma cooperação é necessário partir das causas pelas quais um ator decide relacionar-se com outros. Deve-se levar em consideração não somente a questão estratégica, mas o contexto macroeconômico e o ambiente que afetam as empresas nos seus setores de atividades.

Nos estudos de Huggins (2000), este revela que um grau de proximidade geográfica e um número baixo de atores, características desta rede, parece aumentar extremamente a possibilidade de sucesso da mesma. Outra característica destacada por esse autor e, também presente nesta rede, é a natureza comum do negócio, responsável pelo desenvolvimento da confiança.

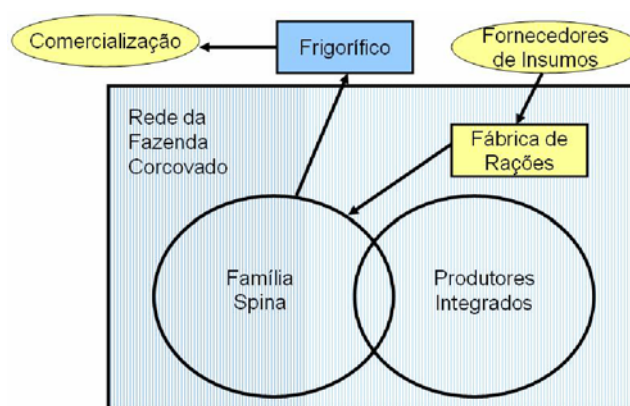
Com a necessidade de centralizar sua produção na região, em 1999, foi construído o incubatório localizado no município de Cabreúva. A unidade de Agudos passou a ser responsável pela produção das matrizes, produzindo 1.200.000 ovos por mês, que posteriormente são transferidas para a unidade de Cabreúva, onde os ovos são chocados, produzindo os pintinhos para engorda. A capacidade de produção desta unidade é de 3.300.000 pintinhos/mês, sendo 1.200.000 destinados à própria Corcovado e, o restante como serviços prestados à terceiros.

A partir deste momento, a Fazenda Corcovado passa a ser único integrador em atividade na cidade de Cabreúva.

4.4 Perfil Atual da Fazenda Corcovado

Vale salientar que, na realidade, a rede Corcovado é composta de duas sub-redes (Figura 3): a primeira formada por 35 produtores integrados, todos com contratos formais, enquanto que a outra pela família Spina, cuja direção dos negócios, a partir de julho de 2006, com o falecimento de Autevir, ficou inicialmente a cargo de sua viúva Maria Izaira Federsoni Spina, de seus dois irmãos Teodoro Roberto e Ernesto Evair e seus descendentes.

Figura 3 – Composição da rede da Fazenda Corcovado



Fonte: elaborado pelo autor

Atualmente a rede Corcovado conta com uma capacidade de alojamento de 2,6 milhões de frangos, gerando no setor avícola municipal, cerca de 370 empregos diretos. Sua produção mensal é de 1,2 milhões de frangos, dos quais, 50% da produção provem da própria família e, o restante de integrados.

A Fazenda Corcovado detém todo o processo de criação e assistência aos seus integrados. As instalações que abrigam as incubadoras, tanto em Agudo, como em Cabreúva, são modernas, e contam com alto padrão de controle sanitário, o que garante a qualidade das matrizes utilizadas na produção. A Corcovado fabrica ração balanceada para uso próprio e de seus integrados, adquirindo de fornecedores regionais os insumos necessários.

A meta prevista agora é a construção de um frigorífico para agregar um maior valor ao produto, pois atualmente os frangos são vendidos vivos a outros frigoríficos

que executam o abate para posterior comercialização. Com isso, esses frigoríficos acabam criando um estoque regulador, obtendo maiores lucros.

Por conta de não ter havido o desmembramento do imóvel rural da Fazenda Corcovado e todos da família Spina residirem nestas terras, percebe-se claramente uma grande diferença entre as duas subredes, não somente no nível tecnológico aplicado à produção, como também a gestão dos negócios. Enquanto os galpões de criação e engorda dos produtores da família são dotados de sistemas automáticos de controle de temperatura, umidade, iluminação e alimentação, garantindo um alto índice de produtividade, os dos integrados não apresentam o mesmo nível tecnológico e, portanto, de produtividade. Do ponto de vista gerencial, a subrede dos produtores integrados, salvo raras exceções, não mantêm registros financeiros e contábeis de suas operações.

O Quadro 3 apresenta as características da subrede de integrados da Fazenda Corcovado, a partir da tipologia criadas por Hoffmann *et al.* (2004) e Jank (1996), já descritas no referencial teórico.

Quadro 3 - Características da subrede de integrados da Fazenda Corcovado

Indicadores	Tipologia
Direcionalidade	Híbrida
Localização	Localizada dentro dos limites do município de Cabreúva
Formalização	Atualmente todos os integrados trabalham sob o regime de base contratual formal, porém a base não contratual imperou até meados de 2003
Poder	Orbital, pois a Corcovado tem um maior poder de decisão em relação aos outros atores que nela atuam

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Hoffmann *et al.* (2004) e Jank (1996)

Embora Mácias (2002) demonstre em seus estudos que, para a existência de relações econômicas os laços de conhecimentos são mais relevantes que os familiares, situação oposta percebe-se na rede estudada, onde os laços familiares constituem-se num grande fator de sinergia. Também foi constatada uma intensa troca de conhecimentos entre os produtores pertencentes à família Spina.

4.5 Perfil dos Integrados

A pesquisa de campo abrangeu uma amostra de 24 dos 35 produtores integrados a Fazenda Corcovado. A grande maioria dos integrados pertencentes à amostra se destaca por atuarem em outras atividades, além da avícola.

Quanto ao nível de escolaridade dos produtores integrados, a metade dos entrevistados completou o nível médio, 8 tem apenas o ensino fundamental e somente 4 deles possuem nível superior. O grau de instrução dos produtores de frango de corte é um fator importante na atividade, dada a complexidades do manejo de produção, do gerenciamento da atividade e até mesmo pela necessidade de conhecimento das regras dos contratos firmados com a integradora. Talvez em decorrência da baixa escolaridade, os integrados não possuem o hábito de leitura. Apenas 8% (2) da amostra pesquisada obtêm informações sobre o setor através de publicações. Esses fatores podem indicar o baixo nível de utilização de recursos computacionais (75% não fazem uso de computador).

Quanto ao grau de especialização a avicultura, desses produtores apenas 3 dos integrados a renda bruta provem quase que exclusivamente da criação de frangos. No outro extremo, metade dos integrados amostrados exercem outras atividades, 7 (29%) dos quais com renda proveniente dos setores de comércio ou serviços, sendo a avicultura de corte uma atividade secundária, conforme mostra o Quadro 4.

Quadro 4 - Grau de especialização na avicultura de corte dos produtores integrados

Avicultura	Outras Atividades	
%	%	
20	80	Funcionário Público (1); Construtor (1) e Comerciante (1)
30	70	Transporte e Comércio de esterco (1); Pecuária de Corte (5) e Aposentado/Pecuária de Corte (1)
40	60	Transporte e Comércio de esterco (1)
		Transporte de Cargas (1)
50	50	Pecuária de Corte (2)
60	40	Comerciante (1)
70	30	Pecuária de Corte (1)
90	10	Pecuária de Corte (2)
100		

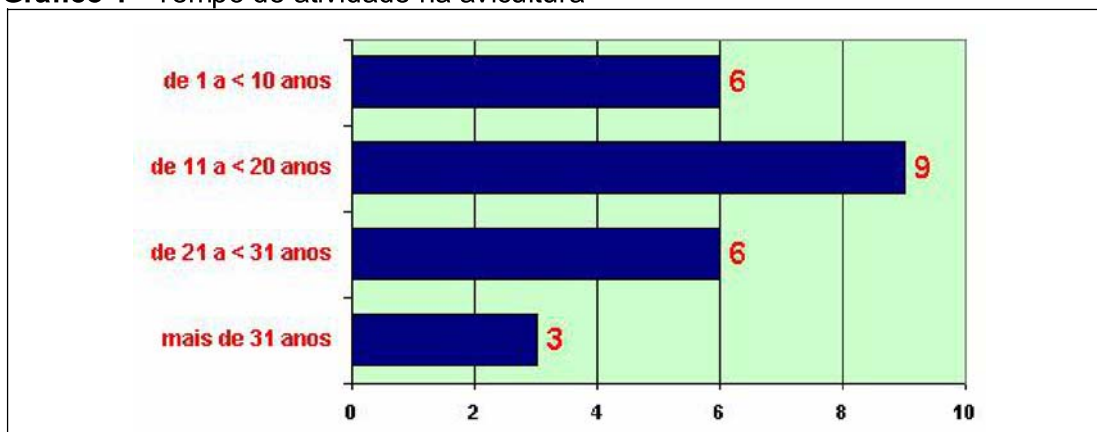
Fonte: o autor, conforme pesquisa de campo (2009)

A especialização produtiva é uma das características destacadas por Hoffmann (2005), principalmente as pequenas empresas, que dessa forma podem produzir e compartilhar as vantagens obtidas com os outros integrantes, porém essa não é uma peculiaridade desta rede.

A área média das propriedades dos integrados é de 5 alqueires. O fato de a avicultura representar um percentual significativo na renda de apenas 3 dos 24 integrados entrevistados, pode gerar a questão de uma certa subordinação desses integrados à integradora, o que ocasionaria uma predisposição de aceitarem menores remunerações pela sua produção. Isso também vem ao encontro dos estudos de Kapoor e Gupta (1997), ao afirmarem que muitas relações ocorrem pelo fato dos envolvidos não possuírem outras alternativas além da cooperação, o que pode ocasionar um nível de compromisso excessivo.

A rede Corcovado destaca-se pela sua longevidade e pelo fato da grande maioria dos integrados estar produzindo para a mesma desde a sua criação em 1984, ou seja, há 25 anos. Os Gráficos 1 e 2 apresentam, respectivamente, os resultados da amostra pesquisada, quanto ao tempo de atividade na avicultura de corte e o tempo de produção dos produtores integrados da rede Corcovado.

Gráfico 1 - Tempo de atividade na avicultura

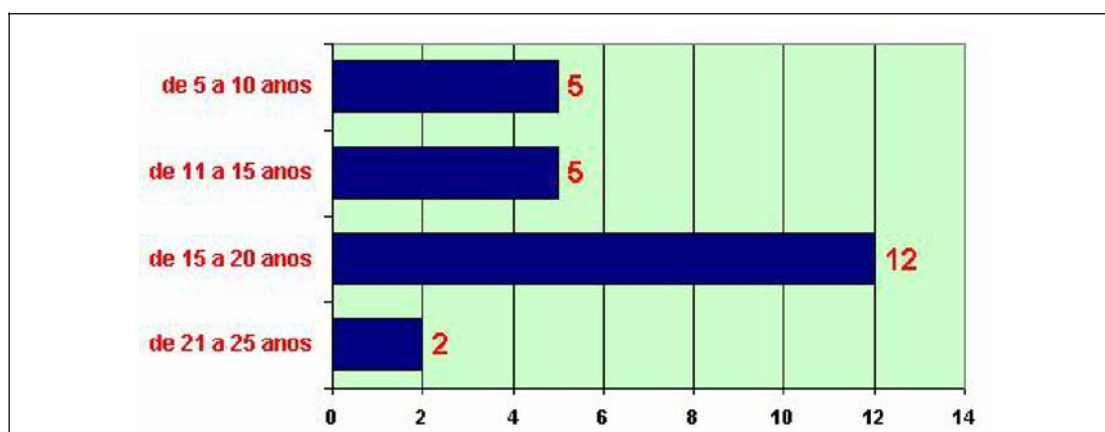


Fonte: Autor, conforme pesquisa de campo (2009)

Com relação ao tempo na atividade avícola, 4 dos 6 integrados que ocupam a primeira faixa de tempo estão a pelo menos 5 anos na atividade e não possuem familiares no setor. Os demais integrados pertencem a uma geração, cujos pais já

estavam ligados à avicultura de corte, quer como integrado da Corcovado ou como criador independente.

Gráfico 2 - Tempo de produção como integrado da Corcovado



Fonte: Autor, conforme pesquisa de campo (2009)

Mais da metade dos produtores pertencentes à amostra estão integrados à rede há mais de 18 anos. As adesões mais recentes à rede Corcovado foram feitas há 5 anos atrás. O fator tempo de integração é importante para a atividade, tendo em vista que períodos mais longos na avicultura de corte se refletem no nível de manejo da produção.

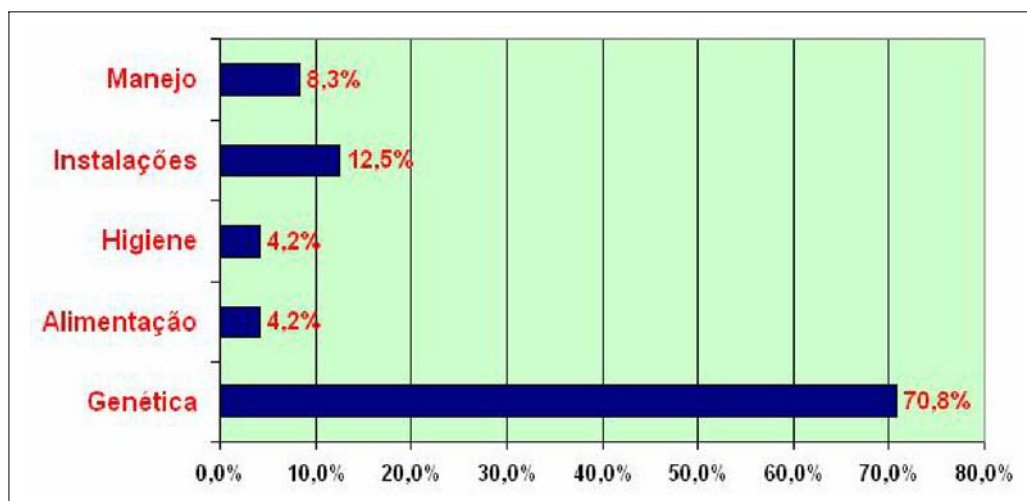
Dentre os motivos que os levaram a aderir ao sistema de integração, a maior parte dos integrados pertencentes à amostra (15), declarou ser a busca de um negócio próprio, muito embora seus pais já fossem integrados da Corcovado; 5 declaram não terem outra opção de negócio; enquanto que os últimos 4 afirmaram que deram continuidade à atividade iniciada pelos pais. Alves Filho e Araújo (2001) destacam que as relações que tem continuidade demonstram que a satisfação gerada em cada ator, com os resultados obtidos no passado, estão baseadas no princípio da equidade.

4.6 Aspectos Operacionais da Rede

O número de pessoas ocupadas nas 24 propriedades amostradas na pesquisa é de 89, com uma média de 3,7 pessoas por propriedade integrada. Desse total, 39 se constituem nos próprios membros das famílias, 41 são trabalhadores permanentes e 9 são contratados de forma esporádica. Dos membros permanentes, a grande maioria é constituída de parceiros que residem na propriedade e tem participação ativa na engorda, recebendo com isso, parte do lucro final.

A maioria dos entrevistados (14) já tinham experiência como integrados anteriores à Corcovado. Todos são unânimes em afirmar que esse período foi muito lucrativo, dada à demanda do mercado interno e externo. Os integradores retiravam os lotes de frango num período de engorda de 30 dias (em média), bem mais curto que os 42 dias atuais. Com relação à produção nos últimos 5 anos, todos são unânimes em afirmar que esta vem se mantendo estável.

Comparados os desempenhos de produção entre os integrados, 66% afirmam que sua produção mantém-se pouco acima da média e 34% a classificam como pouco abaixo da média. A Corcovado mantém um sistema de premiação com a finalidade de incentivar a produção, porém metade dos entrevistados afirmaram ainda não terem recebido nenhum tipo de prêmio, o que se leva a concluir que poucos integrados têm obtido um bom desempenho na sua produção. Conforme demonstra o Gráfico 3, a maioria (70,8%) elege a Genética como o principal fator para um melhor desempenho da produção.

Gráfico 3 - Principais fatores para a produção de frango

Fonte: Autor, conforme pesquisa de campo (2009)

Para a Corcovado, a importância desses fatores está assim ordenada: genética, manejo, alimentação, higiene e instalações. Embora a genética esteja classificada como fator principal, a Corcovado declarou ser essa a principal desculpa dos integrados para justificar o seu mau desempenho produtivo, pois isso acaba por encobrir a má administração e outros fatores também importantes para uma boa produção. Muitos integrados afirmam que os lotes cujo peso dos pintinhos recebidos esteja acima da média, geram um ciclo de produção mais rápido.

4.7 Aspectos Gerenciais da Rede

Quanto à continuidade de relacionamento com a Corcovado, 14 integrados (58%) consideram sua produção como importante para a Corcovado, 6 integrados (25%) avaliam como essencial e apenas 4 (16%) classificam como pouco importante. Tsang (2002) e Reuer *et al.* (2002) partilham da mesma opinião, ou seja, que na medida em que as trocas de recursos passam a ser importantes para os atores envolvidos na rede, estes estarão dispostos, a cooperar e investir mais tempo e recursos neste relacionamento.

Quando comparados os quesitos: preço recebido pela produção; prazo de recebimento; e serviços de assistência prestada pelo integrador, não foram verificadas diferenças significativas entre os integrados. A maioria dos integrados

avaliou os antigos e novos integradores como semelhantes, pois o valor pago não apresentou uma variação muito grande. Nas negociações de preços, quando o integrador necessitar obter um aumento no volume de produção, os integrados passam a ter uma vantagem adicional em relação aos contratos anteriores.

Apesar de existir uma troca de informações entre os integrados, nesta rede, não se verifica qualquer outro tipo de ação em conjunto, muito comum em redes de negócio. As trocas se limitam a informações relativas à produção; valores recebidos; qualidade genética dos pintinhos e outros assuntos relacionados ao negócio. A principal forma de obtenção de informações sobre novas tecnologias de produção, bem como, sobre novas técnicas de gestão do negócio, é suprida pela televisão, segundo 17 dos entrevistados. Outra forma de transferência de conhecimentos utilizada são as reuniões realizadas duas vezes por ano na sede da Corcovado, onde são discutidos diversos assuntos relativos à avicultura. A ausência a estas reuniões traz como consequência o desconto de 1% do seu ganho na produção. Esta foi a forma encontrada pela Corcovado para que os integrados tenham interesse na discussão dos assuntos comuns a todos.

Embora os contatos sociais não sejam intensos, a forma pela qual ocorrem trocas de conhecimentos nesta rede é através da visita do veterinário às propriedades. Nesta ocasião, o veterinário fornece uma visão detalhada da saúde dos lotes que estão sendo criados, dos cuidados necessários para a solução dos problemas detectados, bem como são discutidas técnicas de melhoria no manejo focadas na eficiência produtiva. Segundo os integrados, essas trocas são muito importantes, pois situações empíricas são discutidas, as quais, muitas vezes, acabam se tornando padrões para a criação das aves. Kogut (2000) considera que a rede de cooperação é superior à empresa pelo fato de criar em seu interior uma diversidade de conhecimentos, bem como integrar e tratar informações complexas, facilitando sua adaptação ao ambiente em que se encontra inserida.

Indagados sobre a importância das informações recebidas para o seu negócio, 17 integrados responderam que as informações recebidas do veterinário são as mais importantes, pelos motivos detalhados acima. Quanto às informações que julgam importantes para o desenvolvimento de seu negócio e que gostariam de ter acesso, 15 dos 24 integrados selecionaram seu próprio sistema de contabilidade, pois através dele podem verificar a situação financeira do seu negócio. Também foi

considerada importante o acesso a informações da empresa produtora de matrizes, pois os integrados acreditam que uma boa matriz é responsável por uma boa produção. Por fim, os integrados julgam também importantes as informações recebidas de outros produtores integrados e de associação de classe, muito embora, até o momento, não a tenham criado.

Apesar da importância da cooperação entre os integrados ter sido destacada pela maioria, apenas um já realizou algum tipo de contato com outras instituições com essa finalidade, auxiliando a constituição de uma associação de reciclagem, porém, esta iniciativa não teve continuidade. Segundo esse entrevistado, isso fez com que, na época, a Corcovado melhorasse o preço pago pela produção, pois ela percebeu essa iniciativa como uma tentativa dos integrados começarem a se organizar em uma associação.

A tecnologia da informação é utilizada apenas pelos integrados mais novos. A quase totalidade dos integrados (18) não a utiliza no seu negócio, porém os mesmos afirmaram que realizam o registro manual das despesas e receitas com a finalidade de controlar os seus resultados contábeis. Embora o uso de computadores seja muito baixo, 37% dos entrevistados acham importante a aquisição de software e sistemas informatizados para gerir o negócio, pois são sabedores que os produtores que fazem uso dessas tecnologias tem conseguido melhores resultados, tanto na produção, quanto no controle gerencial.

4.8 A Renda Gerada na Rede

Conforme resultados da amostra pesquisada, a avicultura de corte é uma atividade complementar para a maioria dos integrados da Corcovado, tornando-se uma alternativa que propicia outras rendas à propriedade e, conseqüentemente, reduzindo os riscos inerentes às atividades produtivas. Como já comentado no item 4.2, o rendimento na avicultura de corte está condicionado à sua eficiência produtiva. Conforme a literatura (FIGUEIREDO *et al.*: 2006), em geral, os produtores integrados, em função do baixo nível de escolaridade, não tem por hábito apurar seus custos, nem avaliar o uso de matérias-primas alternativas. Este fato também se confirma na rede da Fazenda Corcovado.

Desta forma, procurou-se calcular o rendimento auferido pelos produtores à partir de um lote de 49.000 frangos criados em quatro galpões, tendo como base os valores recebidos no mês de fevereiro de 2009. Este lote refere-se à média de produção dos dados amostrais de cada integrado.

Entre as receitas provenientes da engorda dessas aves (Quadro 5), foram arrolados os seguintes itens: o valor recebido pela entrega do lote de frangos, já descontadas a taxa de mortalidade de 4%; um percentual de 6% aplicado sobre o valor do lote, relativo à ajuda de custo da integradora para compra da lenha utilizada no aquecimento dos galpões; e o valor de venda da cama (esterco), comercializado na região a um preço médio de R\$ 70,00/tonelada.

Quadro 5 - Receitas provenientes da engorda de 49.000 aves

Descrição das Receitas	Valor
Engorda de 49.000 aves	R\$ 14.417,00
6% relativo à ajuda no consumo de lenha	R\$ 865,00
Venda da cama (Esterco)	R\$ 6.680,00
TOTAL	R\$ 21.962,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Para o cálculo das despesas foram elaboradas duas simulações: uma envolvendo a contratação de mão-de-obra diarista (Quadro 6); e a outra relativa ao emprego de parceiros na produção (Quadro 7), uma vez que estas são as duas formas encontradas na pesquisa de campo.

Figueiredo *et al.* (2006) sugerem uma metodologia de cálculo que considera os seguintes itens: custos diversos, 4% sobre o valor recebido pela entrega do lote; e mão-de-obra, um percentual de 15% para empregados diaristas.

Como parâmetro para o cálculo de energia elétrica, tomou-se uma propriedade com 9 galpões de engorda, com um consumo mensal de R\$ 1.000,00. Dividiu-se esse valor pela quantidade de dias do mês (30 dias) e multiplicou-se pelo período de abate das aves (42 dias). O resultado foi dividido pela quantidade de galpões, com a finalidade de se encontrar o custo de energia elétrica de cada

galpão. No cálculo da serragem para a cama de frango tomou-se como base a carga de um caminhão (12 T) ao custo de R\$ 1.200,00, quantidade necessária para a engorda de 20.000 aves. No final da engorda, cada ave produz cerca de 2 kg/esterco. O integrado tem um custo de R\$ 6.000,00 para compra da lenha, responsável pelo aquecimento de 9 galpões durante o período de engorda

Na segunda simulação, utilizando mão-de-obra de parceiro, segundo os integrados pertencentes à amostra, cerca de 25% do valor recebido pela entrega do lote é pago por esse serviço.

Quadro 6 - Despesas por engorda de 49.000 aves (Empregados Diaristas)

Descrição das Despesas	Valor
Serragem para cama de frango + transporte	R\$ 2.940,00
Energia Elétrica (4 galpões – R\$ 155,00 x 4)	R\$ 620,00
Diaristas (Mão-de-obra contratada)	R\$ 2.162,00
Lenha (4 galpões – R\$ 666,66 x 4)	R\$ 2.667,00
Custos Diversos	R\$ 576,00
TOTAL	R\$ 8.965,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 7 - Despesas por engorda de 49.000 aves (Empregado parceiro)

Descrição das Despesas	Valor
Serragem para cama de frango + transporte	R\$ 2.940,00
Energia Elétrica (4 galpões – R\$ 155,00 x 4)	R\$ 620,00
Mão-de-obra (25% sobre valor total recebido)	R\$ 3.604,00
Lenha (4 galpões – R\$ 666,66 x 4)	R\$ 2.667,00
Custos Diversos	R\$ 576,00
TOTAL	R\$ 10.407,00

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 8 demonstra os resultados estimados para uma produção desenvolvida a partir do emprego de mão-de-obra temporária e mão-de-obra de parceiro, tendo como base os valores acima descritos.

Quadro 8 - Lucros estimados na engorda de 49.000 aves

	Com Empregados Diaristas	Com Empregado Parceiro
Receita para Engorda (A)	R\$ 21.962,00	R\$ 21.962,00
Despesas para Engorda (B)	R\$ 8.965,00	R\$ 10.407,00
Lucro final por engorda (C = A – B)	R\$ 12.997,00	R\$ 11.555,00
5 engordas por ano (C x 5)	R\$ 64.985,00	R\$ 57.775,00
Recebimento mensal	R\$ 5.415,00	R\$ 4.815,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Diante dos dados apurados pode-se verificar que o integrador tem uma maior rentabilidade (12%) quando opta por empregados diaristas, cujo valor representa uma diferença anual de R\$ 7.200,00 entre as duas modalidades de trabalho.

Em estudo realizado sobre viabilidade econômica e análise de risco, Figueiredo *et al.* (2006) concluíram ser a avicultura de integração uma atividade viável, porém com uma rentabilidade não muito elevada. Por esse motivo, este deve sempre estar atento aos seus custos. Mais do que analisar a viabilidade, o integrado deve possuir o pleno conhecimento da produção de frangos, com o objetivo de maximizar o índice de eficiência de produção - IEP, pois é através dele que a integradora efetuará a remuneração dos lotes entregues. Ainda segundo estes autores, no sistema de integração, parte do risco de preços é transferido para o integrado, reduzindo a sua margem de lucratividade, ficando a sua rentabilidade condicionada aos interesses da integradora, não lhe restando outra alternativa do que ser mais eficiente no processo de criação. Dessa forma, a redução de custos com o uso de matérias-primas alternativas deve ser efetuada de forma criteriosa, a fim de não reduzir a eficiência já alcançada.

4.9 A Confiança na Rede

A Corcovado iniciou sua rede através da união familiar, quando os irmãos Spina decidiram, em 1978, incluir a avicultura de corte nos seus negócios. Percebe-se nesta rede três períodos distintos: o primeiro entre 1978 a 2003; outro entre 2003 e 2006 e, após este ano, a partir do falecimento de Autevir Spina.

No primeiro período, a gestão da Corcovado estava a cargo de Autevir que conseguiu conjugar nesta atividade a parte social e a comercial, obtendo um alto grau de confiança nesta relação, conduzida de forma totalmente informal, opinião esta compartilhada por todos os entrevistados. Essa confiança confirma a opinião de Ganesan (1994), quando a define como o grau de credibilidade em que uma das partes crê que a outra tem a formação necessária para desempenhar o trabalho de forma eficaz e responsável.

Nos trabalhos de Putnam (2002), com o objetivo de avaliar os fatores que levam uma região a ter um maior desenvolvimento que outra, argumenta-se que a confiança se desenvolve através da cooperação. Em contrapartida, a cooperação gera confiança, mas, para que isso ocorra é necessário um ambiente estável. O autor também destaca que as redes de relacionamento permitem que a confiança seja disseminada.

Nas palavras dos integrados, Autevir era uma *“pessoa espetacular, dona de uma grande coração, muito mais preocupado com a situação do integrado, do que com a situação da empresa que dirigia”*. Seus irmãos também são unânimes em afirmar que muitas vezes, dada a baixa produtividade de alguns produtores, era necessário excluí-los da integração, porém, isso se tornava uma tarefa quase impossível, devido à intervenção de Autevir, preocupado em primeiro lugar com as consequências que tal ato poderia trazer às pessoas que dependiam desse negócio.

Autevir *“não era um homem de promessas, mas de compromissos”*, afirmam os integrados. Estava intimamente preocupado em investir na relação de negócio com os produtores, financiando instalações e equipamentos, sempre que fosse necessário. Visitava regularmente todos os integrados, ficando horas em cada propriedade, se interando de todos os problemas e procurando contorná-los, segundo confirmam seus irmãos. Consequentemente, a troca de experiências era uma constante nestas visitas. Ele também coordenava e participava de todas as retiradas de lotes de frango das propriedades produtoras.

Em seus trabalhos, Coleman (1990) *apud* Tonini (2007), conclui que onde a confiança é maior, existe mais capital social, opinião compartilhada por Putnam (2002), quando afirma que um elevado grau de confiança é a base sólida para a constituição do capital social. Legitimando as atitudes tomadas por Autevir, recorre-se a Bueno (2004), para quem o capital social engloba, em primeiro lugar, a rede de contatos sociais que um indivíduo típico mantém, implicando comportamentos sociais relativamente estáveis no tempo e por isso confiáveis. Inclui também, uma dimensão de bem estar coletivo, no sentido em que a comunidade pertencente a essa rede se beneficiará na medida em que emerge um ambiente geral de confiança e segurança, incentivando a cooperação entre as pessoas e melhorando a sua eficiência econômica.

No segundo período (2003 a 2006), percebeu-se a transição das relações baseadas na confiança para aquelas orientadas por contrato formal, devido à ação oportunista por parte de um integrado. Nesse período, não que a confiança tenha deixado de existir, mas ela passou a desempenhar um papel complementar aos demais instrumentos. Neste caso, o contrato formal foi usado, não por sua capacidade de garantir que os objetivos sejam atendidos, mas para evitar novas ações oportunistas. Mas se o relacionamento atual é reflexo da confiança que havia entre as partes, haverá uma tendência de redução de cláusulas formais.

Isso vem ao encontro do argumento de Benson (1975) sobre normas estabelecidas por uma rede, as quais vão se definindo mediante uma dinâmica política, de modo semelhante a uma organização convencional. De acordo com Giddens (1991), o que se busca com a confiança é uma situação de segurança, na qual exista um equilíbrio do ato de confiar e um risco aceitável. No caso analisado, essa parece também ser a tônica do contrato formal entre a Corcovado e seus integrados.

Na pesquisa de campo, questões relativas à confiança foram elaboradas, conforme consta do Quadro 9.

Quadro 9 – Visão a respeito do grau de confiança dos integrados na Corcovado

	A Corcovado cumpre com as promessas e acordos		A Corcovado tem um alto sentido de lealdade comigo		Confoio que a Corcovado não tomará decisões que me prejudiquem	
Respostas	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Concordo totalmente	14	59	4	17	5	21
Concordo	7	29	13	54	7	29
Concordo parcialmente	2	8	6	25	8	33
Não concordo	1	4	1	4	4	17
Total	24	100	24	100	24	100

Fonte: Autor, conforme pesquisa de campo (2009)

Em relação ao cumprimento de promessas e acordos por parte da Corcovado, a quase unanimidade da amostra (88%) respondeu não ter dúvidas em relação a isso, assim como 71% concordam que a Corcovado possui um alto sentido de lealdade em relação aos integrados.

No terceiro período, que vai do falecimento de Autevir até o momento atual, quando foi iniciado o plano de profissionalização das atividades avícolas da Fazenda Corcovado, a gestão dos negócios ficou a cargo de dois gerentes contratados, um encarregado das questões relativas à produção e outro da parte comercial.

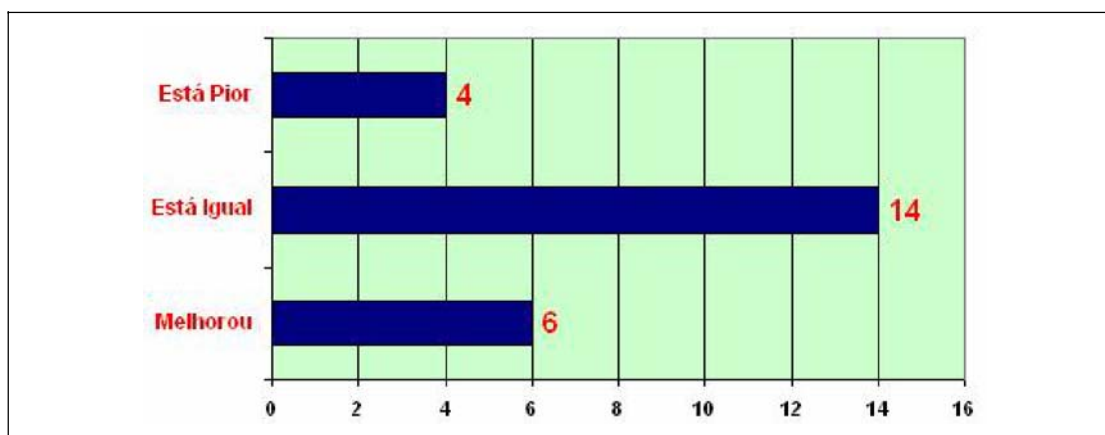
Essa mudança trouxe, entre outros resultados, o início de um processo de seleção dos integrados com base em seu desempenho produtivo. Assim, 12,5% dos integrados não tiveram seus contratos renovados. Além disso, integrados da família Spina passaram a arrendar terras no município, ampliando a produção própria e reduzindo a grande incerteza com relação ao fornecimento de aves. Estes fatores parecem estar abalando o grau de confiança que os integrados depositavam em relação ao integrador, fato este comprovado pela pesquisa de campo, pois quando perguntados se a Corcovado não tomará nenhuma decisão que venha a prejudicar os integrados, somente a metade dos entrevistados (12) concordaram com essa afirmativa.

4.10 Percepção de Progresso e Perspectivas Futuras

Nos últimos 5 anos, o produtor integrado foi obrigado a enfrentar um mercado instável, devido a inúmeros fatores. Diante disso, foi oportuno lhe perguntar qual a sua percepção de progresso no negócio neste período, bem como sua opinião sobre os fatores que levaram a estes resultados.

Como demonstrado no Gráfico 4, do total da amostra, 14 integrados (58%) tiveram a percepção de que o negócio está igual, ou seja, apesar das dificuldades enfrentadas, sua rentabilidade continua a mesma. Para 6 integrados (25%) houve uma percepção de melhoria e para o restante, a situação piorou nos últimos 5 anos.

Gráfico 4 - Percepção de progresso do negócio nos últimos 5 anos



Fonte: Autor, conforme pesquisa de campo (2009)

As opiniões sobre essas percepções colhidas nas entrevistas são transcritas no Quadro 10, separadas nestes 3 grupos.

Quadro 10 - Opinião dos entrevistados sobre a percepção de progresso do negócio nos últimos 5 anos

Percepção de Piora <i>“Muito trabalho, muitas exigências, alterações climáticas que prejudicam a produção e muitos equipamentos a serem adquiridos”.</i> <i>“Muitos investimentos para um retorno baixo”.</i> <i>“Devido ao custo do frango, o preço de venda fica menor que o da produção”.</i> <i>“Custo de produção muito elevado”.</i>
Percepção de Melhoria <i>“Adquiriu caminhões e, com ele faz a retirada do esterco o que compensa no valor final recebido pela produção”.</i> <i>“Obteve bons resultados financeiros, a saúde dos lotes foi boa, bem como na conversão alimentar”.</i> <i>“Apesar do mercado instável, os custos têm se mantido e a rentabilidade vem cobrindo as despesas. O negócio de frangos é para os filhos poderem ‘dirigir’ algo próprio”.</i> <i>“Temos tido algum lucro, mesmo com o mercado instável como anda ultimamente”.</i> <i>“Ainda compensa a criação. Quer esperar os resultados com as novas exigências para verificar se continua ou não”.</i> <i>“Meu patrimônio teve um acréscimo, apesar do negócio não está tão bem assim”.</i>
Percepção de Situação Igual <i>“O negócio está estagnado”.</i> <i>“O custo de produção está maior, mas a remuneração continua a mesma”.</i> <i>“O custo de produção e o ganho empatam”.</i> <i>“Nos últimos 5 anos minha produção está igual, ou seja, não senti me progresso”.</i> <i>“Não vê interesse da Corcovado em investir na produção”.</i> <i>“A rentabilidade com os investimentos nos negócios é a mesma”.</i> <i>“O custo de produção está muito alto”.</i> <i>“Os custos empatam com os ganhos”.</i> <i>“Muitas exigências para a criação e rentabilidade estável”.</i> <i>“Expectativa na produção, mas na hora do recebimento tem a frustração pelo preço recebido. O mercado e os preços andam muito instáveis”.</i> <i>“O preço recebido ultimamente vem cobrindo os custos de produção, mas os lucros diminuíram”.</i> <i>“As novas exigências de criação têm deixado os integrados desanimados e isso pode ser refletir na sua produção”.</i> <i>“Lucros e produção em baixa. O mercado não tem demonstrado que vá melhorar a curto prazo”.</i> <i>“Muitos investimentos para um retorno baixo”.</i>

Fonte: Autor, conforme pesquisa de campo (2009)

A necessidade de alavancagem de financiamentos para a modernização e ampliação da atividade avícola, bem como as várias exigências ambientais, por

parte das autoridades, têm criado barreiras à manutenção dos produtores integrados na atividade.

Embora 42% do integrados tenham dúvidas, quanto à vontade da Corcovado em realizar algum tipo de investimento na relação, a maior parte dos integrados (66%) acredita que a relação de cooperação venha a se manter por um longo prazo de tempo, muito embora 41% da amostra (10) afirme que a Corcovado não compartilha informações confidenciais sobre o mercado de frango (Quadro 11).

Quadro 11 - Questões relativas à confiança

	A Corcovado tem boa vontade para realizar investimentos na relação comigo		A Corcovado percebe sua relação como uma cooperação a longo prazo		A Corcovado compartilha informações confidenciais sobre o mercado	
Respostas	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Concordo totalmente	1	4	6	25	--	--
Concordo	7	29	10	41	9	38
Concordo parcialmente	6	25	5	21	5	21
Não concordo	10	42	3	13	10	41
Total	24	100	24	100	24	100

Fonte: Autor, conforme pesquisa de campo (2009)

Neste sentido a Corcovado já vêm selecionando os produtores que possuem um melhor índice de produtividade, em detrimento dos demais. Com a saída desses integrados, ela tem arrendado propriedades, montando modernos galpões e, buscando tornar-se responsável pela maior parte da engorda dos frangos para suprir o mercado consumidor em que atua.

Verificou-se também, um certo comodismo, uma atitude passiva, por parte de alguns integrados, uma vez que esperam do integrador um auxílio para fazer frente às necessidades crescentes de investimento, em atendimento às exigências tecnológicas e ambientais.

Do total de integrados, 21% acredita que não esteja operando esse tipo de negócio daqui a cinco anos, pois as novas regras estabelecidas pelo Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento – MAPA, relativo ao registro das granjas produtoras de frango de corte, cujo prazo se encerra ao final de 2009, tendem a dificultar o negócio, devido à incapacidade de investimentos, de acordo com as respostas colhidas da maioria do integrados. Dentre essas exigências, destacam-se:

- Declaração de responsabilidade técnica do médico veterinário para o controle higiênico-sanitário do estabelecimento e do plantel da propriedade;
- Planta de localização da propriedade, assinada por técnico profissionalmente habilitado, indicando todas as instalações, entradas, cursos d'água, e propriedades limítrofes;
- Planta baixa ou croqui das instalações para visualização da infraestrutura instalada;
- Licença emitida por órgão de fiscalização de meio ambiente municipal, estadual ou federal, de aprovação da área onde se localiza a propriedade;
- Documentos comprobatórios da qualidade microbiológica, física e química da água de consumo;
- Memorial descritivo das medidas higiênico-sanitárias e de biosegurança adotadas pela propriedade avícola.

Segundo a Corcovado, várias exigências por parte dos importadores também têm ocasionado o aumento dos custos de produção.

Comparado com a produção de 2008, 58% dos integrados planejam produzir a mesma quantidade nos próximos cinco anos e, 29% acreditam que produzirão menos. Indagados sobre quais as opções de negócio disponíveis, caso desistam da avicultura de corte, a grande maioria respondeu que investirá na pecuária de corte.

4.11 A Sustentabilidade e seus Fatores

Como abordado no referencial teórico, as relações de cooperação têm sido apontadas como um caminho imprescindível para o desenvolvimento territorial e

regional, bem como tecnológico, principalmente num contexto permeado por incertezas e que exige domínio de conhecimento.

A rede, objeto de estudo, teve a sua formação no ano de 1984, num momento de crise no setor avícola da cidade de Cabreúva, cuja consequência foi a paralisação das atividades dos produtores que trabalhavam de forma independente. Com isso, a Fazenda Corcovado acabou por integrar a maioria desses produtores. Como afirmam Ring e Van de Ven (1994), algumas condições iniciais devem ser assumidas para o entendimento da cooperação, dentre elas as incertezas inerentes a um relacionamento organizacional cooperativo.

Comprova-se neste trabalho, que a presença de valores tidos como essenciais e compartilhados pela rede são fundamentais para a cooperação, afirmam Marteleto e Silva (2004), ou seja: quanto à religião, todos os atores professam a mesma religião, a católica; à etnia, a maioria é descendente de italianos; à educação, a maior parte dos integrados concluiu somente o nível médio, ou o fundamental; à proximidade territorial, todos convivem numa mesma região; à amizade entre outros. Vale lembrar que estes elementos não exercem seus valores isoladamente, mas em sinergia.

Tomando por base o referencial teórico, relativo ao capital social e à confiança, pode-se afirmar que estes se constituem nos principais fatores de sustentabilidade desta rede.

Adler e Kwon (2002) afirmam que para a geração do capital social é necessária a presença de três fontes: a oportunidade; a motivação; e a habilidade. Neste estudo, essas fontes fazem-se presentes nas iniciativas dos proprietários da Corcovado ao empreenderem seu negócio. Assim, a “*oportunidade*” surge a partir das ligações diretas entre a Corcovado e seus integrados, permitindo o apoio e os recursos necessários para viabilizar a rede e, posterior, integração de novos elementos ao sistema avícola. A “*motivação*” impulsionada pelo carisma da figura de Autevir, que ao mesmo tempo que incentivava cada um dos integrados a produzir, estabelecia relações de extrema confiança e solidariedade. E por fim, “*habilidade*” que aporta à competência dos produtores,

Nesta rede, constata-se que a confiança possui antecedentes e resultados. Segundo os integrados, ela é fruto de experiências positivas em relacionamentos

passados, da capacidade da Corcovado manter o que foi previamente estabelecido, e de que os acordos verbais serão respeitados, ou de fazer uso de explicações plausíveis para sua justificativa. Conforme afirma Putnam (2002), a confiança pode ser encarada como condição *sine qua non* para a existência de um relacionamento, fator que se faz presente fortemente nesta rede, oferecendo todas as condições para a consecução dos objetivos dessa parceria.

A preservação dos interesses dos envolvidos, como definido no referencial teórico, não recebeu grande atenção e em diversas situações foi até enfatizado que o outro lado também tem interesses e fará de tudo para atingi-los. Isso significa que existe o entendimento ou a aceitação de que os outros também possuem interesses e o relacionamento se dá quando esses podem ser compartilhados.

Conforme descreve Hoffmann *et al.* (2004), nesta rede a característica do poder é classificado como orbital, pois está centrado na Corcovado. Confirmando a declaração de Benson (1975), que, em função de sua posição relativa de poder, a Corcovado estabelece os limites e restrições para as atividades executadas. Apesar dessa característica, verifica-se que a confiança pode ser desenvolvida mesmo em situações em que as relações de poder são centralizadas, desde que não aconteça de forma manipulada ou impositiva. Este tipo de relação de poder contradiz a argumentação de Chisholm (1996), pois, segundo esse autor, as redes de cooperação são controladas pelos atores e não por uma fonte de poder centralizada.

Nesta rede predominam relações diádicas entre integrador e integrados com propósitos de produção. A par disso, pode-se observar a existência de uma rede social, onde trocas acontecem entre integrados, orientadas por relações familiares, de amizade, religiosas, étnicas entre outras.

Com o início do plano de profissionalização das atividades avícolas da Corcovado em 2005 e, o falecimento de Autevir no ano seguinte, percebe-se através dos depoimentos colhidos, uma queda no nível de confiança, pois os integrados dizem terem ficado “órfãos” de um contato mais direto com o integrador.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Limitações da Pesquisa

A presente dissertação apresenta algumas limitações:

- O questionário da pesquisa de campo não foi aplicado aos produtores pertencentes à família Spina, responsável por 50% da produção de frangos da Corcovado. Num primeiro momento, pelo temor de se criar um viés nas respostas e, posteriormente, pela limitação do tempo para o término da pesquisa;
- A inexistência de estudos empíricos sobre a sustentabilidade em redes de cooperação, principalmente no setor avícola, dificulta a análise comparativa dos resultados nesta pesquisa;
- Essa dissertação foi desenvolvida num setor específico, o avícola de corte, não sendo possível a sua generalização.

Recomendações para Futuros Estudos

Com relação às recomendações para futuros estudos, sugere-se:

- Que esta rede seja novamente objeto de pesquisa, com a inclusão de todos os produtores integrados, a fim de verificar o seu desenvolvimento, diante da entrada em vigor das novas regras da avicultura de corte;
- Aplicação de pesquisa na rede de integrados formada pelo Frigorífico Flamboiã, que, embora tenha suas instalações na cidade Cabreúva, sua produção se desenvolve nos municípios circunvizinhos. Dessa forma, pode-se realizar um estudo comparativo entre as duas redes existentes do mesmo setor.

Considerações Finais

A proposta principal da presente dissertação foi estudar uma rede de cooperação quanto à sustentabilidade, analisando que fatores corroboraram, não

somente para o início desta relação de cooperação, mas também para a sua própria continuidade ao longo do tempo.

Para atingir os objetivos propostos na pesquisa, foi realizada a revisão bibliográfica, cujos resultados foram apresentados no referencial teórico. Nesta etapa da pesquisa, foi possível perceber os diversos fatores que contribuem para o nascimento, o desenvolvimento, sustentabilidade e término de uma rede de cooperação. Dentre os fatores arrolados, segundo (CHILD: 2001; DAS e TENG:1998), o ingrediente vital para o sucesso da cooperação, que deve ser desenvolvido de forma gradual e consciente, é a confiança.

Essa rede possui dois extremos: de um lado os produtores pertencentes à família Spina, onde se percebe uma alta produtividade, uso intensivo de tecnologia, grande troca de conhecimentos e cooperação. Do outro, os produtores integrados, onde várias características inerentes às redes não estão presentes, sendo a avicultura de corte uma atividade complementar para a maioria. Somente para 3 dos integrados pertencentes a amostra, a avicultura de corte representa a totalidade de sua renda bruta. A especialização produtiva, característica das pequenas empresas rurais é observada apenas nos produtores da família Spina. O poder dessa rede está centrada na Corcovado, de onde se estabelecem os limites e restrições para o desenvolvimento da avicultura de corte em Cabreúva.

Como comentário dos principais resultados decorrentes da análise dos dados obtidos na pesquisa de campo, observa-se que: o índice de confiança na relação estabelecida entre a Corcovado e seus integrados é forte, embora se perceba que este vem apresentando um decréscimo, após a morte de Autevir Spina, ocorrida em 2006. Autevir com seu carisma, era o grande responsável em fazer o elo entre a atividade produtiva e a social.

Verifica-se também, que a rede estudada se destaca como rede social, uma vez que estão presentes vários elementos que unem fortemente os atores envolvidos, tais como: os laços familiares; a identidade de origem; o nível educacional; a amizade e a religião.

Esses elementos geraram uma cultura de trabalho baseada na capacidade empreendedora; em redes sociais sustentadas, principalmente, pela confiança; pelo comprometimento e pela honestidade.

A importância da cooperação entre os integrados, inclusive com a criação de uma entidade que venha a defender seus interesses, foi destaque em todas as entrevistas, porém parece que esta iniciativa carece de motivos mais fortes para se tornar realidade.

Em termos de troca de conhecimentos destaca-se a relação existente entre o veterinário e os integrados, por ocasião das visitas às propriedades. Acredita-se que, caso houvesse uma entidade que congregasse os produtores, haveria um espaço maior para troca de conhecimentos relacionados à produção entre os integrados.

A busca por um aumento no índice de eficiência de produção, através do controle dos custos e o uso de tecnologia na criação necessitam de maior atenção por parte dos integrados, pois esses fatores podem trazer grandes diferenças no seu processo produtivo.

Portanto, existe um longo caminho a ser percorrido para que os pequenos produtores integrados tornem-se realmente empresas que utilizam as mesmas técnicas da maioria dos produtores nacionais ligados à avicultura de corte.

Desse modo, a contribuição aqui apresentada confirma o argumento de Putnam (2002), de que a condição *sine qua non* para a existência de relacionamentos é a confiança, a qual solidifica a formação do capital social, constituindo-se nos principais fatores de sustentabilidade da rede da Fazenda Corcovado.

REFERÊNCIAS

ABEF - Associação Brasileira dos Produtores e exportadores de Frangos, **Relatório Anual 2007/2008**, 2008

ADLER, P.; KWON, S. ***Social Capital: Prospects for a new concept.*** Academy of Management Review, v. 1 27(1): pp. 17-40, 2002

ALBAGIL, S; MACIEL, M. L. **Capital social e empreendedorismo focal**, Rede de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2002

ALVES FILHO, A.; ARAÚJO, M. A. D., **Um Estudo da Força Motivacional dos Funcionários do-Banco do Brasil à Luz da Teoria da Expectativa**, Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 08, n. 2, abril/junho 2001

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e Clusters regionais** São Paulo, Atlas, 2000

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. **Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, Recife, PE. Anais... Recife: ENEO, v. 1. pp. 1-15, 2002

_____; **A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências.** RAC – Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, v. 8, pp. 203-227, 2004.

BENSON, J.K. ***The Interorganizational Network as a Political Economy***, Administrative Science Quartely, v. 20, Junho, pp. 229-249, 1975

BIGGIERO, L. ***Self-organizing processes in building entrepreneurial networks: a theoretical and empirical investigation***, Human Systems Management, pp. 209-222, 2001

BORCH, O. J.; ARTHUR, M. B. ***Strategic Networks Among Small Firms: Implications for Strategy Research Methodology***, Journal of Managemet Studies, v. 32, n. 4, pp. 419-441, 1995

BROWN, E.; BUTLER, I. E.; ***Competitors as Allies: A Study of Entrepreneurial Networks in the US. Wine Industry***, Journal of Small Business Managemení, v. 33, pp. 57-66, 1995

BUENO, N. P.; **Lógica da Ação Coletiva, Instituições e Crescimento Econômico: Uma Resenha Temática sobre a Nova Economia Institucional**, Economia, Brasília/DF, v.5, n.2, pp. 361-420 jul./dez., 2004

CÂNDIDO, G. A.; **Fatores Críticos de Sucesso no Processo de Formação, Desenvolvimento e Manutenção de Redes Interempresariais do tipo Agrupamento Industrial entre Pequenas e Médias Empresas: um estudo**

comparativo de experiências brasileiras, Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – PPGEPP – UFSC, Florianópolis, 356 f., 2001

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

CASTELLS, M. **A sociedade em rede, a era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, v. 1, 2005

CLEGG, S. R.; HARDY, C. **Introdução: organização e estudos organizacionais**. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999

CHILD, J.; ***Trust-The Fundamental Bond in Global Collaboration***, *Organizational Dynamics*, v. 29, n. 4, pp. 274-285, 2001

CHISHOLM, R. F. ***On the meaning of networks*** *Group & Organization Management*, v. 21, n. 2, pp. 216-235, 1996

CROOM, S.; BATCHELOR, J. ***The development of strategic capabilities. An interaction view*** *Integrated Manufacturing Systems*, v. 8, n. 5, p. 299-312, 1997

DAS, T.K; TENG, B.S; ***Between Trust and Control Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances***, *Academy of Management Review*, v. 23, n. 3 pp. 481-512, 1998

DONEY, P.M.; CANNON J..P.; ***An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships***, *Journal of Marketing*; v. 6,1 pp. 35-51, April, 1997

DYER, J.H.; NOBEOKA, K ***Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case***, *Strategic Management Journal*, v. 21, Março, pp. 345-367, 2000

FERNANDES FILHO, J.F.; QUEIROZ, A.M. **Transformações recentes na avicultura de corte brasileira: o caso do modelo de integração**, Ouro Preto: UFOP, 2001.

FIGUEIREDO, A.M.; SANTOS P.A.; SANTOLIN, R; REIS, B.S. **Integração na criação de frangos de corte na microregião de Viçosa – MG: viabilidade econômica e análise de risco**, *Revista de Economia e Sociologia Rural-RER*, v. 44, n. 04, pp. 713-730, out/dez, 2006

FLORIN, J.; LUBATKIN, M.; SCHULZE, W. ***A social capital model of high growth ventures***. *Academy of Management Journal*, v. 46(3): pp. 374-384, 2003

FOMBRUN C. J. ***Strategies for network research in organizations***, *Academy of Management Review*, v. 7, pp. 280-291, 1982.

FREITAS, C.A.; **A Integração Vertical numa Indústria de Laticínios do Rio Grande do Sul**, II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares, PENSA/FEA/USP, Ribeirão Preto, 1999

GANESAN, S.; ***Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships***, Journal of Marketing, v. 58, pp. 1-19, April, 1994

GIDDENS, A.; **As consequências da modernidade**, Editora UNESP, 1991

GOLDEN, P.A.; DOLLINGER, M. ***Cooperative alliances and competitive strategies in small manufacturing firms***, Entrepreneurship: Theory & Practice, v.17, n. 4, pp. 43-56, 1993

GRANDORI, A.; SODA, G. ***Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms***. Organizational Studies, v. 16, pp. 183-214, 1995.

GRANT, R. M. ***The knowledge-based view of the firm: implications for management practice***, Long Range Planning, v. 30, Iss. 3, pp. 450-454, 1997

GULATI, R. ***Alliances and networks***, Strategic Management Journal, v. 19, pp. 293-317, 1998

HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. X. ; FERNÁNDEZ-MARTINEZ, M. T. **Redes de empresas: uma proposta para sua classificação**. ENANPAD, 28., 26-29 set. 2004, Curitiba. Anais... Curitiba: [s.n.], pp 1-16., 2004

_____; . **Cooperação e Transferência de Conhecimento entre Empresas Integradas a Redes de Base Territorial**, anais do congresso SLADE – Sociedade Latino-Americana de Estratégia, 2005

HUGGINS, R; ***The sucess and failure of policy-implemented inter-firm network initiatives: motivations, processes and structure***, Entrepreneurship & Regional Development, v. 12, pp. 111-135, 2000

IEA – INSTITUTO DE ECONOMIA AGRÍCOLA DO ESTADO DE SÃO PAULO - <[http:// www.ciagri.iea.sp.gov.br](http://www.ciagri.iea.sp.gov.br)> - Acesso em dezembro de 2007

JANK, M. S.; **Competitividade do agribusiness brasileiro: discussão teórica e evidências no sistema carnes**, Tese (Doutorado em Economia) - USP/FEA, São Paulo, 1996

JARILLO, J.C. ***On Strategic Networks***, Strategic Management Journal, v. 9, pp 31-4, 1988

KAPOOR, V.; GUPTA, A., ***Aggressive sourcing: a free-market approach***, Sloan Management Review, Fall, pp. 21-31, 1997

KOGUT, B. ***The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure***, Strategic Management Journal, v. 21, pp. 405-425, 2000

KOKA, B.; PRESCOTT, J.. ***Strategic alliances as social capital: a multidimensional view***, Strategic Management Journal, v. 23, pp 795-816, 2002

LEANA, C.R.; VAN BUREN, H. J. **Organizational Social Capital and Employment Practices**, Academy of Management Review. v. 24(3): pp 538-555, 1999

LUDENA, E. E. **Redes de Innovación integradas - Hacia un modelo conceptual y metodológico**, CLADEA, 2006

MÁCIAS, A. G.; **Redes sociales y “clusters” empresariales**. Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociais, v. 1, n. 6, enero 2002. Disponível em: < http://revista-redes.rediris.es/html-vol1/vol1_6.htm >. Acesso em: 08.fev. 2009.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

MARTELETO, R. M.; SILVA, A.B.O. **Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local**. Ci. Inf, Brasília, v. 33, pp. 41-49, set./dez. 2004

MILES, R.E.; SNOW, C.C. **Organizations: New Concepts for New Forms**, California Managemet Review, v. 28, n. 3, pp. 62-73, 1986

MORGAN R.M.; HUNT S.D.; **The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing**, Journal of Marketing, v. 58, pp. 20-38, july, 1994

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. **Social Capital, intellectual capital and the organization advantage**, Academy of Management Review. v. 23, pp 242-266, 1998

NONAKA, I; TOYAMA, R. **The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process**, Knowledge Management Research & Practice, pp. 2-10, 2003

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

OLIVER, A. L. ; MARK, E. **Networking network studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships**, Organization Studies, v. 19, n. 4, 1998

PINOTTI, R.N.; PAULILLO, L.F.O. **A estruturação da rede de empresas processadoras de Aves no Estado de Santa Catarina: governança contratual e dependência de recursos**, Gestão & Produção, v.13, n.1, pp.167-177, jan/abr. 2006

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva - criando e sustentando um desempenho superior**, Editora Campus, 14 ed, Rio de Janeiro, 1989

POWELL, W.W.; KOPUT, K.W.; SMITH-DOERR, L.; **Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology**, Administrative Science Quarterly, v. 41, n.1, pp. 116-145., 1996

PUTNAM, R. D. **Comunidade de democracia: a experiência da Itália moderna** Rio de Janeiro, Editora FGV, 2002

REUER, J.; ZOLLO, M.; SINGH, H.; ***Post-formation dynamics in strategic alliances***, Strategic Management Journal, v. 23, pp. 135-151, 2002

REVISTA AVEWORLD, Editora AnimalWorld, São Paulo, n. 32, fev/mar, 2008

RICHETTI, A.; SANTOS, A.C. **O sistema integrado de produção de frango de corte em Minas Gerais: uma análise sob a ótica da ECT**, Revista de Administração da UFLA - Organizações Rurais e Agroindustriais, v. 2, n. 2 Jul/Dez, 2000

RING, P. S.; VAN de VEN, A. H. ***Developmental process of cooperative interorganizational relationships***. Academy of Management Review , v. 19, n. 1, pp. 90-118, 1994.

ROSENFELD, S. ***Does cooperation enhance competitiveness? Assessing the impacts of inter-firm collaboration***, Research Poticy, v. 25, pp. 247-26, 1996

SYDOW, J; WINDELER, A; ***Knowledge, Trust, and Control***, Int. Studies of Mgt. & Org., v. 33, n. 2, pp. 69–99. 2003

TONINI, H.; MACKE, J.; **Confiança e Capital Social para o Desenvolvimento de Comunidades Rurais: o Caso da Aprovele**, Revista da Gestão Social e Ambiental, v. 1, n. 3, pp 99-111, Set-Dez, 2007

THORELLI, H. B.; ***Networks: Between Markets and Hierarchies***, Strategic Management Journal, v. 7, pp. 37, Jan/Mar, 1986

TSANG, E.; ***Acquiring knowledge by foreign partners from international joint ventures in a transaction economy: learning-by-doing and learning myopia***, Strategic Management Journal, v. 23, pp. 835-854, 2002

VAN de VEN, A. H.; WALKER, G. ***The dynamics of interorganizational coordination*** Administrative Science Quarterly, v. 29, pp. 598-621, 1984

VÁZQUEZ BARQUERO, A. ***Las Nuevas Fuerzas Del Desarrollo***, Universidad Autónoma de Madrid, ed. Antoni Bosch , 2005

WITTMANN, M. L. **Competitividade e a cooperação empresarial: um estudo sob a abordagem sistêmica**, Revista de Administração, v. 2, n. 3, Ed. URI, 2003

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

ZALESKI, J. N. **Formação e desenvolvimento de Redes Flexíveis no contexto do progresso regional**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2000

ZIEBERT, R.A.;SHIKIDA, P.F.A.;**Avicultura e Produção Integrada em Santa Helena, Estado do Paraná: uma abordagem a partir da nova economia institucional**, Agric. São Paulo, v.51, n.1, pp.71-86, jan./jun. 2004

APÊNDICE

CADASTRO DE INTEGRADO									
Data do cadastro / /				Responsável:			Nº		
I - DADOS PESSOAIS DO RESPONSÁVEL PELAS INFORMAÇÕES									
1. Nome completo:							2. Idade:		
3. Endereço:							4. CEP:		
5. Telefone:					6. E-mail:				
7. Tipo de Administrador									
☐ 1 Proprietário		☐ 3 Gerente Contratado		☐ 2 Proprietário e Gerente		☐ 4			
8. Formação Escolar:									
8a. Nível		☐ 1 Nenhum		☐ 3 Ensino Médio		☐ 5 Ensino Superior Técnico		8b. Situação:	
☐ 2 Ensino Fundamental		☐ 4 Ensino Médio Técnico		☐ 6 Ensino Superior Universitário		☐ 1 Cursando		8c. Série:	
						☐ 2 Completo			
						☐ 3 Incompleto			
8d. Se em 8a assinalou "4", "5" ou "6" Curso:									
II - DADOS SOBRE A PROPRIEDADE									
9. Quantidade de Imóveis Rurais									
☐ 1 Próprio		☐ 2 Arrendado		☐ 3 Outros					
10. Tamanho de sua operação de frango de corte									
☐ 1 Nr. de Galpões				☐ 2 Capacidade Alojamento					
☐ 3 Frangos produzidos/ano				☐ 3a Cabeças		☐ 3b Kilos			
11. Pessoal Ocupado:								Nº Total	
☐ 1 Membros da família				☐ 2 Permanentes					
☐ 3 Temporários									
III - INFORMAÇÕES DO PRODUTOR									
12. Tempo de Atividade na Avicultura									
☐ 1 < 1 ano		☐ 2 de 1 a < 10 anos		☐ 3 de 11 a < 20 anos		☐ 4 de 21 a < 31 anos		☐ 5 mais de 31 anos	
13. Tempo como integrado na Corcovado									
☐ 1 < 1 ano		☐ 2 de 1 a < 10 anos		☐ 3 11 a < 20 anos		☐ 4 21 a < 31 anos		☐ 5 mais de 31 anos	
14. Três principais ative % da renda bruta									
☐ 1 Frango de Corte				☐ 2				☐ 3	
15. Como ficou sabendo da Corcovado									
☐ 1 Amigos		☐ 2 outros Integrados		☐ 3 Propaganda		☐ 4 Outros			
16. Que motivo o levou a entrar como integrado na Corcovado									
☐ 1 Mudar de Negócio		☐ 2 Iniciar Negócio Próprio		☐ 3 Falta de Opção em Negócio		☐ 4 Outros			
17. Já foi Integrado de outro Integrador ?									
☐ 1 Não		☐ 2 Sim		→ Qual ?		→ Porque saiu ?			
17a. Tempo com outro Integrador									
.....		☐ 1 Meses		☐ 2 Anos					
17b. Se na 17 assinalou 2, compare Integrador anterior com a Corcovado									
a) Quanto ao preço recebido pela produção		☐ 1		☐ 2		☐ 3		☐ 4	
b) Quanto ao prazo de recebimento da produção		☐ 1		☐ 2		☐ 3		☐ 4	
c) Quanto a serviços de assistência prestada		☐ 1		☐ 2		☐ 3		☐ 4	
18. Sua produção para a Corcovado nos últimos 5 anos									
☐ 1 Vem caindo		☐ 2 Está estável		☐ 3 Vem crescendo		☐ 4 Vem crescendo muito			
19. Como você classifica sua produção para a Corcovado para manter seu negócio?									
☐ 1 Pouco importante		☐ 2 Relativamente impor.		☐ 3 Importante		☐ 4 Essencial			
20. Faça uma avaliação da Corcovado, quanto aos itens abaixo nos últimos 5 anos									
a) Quanto ao preço recebido pela produção		☐ 1		☐ 2		☐ 3		☐ 4	
b) Quanto ao prazo de recebimento da produção		☐ 1		☐ 2		☐ 3		☐ 4	
c) Quanto a serviços de assistência prestada		☐ 1		☐ 2		☐ 3		☐ 4	

21. Grau de confiança e compromisso da relação com a Corcovado		1=Não Concordo 3=Concordo 2=Concordo Parcialmente 4=Concordo Totalmente			
a) Confio na franqueza e na honradez na relação mantido comigo					
b) A Corcovado cumpre com as promessas e acordos					
c) Confio que a Corcovado não tomará decisões que me prejudique					
d) A Corcovado tem um alto sentido de lealdade comigo					
e) A Corcovado percebe sua relação com o uma aliança a longo prazo					
f) A Corcovado tem boa vontade para realizar investimentos na relação c/v					
		1=Nunca 3=Frequentemente 2=Ocasionalmente 4=Sempre			
g) A Corcovado compartilha informações confidenciais sobre o mercado					
h) A Corcovado compartilha suas decisões estratégicas					
IV - INFORMAÇÕES ATUAIS SOBRE O NEGÓCIO DE FRANGOS					
22. Com relação a outros integrados					
	Não		Sim	a) Existe a troca de informações ?	
	Não		Sim	b) Existe a compra conjunta de suprimentos ?	
	Não		Sim	c) Existe a compra conjunta de equipamentos ?	
	Não		Sim	d) Existe alguma outra atividade coletiva ? Qual:	
23. Utiliza TI ?		23a. Usos de TI:			
	Não		1	Folha de pagamentos	
	Sim		2	Controles de Estoques	
			3	Cadastros foneo.	
			4	Contabilidade	
			5	Relatórios Gerenciais	
			6	Informativos	
24. Controle de Receitas e Despesas		24a. Como você processa essas informações ?			
	Não		Sim	a) Você registra as Receitas ?	
	Não		Sim	b) Você registra as Despesas ?	
25. Questões sobre seu desempenho atual		25a. Qual seu desempenho geral em comparação a outros integrados ?			
a) Taxa de mortalidade (média)			1	Bem abaixo da média	
b) Conversão alimentar (média)			2	Pouco abaixo da média	
c) Tempo média de produção do lote (dias)			3	Pouco acima da média	
d) Peso médio da ave para o abate (kg)			4	Bem acima que a média	
26. No sistema de remuneração, além do preço estabelecido, existe algum tipo de incentivo (prêmios) em função da eficiência da produção ?					
	Não		Sim	Qual?	
			1	Bônus \$	
			2	Prêmios materiais	
			3	Outros	
26a. Se em 26 assinalou 2 Já recebeu? Não Sim					
27. Você mede o resultado de seu negócio ?					
	Não		2	Pelo resultado contábil (lucro ou prejuízo)	
			3	Pelo saldo de caixa no mês	
			4	Outros	
28. Enumere numa escala de 1 a 5 de importância, os principais fatores para uma produção de frango					
	Genética		Alimentação		Higiene
	Instalações		Manejo		
29. Atividades desenvolvidas					
	Não		2	Matrizes de corte	Ano de Início
	Não		2	Vacina	Ano de Início
	Não		2	Incubatório	Ano de Início
	Não		2	Avicultura de Ovos	Ano de Início
	Não		2	Abatedouro	Ano de Início
	Não		2	Matrizes de Ovos	Ano de Início
	Não		2	Ração	Ano de Início
30. Pondere a respeito de cada questão a seguir, tendo em conta a realidade do seu negócio					
a) Meu negócio tem acesso privilegiado a recursos como conhecimentos					
b) Meu negócio tem acesso privilegiado a recursos como tecnologia					
c) Meu negócio tem acesso privilegiado a recursos como o mão de obra					

f) O fato de estar localizada aqui em Cabreúva representa uma vantagem sob o aspecto da infra-estrutura disponível	1	2	3	4
g) O fato de estar localizada aqui em Cabreúva representa uma vantagem sob o aspecto de disponibilidade de mão-de-obra	1	2	3	4
h) O fato de estar localizada aqui em Cabreúva representa uma vantagem sob o aspecto da qualidade da mão-de-obra	1	2	3	4
i) O fato de estar localizada aqui em Cabreúva representa uma vantagem sob o aspecto do custo da mão-de-obra	1	2	3	4
j) Os acordos de cooperação são importantes para minha empresa	1	2	3	4
30a. Pondere a respeito de cada questão a seguir, tendo em conta a realidade do seu negócio				
1 Não	2 Ao contratar um novo gerente ou técnico é importante que ele tenha tido alguma experiência prévia em avicultura			
1 Não	2 Ao contratar um novo funcionário operacional é importante que ele tenha tido alguma experiência prévia em avicultura			
1 Não	2 A aquisição de software e sistemas informatizados são importantes para minha empresa			
31. Como você obtém informações sobre novas tecnologias de produção ?				
1 Congressos	2 Publicações	3 TV	4 Sites	5 Emails
6 Boletins via email	7 Assoc.do Integrador	8 Outros Integrados	9 Outros Produtores	10 Outros Prod.não Integ.
11 Outros				
32. Como você obtém informações sobre novas tecnologias de gestão de negócio ?				
1 Congressos	2 Publicações	3 TV	4 Sites	5 Emails
6 Boletins via email	7 Assoc.do Integrador	8 Outros Integrados	9 Outros Produtores	10 Outros Prod.não Integ.
11 Outros				
V - INFORMAÇÕES SOBRE PLANOS PARA O FUTURO				
33. Com relação a outros integrados				
1 Não	2 Você espera que esse negócio esteja operando daqui a cinco anos?			
34. Comparando com o ano passado, você planeja				
1 Produzir mais frango por ano nos próximos 5 anos	3 Produzir menos frango nos próximos 5 anos			
2 Produzir mais ou menos a mesma quantidade de frangos nos próximos 5 anos				
35. Como planeja operar nos próximos 5 anos? (escolha uma opção)				
1 Exclusivamente como produtor independente	4 Exclusivamente como o integrado			
2 Como o produtor independente, mas também como o integrado	5 Exclusivamente como integrador			
3 Como o integrado, mas com alguma produção de forma independente				
36. Em relação a trabalhar em grupo, como planeja operar nos próximos 5 anos (escolha uma opção)				
1 Permanecer sem trocar informações com outros integrados	3 Deixar de trocar informações com outros integrados			
2 Continuar trocando informações com outros integrados	4 Passar a trocar informações com outros integrados			
37. Caso não continue a criação de frangos, quais as suas outras opções?				
1 	2 			
VI - QUESTÕES SOBRE INFORMAÇÕES RECEBIDAS POR VOCÊ				
38. Pondere a respeito de cada questão a seguir.				
	1=Não é importante 2=Pouco importante 3=Importante 4=Muito importante			
a) Informação do seu próprio sistema de contabilidade	1	2	3	4
b) Informação recebidas dos abatedouros	1	2	3	4
c) Informação recebida de outros produtores integrados	1	2	3	4
d) Informação recebida de outros produtores não integrados	1	2	3	4
e) Informação recebida das associações de classe	1	2	3	4
f) Informação recebida dos fornecedores em geral	1	2	3	4
g) Informação recebida do veterinário	1	2	3	4
h) Informação recebida de empresa produtora de matrizes	1	2	3	4
i) Informação recebida da TV	1	2	3	4
j) Informação recebida de empresas incubadoras de pintos	1	2	3	4
k) Informação recebida de publicações e revistas em geral	1	2	3	4
l) Outras fontes de informação:	1	2	3	4

39. Escolha (pela letra) as três fontes de informação mais importante para o seu negócio na ordem de prioridade

1 2 3

40. Quais das seguintes informações você fornece ou está disposto a fornecer (INTEGRADOS PARA A CORCOVADO)

1=Nunca fornece 2=Quase nunca fornece (1x ano)
3=Frequentemente fornece (2x ano) 4=Sempre fornece (todo mês)

INFORMAÇÃO SOBRE	SITUAÇÃO ATUAL				Se Nunca Fornece, quer fornecer?	
	1	2	3	4	1	2
a) Genética					Não	Sim
b) Nutrição					Não	Sim
c) Saúde					Não	Sim
d) Gerenciamento					Não	Sim
e) Produção					Não	Sim
f) Medicamentos					Não	Sim
g) Veterinárias					Não	Sim
h) Custos de produção					Não	Sim
i) Financeiras					Não	Sim

41. Quais das seguintes informações você recebe ou está disposto a receber (CORCOVADO PARA INTEGRADOS)

1=Nunca recebe 2=Quase nunca recebe (1x ano)
3=Frequentemente recebe (2x ano) 4=Sempre recebe (todo mês)

INFORMAÇÃO SOBRE	SITUAÇÃO ATUAL				Se Nunca Recebe, quer receber?	
	1	2	3	4	1	2
a) Genética					Não	Sim
b) Nutrição					Não	Sim
c) Saúde					Não	Sim
d) Gerenciamento					Não	Sim
e) Produção					Não	Sim
f) Medicamentos					Não	Sim
g) Veterinárias					Não	Sim
h) Custos de produção					Não	Sim
i) Financeiras					Não	Sim

42. Quais das seguintes informações você troca ou está disposto a trocar (ENTRE INTEGRADOS)

1=Nunca troca 2=Quase nunca troca (1x ano)
3=Frequentemente troca (2x ano) 4=Sempre troca (todo mês)

INFORMAÇÃO SOBRE	SITUAÇÃO ATUAL				Se Nunca Troca, quer trocar?	
	1	2	3	4	1	2
a) Genética					Não	Sim
b) Nutrição					Não	Sim
c) Saúde					Não	Sim
d) Gerenciamento					Não	Sim
e) Produção					Não	Sim
f) Medicamentos					Não	Sim
g) Veterinárias					Não	Sim
h) Custos de produção					Não	Sim
i) Financeiras					Não	Sim

VII - PROGRESSO

43. Percepção de Progresso nos últimos 5 anos:

43a. Mudanças na empresa?

1 a empresa melhorou

2 a empresa está igual

3 a empresa está pior

43b. Por que?

.....

.....

.....