

**UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Claudimir Rodrigues

**ESTRATÉGIA DE MULTI-INTEGRAÇÃO NAS CADEIAS PRODUTIVAS DO
AGRONEGÓCIO DO SUL DO BRASIL**

Santa Cruz do Sul
2015

Claudimir Rodrigues

**ESTRATÉGIA DE MULTI-INTEGRAÇÃO NAS CADEIAS PRODUTIVAS DO
AGRONEGÓCIO DO SUL DO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado Profissional em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Heron Sergio Moreira Begnis

Santa Cruz do Sul

2015

Claudimir Rodrigues

**ESTRATÉGIA DE MULTI-INTEGRAÇÃO NAS CADEIAS PRODUTIVAS DO
AGRONEGÓCIO DO SUL DO BRASIL**

Esta dissertação foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado Profissional em Administração, área de concentração Gestão Estratégica de Operações e Relações Interorganizacionais, da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Dr. Heron Sergio Moreira Begnis
Professor Orientador – PPGA/UNISC

Dr. Pietro Cunha Dolci
Professor Examinador – PPGA/UNISC

Dr. Eugenio Avila Pedrozo
Professor Examinador – PPGA/UFRGS

Santa Cruz do Sul

2015

Dedico este trabalho à minha mãe Zilda Braga Rodrigues (*in memoriam*) pelos sonhos e incentivos ao desenvolvimento de seus filhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha esposa e companheira Solange pela paciência durante as horas de estudos nas noites e nos finais de semana e aos meus filhos pelo encorajamento e apoio.

Também uma lembrança especial ao Theobaldo e Fabiane Spengler por me instigarem e estimularem a entrar no programa do PPGA da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.

Um reconhecimento que não posso deixar de fazer é ao meu chefe e amigo Hélio Moura pelo estímulo, apoio e flexibilização das agendas permitindo atender os objetivos organizacionais e acadêmicos, além de auxiliar no desenvolvimento dos objetivos desta pesquisa. Aos meus colegas de trabalho que entenderam e contribuíram sobremaneira para o atendimento das nossas demandas nas horas de maior pressão, destacando o Sandro Savegnago o Idalino Filhakoski e a Juliana Petry.

Reconheço as grandes lições, experiências e ensinamentos proporcionados pelos professores durante todo o Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado Profissional e, em especial, ao professor orientador Dr. Heron Sergio Moreira Begnis, pela sabedoria transmitida e pelo encorajamento na realização deste trabalho.

Guardo ainda uma gostosa lembrança dos meus colegas que labutaram comigo na busca desta conquista, onde dividimos momentos de muito trabalho, mas também de enorme parceria e aprendizado.

RESUMO

Este estudo analisou a percepção de organizações industriais atuando em diferentes cadeias produtivas sobre a propensão de adoção de um sistema de produção multi-integrado em forma de aliança empresarial junto às pequenas propriedades rurais familiares no Sul do Brasil, visando fortalecer suas cadeias. Pesquisa de natureza exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa, realizada com quinze empresas. A coleta de dados deu-se a partir de entrevistas em profundidade com gestores que influenciam nas decisões. Foram elaboradas seis proposições teóricas, onde três relacionam-se à percepção das empresas integradoras sobre a propriedade integrada (P1), o acesso às estruturas produtivas (P2) e as ações desenvolvidas visando à manutenção deste recurso (P3), e as demais, relacionam à possibilidade de estruturação de um modelo complementar de produção multi-integrada. Os resultados encontrados evidenciam sete características organizacionais homogêneas: fatores ambientais; estratégia de negócios; disponibilidade de recursos; dependência por recursos; regulamentação e legislação; especialização na produção; e, qualidade e produtividade. Seis fatores de produção também apresentaram homogêneos: espaço físico; disponibilidade de mão de obra; demanda por diversificação; escala de produção; mecanização; e, aspectos psicossociais. Constatou-se que estas empresas percebem as pequenas propriedades um recurso estratégico, concorrendo entre si pelo seu acesso e implementação de suas estruturas produtivas. Ainda verificou-se que é possível conciliar atividades de forma complementar, objetivando o desenvolvimento de estruturas multi-integradas de produção, se não impactar negativamente nas atuais estruturas produtivas. A formação de parcerias estratégicas visando a multi-integração pode assegurar a manutenção dos sistemas integrados de produção, tendo como principais determinantes o acesso às propriedades familiares; compartilhamento de recursos, custos e riscos; fortalecimento das estruturas produtivas; e, possibilidade de retenção da mão de obra familiar. Apesar de tais resultados sugerirem a viabilidade de estruturação destes sistemas, verificou-se que apenas dez das quinze empresas entrevistadas demonstraram-se propensas a participarem de um projeto inicial objetivando avaliar a viabilidade da formação de alianças estratégicas no modelo de multi-integração de produção. De maneira geral os resultados encontrados dão sustentação às proposições teóricas elaboradas para esta pesquisa, já que a propriedade agrícola familiar é considerada um recurso estratégico pelas agroindústrias processadoras (primeira proposição), que, por operarem com sistemas integrados de produção, competem pelo acesso a essas propriedades (segunda proposição), impondo a necessidade do desenvolvimento de estratégias específicas para garantir acesso a este recurso (terceira proposição). Assim, a partir do estabelecimento de relações de cooperação entre agroindústrias processadoras, seria possível promover o desenvolvimento de suas estruturas produtivas, fortalecendo a agricultura familiar como fornecedora de matérias primas essenciais às agroindústrias, (quarta proposição) podendo evoluir para a composição de um sistema de multi-integração baseado no compartilhamento de recursos, custos e riscos, (quinta proposição). Portanto, a estruturação de um sistema multi-integrado de produção entre empresas posicionadas em cadeias produtivas distintas assume características de alianças estratégicas, com vistas a garantir o acesso ao recurso estratégico propriedade agrícola familiar (sexta proposição). Conclui-se que o desenvolvimento de um processo de cooperação

interorganizacional através da multi-integração indústria-indústria envolvendo empresas integradoras de diferentes cadeias produtivas pode ser viável, desde que conciliados os interesses e objetivos estratégicos comuns.

Palavras-chave: Sistemas de Produção Multi-integrados. Cooperação Interorganizacional. Cadeias Produtivas. Agronegócio.

ABSTRACT

This study analyzes the perception of industrial organizations, operating in different productive chains, on the propensity of adoption of a multi-integrated production system in the form of business alliance, next to the small family farms in southern Brazil, as an opportunity to strengthen their activities. Research of exploratory and descriptive nature, with a qualitative approach, was performed with fifteen companies. The data collection took place from in-depth interviews with managers who have influence on the decisions. Six theoretical propositions were made, where three are related to the perception of the integrators on the integrated property (P1), the access to productive structures (P2) and the actions developed in order to maintain this resource (P3), and the others related to the possibility of structuring a complementary model of multi-integrated production. The results found show seven homogeneous organizational characteristics which are: environmental factors; business strategy; availability of resources; dependence per resources; regulations and legislation; specialization in production; and quality and productivity. Similarly, six production factors were homogenous in these supply chains: physical space; manpower availability; demand for diversification; production scale; mechanization and psychosocial aspects. The integrators companies understand the small property as a strategic resource, competing amongst themselves for the access and implementation of their productive structures. It is also possible to conciliate supplementary shaped activities aiming for the development of multi-integrated structures of production, as long as this does not negatively impact the productive structures. The formation of strategic partnerships aiming at multi-integration can ensure the maintenance of the integrated systems of production, having as main determinants: access to family properties; sharing of resources, costs and risks; strengthening of productive structures and the possibility of retention of family labour. Although such results suggest the feasibility of structuring of these systems, it was found that only ten of the fifteen companies interviewed manifested themselves likely to participate in an initial project aiming to evaluate the feasibility of forming strategic alliances in production multi-integration model. Overall, the results support the theoretical propositions created to perform this research, since the family farm property is considered a strategic resource by agricultural processing industries (first proposition), that, by operating with integrated production systems, compete for access to these properties (second proposition), imposing the need to develop specific strategies to ensure access to this resource (third proposition). As such, from the establishment of cooperative relations between processing agribusinesses, it would be possible to guarantee the access to new family farms, promoting the development of their productive structures, strengthening of family agriculture and its qualification as suppliers of essential raw materials to the agro-industries (fourth proposition), which can develop into the composition of a multi-integrated system based on sharing resources, costs and risks (fifth proposition). Therefore, the structure of a multi-integrated system of production between companies positioned in

different production chains, assume characteristics of strategic alliances, to ensure access to strategic resource: the family farm (sixth proposition). As such, we can conclude that the development of an inter-organizational cooperation process through the multi-integration industry-industry, involving integration of different production chains integrating companies may be feasible, as long as the interests and common strategic objectives are considered.

Keywords: Multi-integrated production systems. Interorganizational Cooperation. Production Chains. Agribusiness.

Figura 1 – Fases do processo de formação de arranjos cooperativos.....	34
Figura 2 – Relações de cooperação em redes de empresas.....	42
Figura 3 – Cadeia de Produção Agroindustrial.....	49
Figura 4 – Representação do SAG como uma rede de cooperação.....	50
Figura 5 – Modelo teórico de análise.....	61
Figura 6 - Relacionamentos teóricos investigados no contexto da multi-integração.....	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Atributos de valor dos recursos considerados estratégicos (Barney,1991).....	27
Quadro 2 – Características e fatores que afetam a produção no agronegócio....	59
Quadro 3 – Caracterização das empresas participantes da pesquisa.....	71
Quadro 4 – Procedimentos adotados para o tratamento dos dados.....	74
Quadro 5 – Características homogêneas das cadeias produtivas pesquisadas..	78
Quadro 6 – Visão das empresas em relação à Propriedade Familiar.....	84
Quadro 7 – Recurso Estratégico Propriedade Rural Familiar.....	85
Quadro 8 – Ameaças percebidas pelas empresas da Cadeia Produtiva de Aves.....	88
Quadro 9 – Ameaças percebidas pelas empresas da Cadeia Produtiva do Leite.....	89
Quadro 10 – Ameaças percebidas pelas empresas da Cadeia Produtiva da Erva-Mate.....	90
Quadro 11 – Ameaças percebidas pelas empresas da Cadeia Produtiva de Suínos.....	91
Quadro 12 – Ameaças percebidas pelas empresas da Cadeia Produtiva do Tabaco.....	91
Quadro 13 – Classificação geral das principais ameaças percebidas nas Cadeias Produtivas.....	92
Quadro 14 – Percepção das empresas sobre a diversificação em suas Cadeias Produtivas.....	93
Quadro 15 - Fatores de entrave à adoção de sistemas multi-integrados de produção.....	107
Quadro 16 - Fatores de estímulo à adoção de sistemas multi-integrados de produção.....	110

LISTA DE ABREVIATURAS

CPA	Cadeia de Produção Agroindustrial
SAG	Sistema Agroalimentar
SIP	Sistema Integrado de Produção
SMIP	Sistema Multi-Integrado de Produção
TDR	Teoria da Dependência de Recursos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	19
1.2.1	Objetivo geral.....	19
1.2.2	Objetivos específicos.....	19
1.3	Justificativa	19
1.4	Estrutura do trabalho.....	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1	Teoria da dependência de recursos	25
2.2	Cooperação e relacionamentos interorganizacionais.....	31
2.2.1	Redes de cooperação	38
2.2.2	Cooperação estratégica: Alianças	43
2.3	Cadeias produtivas	47
2.4	Do sistema integrado de produção ao modelo de multi-integração.....	56
3	METODOLOGIA.....	69
3.1	Delineamento da pesquisa	69
3.2	Seleção dos casos	70
3.3	Coleta de dados.....	72
3.4	Procedimentos de análise dos dados	73
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	77
4.1	Características homogêneas das cadeias produtivas pesquisadas	77
4.2	Propriedades familiares vistas como recurso estratégico	83
4.3	Desafios à manutenção das estruturas produtivas integradas	87
4.4	Determinantes da formação de parcerias estratégicas visando a multi-integração	96
4.5	Propensão das empresas pesquisadas a adoção de parcerias estratégicas visando a multi-integração	112
4.6	Análise das proposições teóricas da pesquisa.....	119
4.7	Contribuições gerenciais do trabalho	124
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES A ESTUDOS FUTUROS.....	127
	REFERÊNCIAS.....	134

1 INTRODUÇÃO

No atual modelo de integração indústria-produtor rural, este praticamente vende a sua mão de obra à empresa integradora. A maioria dos produtos obtidos através deste modelo tem como principal característica, uso intenso de mão de obra e elevado conhecimento técnico sendo, portanto, visto como recurso estratégico pelas empresas integradoras, que buscam assim, a manutenção deste recurso na atividade produtiva. Desta forma, este trabalho propõe um modelo inovador caracterizado pela multi-integração indústria-indústria. A denominação de “multi-integração” ocorre porque, a partir da estruturação deste modelo de produção, as empresas passam a atuar de maneira conjunta e integrada com empresas de outras cadeias produtivas, como estratégia para o fortalecimento da pequena propriedade rural fornecedora de matérias primas e das cadeias produtivas em que estas empresas atuam, formando alianças estratégicas.

A pequena propriedade rural familiar, segundo definido na lei nº 11326, de 24 de julho de 2006, a qual estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares, em seu artigo 3º, é aquela onde se desenvolve atividades no meio rural, e que não detenha, a qualquer título, área maior do que quatro módulos fiscais; que usa predominantemente mão-de-obra da própria familiar nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento; que tenha percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento, na forma definida pelo Poder Executivo; e que dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família.

As pequenas propriedades rurais familiares do Brasil são as principais responsáveis pela produção de alimentos básicos para abastecimento de todo o território nacional (IBGE, 2006), com características essenciais que as diferenciam da produção de larga escala (*commodities*). Elas também são as responsáveis pela produção da matéria-prima para as agroindústrias e representam um dos elos mais complexos na cadeia produtiva, pois normalmente estão dispersas geograficamente, são diferentes entre si e não possuem as informações suficientes para a tomada de decisões, visando atender com qualidade as demandas de mercado (ZYLBERSTAJN, 2000). Portanto, são a base de sustentação das cadeias produtivas das empresas que atuam no agronegócio.

Estas complexidades que tendem a influenciar diretamente a cadeia produtiva como um todo, em função da (in)disponibilidade de matérias primas, associam-se a um dos aspectos fundamentais na garantia da manutenção do agronegócio de uma propriedade rural em regime de economia familiar que é ter a comercialização de sua produção assegurada. Outro fator não menos relevante, pois interfere no planejamento da propriedade, é a variação dos preços dos produtos agrícolas a cada safra, que afetam diretamente a rentabilidade da atividade. O aumento dos custos de produção e a variação dos preços da comercialização de produtos agrícolas podem inviabilizar o cultivo de uma determinada cultura ou a criação de animais.

Além dos aspectos mercadológicos, o produtor rural ainda necessita estar atualizado no que concerne às tecnologias de produção e a aquisição de insumos de qualidade, identificando recursos que possam resultar em incrementos de produtividade. O aumento da produtividade e da qualidade da produção agrícola das propriedades rurais agregará valor aos produtos por ela comercializados, o que poderá contribuir para a obtenção de maior rentabilidade (BUAINAIN; ROMEIRO; GUANZIROLI, 2003).

O agronegócio na pequena propriedade rural enfrenta ainda a escassez progressiva dos recursos de capital e mão de obra, os quais dependem de ações políticas e governamentais capazes de reverter essa condição (BUAINAIN; ROMEIRO; GUANZIROLI, 2003). Os recursos de capital geralmente são obtidos junto a instituições financeiras ou às empresas que atuam neste setor, fornecendo insumos e financiando parte dos custos e investimentos necessários ao cultivo de determinada cultura ou a criação de animais. Apesar de auxiliar os produtores na viabilização de sua produção, em contrapartida, estes ficam condicionados a entregarem a sua produção a estas empresas.

Por sua vez, no que se refere à mão de obra familiar, o êxodo rural é um problema enfrentado pela agricultura familiar na Região Sul do Brasil (VEIGA, 2001). O êxodo rural ocorre em função de vários fatores, como a busca por emprego com uma melhor remuneração, pelo advento da mecanização da produção rural, a fuga de desastres naturais (secas, enchentes, etc.), pela necessidade de acesso a serviços especializados como hospitais, transportes, educação, entre outros fatores não disponíveis próximos a propriedade familiar (CAMARANO; ABRAMOVAY,

1998). A retenção da mão de obra no campo está diretamente relacionada à capacidade da propriedade familiar em auferir renda (CARNEIRO, 1997).

Especificamente nas pequenas propriedades rurais a diversificação de culturas é uma alternativa encontrada à subsistência familiar. Nestas propriedades, geralmente uma única cultura é explorada em maior escala ou a criação de animais é desenvolvida como uma alternativa para a comercialização a determinada empresa, o que gera a renda principal da propriedade. Paralelo a esta atividade, há ainda o cultivo de pasto ou milho para a criação e alimentação de animais, a produção de leite, o cultivo de feijão, hortifrutigranjeiros, entre outros produtos destinados ao consumo da unidade familiar e, em alguns casos, a comercialização dos excedentes em menor escala.

Apesar da necessidade de diversificação de culturas para a redução de riscos e incertezas, há também a necessidade da maximização dos resultados da propriedade familiar, bem como da sustentabilidade das famílias que vivem da agricultura familiar (BUAINAIN; ROMEIRO; GUANZIROLI, 2003). O que se observa na maioria das empresas que atuam nas cadeias produtivas do agronegócio é o desenvolvimento de ações isoladas, buscando viabilizar os seus objetivos organizacionais. Cada organização busca resolver os problemas relacionados à sua atividade, sua cadeia produtiva, não observando as necessidades da propriedade familiar como um todo.

Diversos fatores como o aumento dos custos de produção, escassez de mão de obra, baixa qualidade dos produtos, variação de preços entre outros, podem impactar negativamente a produção desenvolvida na agricultura familiar e conseqüentemente desestimular a sua manutenção (CARNEIRO, 1997; VEIGA, 2001; BUAINAIN; ROMEIRO; GUANZIROLI, 2003), podendo trazer conseqüências às cadeias de produção e às agroindústrias que atuam no agronegócio. Além do impacto negativo no suprimento de matérias primas para as agroindústrias, tais eventos podem causar o deslocamento da matriz de produção e conseqüente aumento nos custos de suas atividades, podendo ainda comprometer o desenvolvimento regional. Logo, cabe a estas empresas o desenvolvimento de ações conjuntas visando fortalecer estas propriedades, a partir do desenvolvimento de suas capacidades e recursos disponíveis, uma vez que o fortalecimento da agricultura familiar pode resultar no fortalecimento da cadeia produtiva como um todo.

Desta forma, entende-se que a partir do estabelecimento de alianças estratégicas nas cadeias produtivas relacionadas ao agronegócio e a adoção de ações conjuntas visando o desenvolvimento de sistemas multi-integrados de produção, seria possível o fortalecimento das estruturas produtivas na agricultura familiar e o fortalecimento da cadeia produtiva como um todo. O fortalecimento das propriedades rurais familiares poderia contribuir para a retenção de mão de obra familiar no meio rural e o desenvolvimento de estruturas produtivas mais fortes, capazes de assegurar uma produção adequada e com maior qualidade, compatível às estruturas de cada propriedade, proporcionando a essas e as indústrias integradoras a maximização da sua rentabilidade. Por consequência, tornar-se-ia possível também aumentar a capacidade produtiva das agroindústrias brasileiras, que passariam a contar com estruturas produtivas mais sólidas e permanentes. A produção de produtos com maior qualidade tende a impactar positivamente nestas organizações, agregando valor a cadeia produtiva como um todo.

Diante do exposto, observa-se a necessidade de cooperação entre as empresas integradoras que atuam neste setor. A partir da formação de alianças estabelecidas, capacidades e recursos individuais passam a ser compartilhados entre as empresas parceiras, o que pode proporcionar vantagens competitivas (HELFAT et al., 2007). O estabelecimento de alianças estratégicas compreendem os acordos realizados entre dois ou mais parceiros, visando o desenvolvimento de ações conjuntas para o alcance de objetivos comuns (TEECE, 1992). Portanto, a formação de alianças estratégicas auxilia as organizações na conservação de recursos e no compartilhamento de riscos do negócio (HAMEL et al., 1989; OHMAE, 1989).

O estabelecimento de alianças estratégicas entre empresas que atuam no setor primário do agronegócio poderia viabilizar o desenvolvimento de estruturas multi-integradas de produção, viabilizando a produção diversificada nas propriedades familiares, assegurando o financiamento desta produção e a aquisição destes produtos. Nesta perspectiva, a propriedade familiar passa a ser analisada como um recurso estratégico disponível para o acesso das empresas integradoras.

Neste contexto, torna-se oportuno investigar a possibilidade de desenvolvimento de um processo de cooperação interorganizacional a partir da multi-integração indústria-indústria envolvendo empresas integradoras posicionadas nas cadeias produtivas do tabaco, leite, suínos, erva-mate e aves na Região Sul do

Brasil, as quais são típicas do modelo de integração junto às pequenas propriedades rurais familiares nesta região do País e relevantes tanto no âmbito econômico quanto no social. Segundo Vargas e Oliveira (2012), estas atividades já são desenvolvidas como estratégias de diversificação em propriedades agrícolas familiares que se encontram localizadas nesta região, razão pela qual estas foram as cadeias produtivas selecionadas para a realização desta pesquisa. Assim, a partir de uma abordagem econômica dos relacionamentos interorganizacionais, realizou-se um estudo de múltiplos casos junto a quinze empresas localizadas na Região Sul do Brasil, sendo três de cada uma destas cadeias produtivas.

A pesquisa, de natureza exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa dos dados foi realizada a partir do desenvolvimento de entrevistas em profundidade, elaboradas com gestores das empresas pesquisadas. Os dados coletados a partir das entrevistas realizadas foram gravados, transcritos e posteriormente analisados usando-se a técnica de análise de conteúdo para a sua interpretação. Os resultados encontrados e apresentados no capítulo de análise dos dados desta pesquisa estimularam algumas reflexões sobre a temática investigada, bem como, suas implicações para a gestão estratégica de operações e o desenvolvimento de novos estudos.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O estabelecimento de relacionamentos interorganizacionais tem sido abordado na literatura como uma alternativa encontrada pelas empresas para a geração de vantagens competitivas. Entende-se por cooperação interorganizacional “a presença de relações deliberadas entre organizações autônomas para a realização conjunta de metas operacionais individuais” (SCHERMERHORN, 1975, p. 847).

Empresas estabelecem alianças estratégicas e passam a cooperar, com o objetivo de alcançar benefícios mútuos, compartilhando recursos e competências, em busca da redução de riscos e custos (TAVARES; MACEDO-SOARES, 2003; TAUHATA; MACEDO-SOARES, 2004). Segundo Klotzle (2002, p. 85) muitas vezes as alianças estratégicas também “são usadas pelas empresas como forma de ganhar acesso aos recursos valiosos das organizações parceiras”. Os recursos abrangem todos os ativos materiais ou imateriais disponíveis para o acesso por uma determinada empresa (WERNERFELT, 1984).

Tendo em vista que as empresas não possuem todos os recursos necessários para a sua atuação, estas por sua vez passam a depender dos recursos disponíveis no ambiente para sua sobrevivência (PFEFFER; SALANCIK, 2003). De acordo com Das e Teng (2000) o mercado de recursos empresariais é imperfeito. Portanto, segundo os autores, torna-se necessário às organizações o estabelecimento de alianças estratégicas com os potenciais parceiros detentores dos recursos.

No agronegócio, a manutenção e o desenvolvimento das estruturas integradas de produção demanda a viabilização econômica das propriedades familiares. A incapacidade da propriedade familiar em auferir renda compromete as estruturas produtivas, o cumprimento de contratos de produção e a viabilização da atividade familiar no campo, o que impacta negativamente nos sistemas de produção.

A propriedade familiar é um recurso estratégico utilizado pelas empresas para a produção de insumos necessários às atividades desenvolvidas pela organização. No entanto, propriedades com baixa rentabilidade possuem dificuldades em viabilizar sua produção, o que impacta negativamente na cadeia produtiva como um todo. Logo, torna-se necessário o desenvolvimento de ações visando o fortalecimento das propriedades familiares e das cadeias produtivas.

Neste sentido, entende-se que a partir da atuação de maneira integrada de indústrias de diferentes cadeias produtivas e do estabelecimento de alianças estratégicas, torna-se possível viabilizar a estruturação de sistemas multi-integrados de produção, estimulando a diversificação na propriedade familiar, fortalecendo a agricultura familiar e as empresas que atuam neste setor.

Os sistemas multi-integrados de produção viabilizam a diversificação, assegurando recursos para o custeio da produção e a compra destes produtos, bem como estimulam o desenvolvimento de mais fontes de renda na propriedade familiar. Tais fatores tendem a impactar positivamente nas cadeias produtivas relacionadas ao setor primário do agronegócio, uma vez que passam a contar com parceiros mais sólidos para a produção.

Neste contexto, pretende-se a partir da realização deste estudo responder a seguinte questão de pesquisa: Como as empresas agro processadoras posicionadas nas cadeias produtivas de tabaco, leite, suínos, erva-mate e aves na Região Sul do Brasil, percebem estrategicamente a possibilidade de formação de relacionamentos interorganizacionais configurados na perspectiva da multi-integração de sistemas produtivos baseados na pequena propriedade rural familiar?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Os objetivos da pesquisa referem-se aos propósitos de um estudo. Neste sentido, para a realização deste estudo, estabeleceram-se os seguintes objetivos geral e específicos.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo central desta pesquisa é identificar a propensão de desenvolvimento de processos de cooperação interorganizacional através da multi-integração indústria-indústria envolvendo empresas integradoras na Região Sul do Brasil, considerando a pequena propriedade rural familiar.

1.2.2 Objetivos específicos

De forma mais específica, busca-se:

- a) Identificar características homogêneas das cadeias produtivas do tabaco, leite, suínos, erva-mate e aves que se complementam ou que concorrem entre si pelos mesmos fatores de produção, segundo a percepção de empresas da Região Sul do Brasil;
- b) Analisar como as empresas integradoras percebem a pequena propriedade em regime de economia familiar como recurso estratégico;
- c) Determinar os fatores de estímulo e entrave à formação de parcerias entre empresas integradoras visando à adoção de sistemas multi-integrados de produção; e,
- d) Identificar a propensão de agroindústrias que atuam nestas cadeias produtivas à adoção do modelo de multi-integração como estratégia visando o fortalecimento da propriedade rural familiar e das cadeias produtivas fomentadas pela produção agrícola.

1.3 Justificativa

A natureza dinâmica do ambiente de negócios requer frequente gerenciamento da cadeia de abastecimento para que se possa constantemente avaliar e monitorar o seu desempenho e, dentro do possível, se promover mudanças com o intuito de assegurar a continuidade dos negócios das empresas que atuam neste setor. Pela forte dependência das empresas do agronegócio aos recursos

primários produzidos pela pequena propriedade familiar, esta também necessita desenvolver-se para que possa fortalecer as cadeias produtivas como um todo (THEODOROVITZ, 2011).

Diversos são os fatores que influenciam a viabilidade da atividade agrícola desenvolvida nas pequenas propriedades familiares. O aumento dos custos de produção, a escassez de mão de obra, qualidade inferior dos produtos, a baixa produtividade e a variação dos preços dos produtos comercializados por estas propriedades podem inviabilizar o cultivo de uma determinada cultura ou a criação de animais (CARNEIRO, 1997; VEIGA, 2001; BUAINAIN; ROMEIRO; GUANZIROLI, 2003). Por consequência, a incapacidade da propriedade em auferir rendas pode desestimular a manutenção dos sistemas produtivos, o que tende a afetar negativamente a cadeia produtiva envolvida.

Em face da impossibilidade de se manter o modelo produtivo atual nas pequenas propriedades rurais do Sul do Brasil, é possível que algumas empresas possam buscar suprimento de suas matérias primas em outras regiões, gerando, portanto, o deslocamento da matriz de produção e consequente aumento nos custos de suas atividades. A matriz de produção assegura a geração de emprego e renda e pode contribuir para o desenvolvimento de determinada região. O enfraquecimento da cadeia produtiva pode comprometer o desenvolvimento regional, pelo empobrecimento da população, a falta de oportunidades de trabalho, bem como a geração de emprego e renda.

Assim, a desestruturação dos sistemas produtivos, bem como o aumento dos custos de produção podem inviabilizar as atividades desenvolvidas pelas empresas, que, neste caso, poderão deslocar suas estruturas produtivas a locais mais próximos de onde se encontram disponíveis as matérias primas por ela exploradas ou deixarem de existir.

É neste contexto que se coloca a necessidade de investigar sobre a proposição de um modelo de multi-integração de atividades variadas e com diferentes agentes integradores. O estabelecimento de alianças estratégicas, visando à estruturação de produção diversificada nas pequenas propriedades familiares, permitiria as diferentes indústrias que atuam neste setor, o acesso às estruturas produtivas disponíveis nas propriedades familiares para a viabilização de sua produção agrícola. O desenvolvimento das propriedades familiares e a

viabilização da produção diversificada poderiam fortalecer as cadeias produtivas como um todo.

De acordo com Pfeffer e Salancik (2003), a formação de alianças estratégicas ocorre quando duas ou mais empresas percebem que atuando de maneira conjunta torna-se possível o alcance de objetivos comuns e a obtenção de ganhos mútuos. Desta forma, a formação de tal aliança agregaria valor as partes relacionadas, contribuindo para o fortalecimento das empresas e o estabelecimento de vantagens competitivas.

Evidências encontradas na literatura corroboram com tais afirmativas. De acordo com Tavares e Macedo-Soares (2003), no Brasil, “230 empresas líderes [...] tem estabelecido alianças e/ou redes estratégicas, tendo como principal motivo para tanto a necessidade de compartilhar recursos e competências”. Por esta razão, ao cooperarem, essas empresas parceiras conseguem viabilizar objetivos comuns e alcançar ganhos mútuos. O compartilhamento de recursos e competências, contribuí para a redução dos custos das atividades desenvolvidas pelas empresas e dos riscos do negócio (TAUHATA; MACEDO-SOARES, 2004). Portanto, considerando-se que as empresas não são autossuficientes em recursos (PFEFFER; SALANCIK, 2003) e visto que o estabelecimento de alianças estratégicas pode viabilizar o acesso a recursos disponíveis nas empresas parceiras (DAS; TENG, 2000), é possível se admitir que a estruturação de sistemas multi-integrados de produção poderia proporcionar benefícios mútuos às indústrias parceiras.

O compartilhamento de uma mesma estrutura produtiva, além de reduzir custos e potencializar recursos, tende a fortalecer as propriedades familiares, que poderão dedicar-se mais a estas atividades, o que tende a refletir positivamente nas cadeias produtivas que passam a cooperar de forma estratégica. Desta forma, cabe às empresas integradoras, organizarem-se de forma sistêmica e cooperativa, requerendo a coordenação simultânea de atividades, visando otimizar recursos para assegurar o suprimento de suas necessidades de matérias prima em um formato híbrido entre a competição e a cooperação.

Portanto, entende-se que a estruturação de um sistema multi-integrado de produção pode contribuir para o fortalecimento das cadeias produtivas das empresas que atuam no agronegócio, proposição investigada nesta pesquisa, a qual é reforçada por sua significação estratégica, uma vez que todas as empresas buscam identificar possibilidades de garantia da sustentabilidade dos negócios em

que atuam. Da mesma forma, a pesquisa justifica-se pela inovação teórica ao propor uma nova perspectiva de investigação ao estudo de cadeias produtivas, inserindo o conceito de multi-integração nesta área. Embora exista literatura abordando os sistemas de produção integrada nas cadeias produtivas do agronegócio, não foram encontrados registros na literatura de trabalhos em que o enfoque seja a proposta de multi-integração, sob a configuração apresentada nesta pesquisa, motivação pela qual se realiza este estudo.

1.4 Estrutura do trabalho

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro, apresentam-se os aspectos introdutórios da pesquisa, em que são contextualizados o tema, o problema e a questão de pesquisa, além dos objetivos do estudo e a justificativa para a realização do trabalho.

No segundo capítulo é apresentada a fundamentação teórica desta pesquisa. Inicia-se com uma contextualização sobre a abordagem teórica dos recursos e a Teoria da Dependência de Recursos (TDR). A seguir, abordam-se os temas de cooperação e relacionamentos interorganizacionais, em que são contextualizadas as temáticas redes de cooperação e a formação de alianças estratégicas. Na sequência, promove-se o embasamento teórico para a análise das cadeias produtivas, dos sistemas integrados de produção e dos sistemas de multi-integração. Por fim, são descritas as proposições teóricas investigadas neste estudo.

O terceiro capítulo desta pesquisa evidencia o método e os procedimentos utilizados para a realização do trabalho. Inicia-se com a apresentação do delineamento da pesquisa. A seguir, descreve-se o processo de seleção dos casos investigados na pesquisa. Na sequência, são descritos os procedimentos adotados para a elaboração do instrumento de pesquisa, bem como a coleta de dados. Por fim, são descritos os procedimentos utilizados para a análise dos dados.

No quarto capítulo promove-se a análise e a interpretação dos resultados da pesquisa. Inicia-se com a identificação das características homogêneas das cadeias produtivas pesquisadas. A seguir, verifica-se a percepção das empresas entrevistadas em relação às propriedades rurais familiares vistas como um recurso estratégico, bem como os desafios à manutenção de suas atuais estruturas produtivas integradas. Na sequência, investigam-se os determinantes da formação de parcerias estratégicas visando a multi-integração e a propensão destas empresas

à adoção de tal modelo de produção. Por fim, são respondidas as proposições teóricas e apresentadas as contribuições gerenciais do trabalho.

No quinto e último capítulo são apresentadas as conclusões da pesquisa, bem como as contribuições identificadas a partir da realização deste trabalho e as limitações da pesquisa. Ao final são apresentadas as sugestões para a realização de novos estudos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Muitas mudanças ocorridas nas últimas décadas resultaram na alteração do comportamento produtivo e competitivo das organizações. A utilização de novas estratégias de gerenciamento e negociação com fornecedores e clientes, bem como o melhor aproveitamento dos recursos acessíveis às empresas contribuíram para o estabelecimento de vantagens competitivas.

A competitividade das organizações decorre do desenvolvimento de capacidades e potencialidades dinâmicas, submetidas a questões que envolvem fatores ambientais específicos, englobando aspectos variados (institucionais, comportamentais, tecnológicos e organizacionais) ligados a ações individuais, mas inserida dentro de um enfoque sistêmico. Sendo assim, está vinculada a capacidade de articulação das empresas com os demais componentes de sua cadeia de atividades.

No setor do agronegócio, os relacionamentos interorganizacionais se referem a todas as relações estabelecidas entre diferentes empresas visando à estruturação do seu sistema de produção. Assim, este trabalho busca investigar, no contexto do agronegócio, a possibilidade de desenvolvimento de processos de cooperação interorganizacional através da multi-integração indústria-indústria em empresas integradoras posicionadas nas cadeias produtivas do tabaco, leite, suínos, erva-mate e aves na Região Sul do Brasil.

O modelo multi-integrado de produção proposto nesta pesquisa consiste no estabelecimento de cooperação interorganizacional por empresas que atuam em diferentes cadeias produtivas, com o propósito de conjuntamente compartilhar investimentos e recursos para a viabilização de diferentes atividades de produção em propriedades agrícolas familiares, sob o prisma da diversificação produtiva. Tal abordagem consiste em uma perspectiva evolucionária da produção integrada desenvolvida por uma única empresa, para a produção integrada diversificada em diferentes cadeias produtivas, o que além de contribuir para o fortalecimento da propriedade familiar, tende a contribuir com o fortalecimento das cadeias produtivas envolvidas no modelo multi-integrado, uma vez que, por meio deste, torna-se possível assegurar a produção dos insumos necessários ao desenvolvimento das atividades nestas empresas.

Para que se possa investigar as relações propostas nesta pesquisa, apresenta-se a seguir a fundamentação teórica elaborada para a realização deste estudo, a qual aborda conceitos relacionados à dependência de recursos, cooperação e relacionamentos interorganizacionais, cadeias produtivas agroindustriais, sistema integrado de produção e estratégia de multi-integração, sugerindo a possibilidade de multi-integração de sistemas de produção entre organizações que atuam em diferentes cadeias produtivas, de forma complementar.

2.1 Teoria da dependência de recursos

Sob a perspectiva teórica dos recursos, a firma é vista como um conjunto de recursos produtivos (PENROSE, 1959; 2006), os quais se constituem os fatores determinantes para o desenvolvimento de vantagens competitivas, o crescimento e o desenvolvimento das empresas (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; PFEFFER; SALANCIK, 2003). Os recursos abrangem todos os ativos tangíveis ou intangíveis disponíveis para o acesso da empresa (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991).

Tendo em vista que o mercado de recursos empresariais é imperfeito (DAS; TENG, 2000) e as firmas não são autossuficientes em recursos (PFEFFER; SALANCIK, 2003), estas passam a depender do ambiente em que estão inseridas para acessar os recursos necessários ao desenvolvimento de suas atividades. Tais relacionamentos são investigados na literatura sob as concepções teóricas da Teoria da Dependência de Recursos (TDR).

A Teoria da Dependência de Recursos foi um importante marco para a pesquisa organizacional, oferecendo uma teoria unificada do poder no nível organizacional de análise.

Quase três décadas depois da publicação de Pfeffer e Salancik (1978), o volume clássico da teoria da dependência de recursos ainda é amplamente citado pelos estudiosos organizacionais. A proposição central da teoria é de que a sobrevivência organizacional depende da capacidade para adquirir recursos críticos a partir do ambiente externo. Para reduzir a incerteza no fluxo de recursos necessários, as empresas vão tentar reestruturar suas dependências com uma variedade de táticas (CASCIARO; PISKORSKI, 2005, p. 167).

A Dependência de Recursos baseia-se nos estudos de Penrose, publicado em 1959, sobre o crescimento da firma. Nesta perspectiva, a firma é entendida como uma coletânea de recursos produtivos que são destinados em diferentes usos ao longo do tempo, em função de decisões gerenciais. As atividades da firma também se diferenciam por sua relação com o uso de recursos produtivos para os propósitos de produzir e vender bens e serviços. Esses recursos podem ser tangíveis (equipamentos, instalações, matérias-primas, recursos do solo e naturais), ou intangíveis (capacitação produtiva, tecnológica e cultura organizacional). Os recursos tangíveis são mais fáceis de serem encontrados no mercado do que os intangíveis. Estes, por sua vez, dependem da competência da firma em obter, acessar e juntar recursos estratégicos (PENROSE, 2006).

Os recursos estratégicos proporcionam vantagens competitivas sustentáveis as empresas. Assim, o desenvolvimento de tais recursos contribui para o desenvolvimento das capacidades das empresas, o seu fortalecimento e a sua diferenciação. De maneira geral, os recursos estratégicos podem ser “todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação e conhecimento, controlados por uma firma, que a habilitam a conceber e a implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade” (BARNEY, 1991, p. 101). Os recursos estratégicos se constituem como um facilitador no atendimento das exigências de mercado, fomentando o posicionamento competitivo perante os concorrentes globais (SALAZAR et al., 2013, p. 71).

Segundo Barney (1991), nem todo o recurso disponível em uma empresa pode ser considerado estratégico. Conforme explica o autor, para ser estratégico, este recurso precisa apresentar quatro propriedades fundamentais, sendo estas: valor, raridade, imperfeita imitabilidade e dificuldade de substituição. O Quadro 1 evidencia os atributos de valor dos recursos estratégicos destacados pelo autor.

Quadro 1 – Atributos de valor dos recursos considerados estratégicos (Barney, 1991)

Atributos	Significado
Valor	O atributo de valor diz respeito à qualidade do recurso, de efetivamente permitir à empresa a compreensão e ou implementação de estratégias que aprimorem sua eficiência ou eficácia.
Raridade	A raridade de um recurso será percebida quando este não estiver disponível para um grande número de empresas.
Imperfeita imitabilidade	A imitabilidade imperfeita aborda os recursos que não podem ser desenvolvidos pelos concorrentes de maneira fácil e a baixos custos, como a cultura organizacional, os processos únicos e outros tipos de recursos de difícil imitação.
Dificuldade de substituição	A dificuldade de substituição finaliza o conjunto de atributos de um recurso estratégico. De nada adianta os três atributos anteriores estarem presentes, se o recurso puder ser substituído por outro recurso de igual impacto estratégico.

Fonte: Adaptado de Zonatto (2014, p. 40)

Os recursos não constituem os insumos do processo produtivo, apenas os serviços que eles podem prestar. Conforme explica Penrose (2006, p. 62), os “serviços proporcionados pelos recursos são função do modo pelo qual eles são utilizados, com exatamente o mesmo recurso podendo ser usado para diversos fins ou de modos diferentes”. Tais recursos associados com vários tipos ou quantidades de outros recursos podem proporcionar diferentes serviços ou conjuntos de serviços à firma.

Portanto, a Teoria da Dependência de Recursos está intimamente ligada ao ambiente externo, e baseia-se na premissa de que todas as organizações são dependentes de algum elemento desse ambiente. Essa dependência é baseada no controle externo de alguns recursos que a organização necessita. Sendo assim, o ambiente interfere nas organizações ao tornar os recursos disponíveis ou não e gerenciar essa interdependência acaba por influenciar outras organizações.

Tal teoria evidencia a necessidade organizacional de adequação às necessidades ambientais e também de gerenciar e controlar o fluxo de recursos. Para conseguir recursos externos que não podem ser criados internamente, as organizações precisam manter relações de troca com outras organizações no ambiente, isto é, as organizações mudam suas estruturas e comportamentos para obter e preservar os recursos necessários. Logo, buscam formar ligações reciprocamente benéficas (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

Pfeffer e Salancik (2003) argumentam que três elementos são importantes na determinação da dependência externa de uma organização em relação à outra. São eles: a) a importância do recurso o qual a organização requer para continuar suas operações e sobreviver; b) a prudência na alocação e uso dos recursos; e, c) as

poucas alternativas existentes. Nota-se que a dependência da organização em relação a qualquer outra organização é determinada pela importância atribuída ao recurso necessário para o desenvolvimento de uma atividade, pelo número de potenciais fornecedores e o custo de substituição desses fornecedores.

Sobre a demanda e os recursos produtivos, Penrose (2006, p. 137) considera que “tanto ao incorrer em custos de comercialização como ao considerar possíveis atitudes retaliatórias de seus competidores”, as firmas têm “consciência de que a demanda pelos seus produtos pode ser influenciada pelas suas próprias ações”. A demanda não se refere apenas ao montante de produtos que podem aguardar para ser vendidos a preços variáveis, mas também aos tipos de produtos que a firma pode esperar para vender de forma lucrativa. Sendo assim, o crescimento da demanda para os produtos existentes de uma firma, indicado por mudanças (preços), acarreta forte influência no sentido das atividades produtivas e na expansão das firmas (PENROSE, 2006).

Pfeffer e Salancik (2003) relatam que as organizações agem na direção do cumprimento de demandas de outras organizações ou atores sociais, e que atuam gerenciando dependências que criam restrições às suas liberdades de ação. O controle é externo, o que determina uma constante luta por autonomia e discricionariedade, que são restringidas por constrangimentos externamente impostos às organizações (CASCIARO; PISKORSKI, 2005).

Para Pfeffer e Salancik (2003), as organizações procuram se isentar de serem controladas e ao mesmo tempo buscam estabilidade e controle sobre o intercâmbio de recursos essenciais à sua perenidade. Tal situação causa um impasse às organizações. Numa ponta estão adaptações às demandas futuras que requer habilidade para mudar e discricionariedade para agir, e na outra, a necessidade de estabilidade e segurança que requer a elaboração de estruturas interorganizacionais que possa monitorar seus comportamentos. Organizações evitam dependências e controle externo, ao mesmo tempo em que formam seu próprio contexto para reter autonomia nas suas ações.

Para essa teoria, o comportamento organizacional está intimamente associado aos constrangimentos e interdependências de recursos com os quais a gestão organizacional se depara (PFEFFER; SALANCIK, 2003). Segundo Casciaro e Piskorski (2005), a ação discricionária gerenciaria restrições ambientais e o próprio ambiente à conveniência dos interesses organizacionais. Conforme explica Moura,

Reis e Rocha (2011, p. 37), “certas mudanças no meio ambiente se dão, em parte, pela determinação dos administradores organizacionais, porque esses se preocupam em compatibilizar as características do ambiente aos interesses específicos das suas organizações”. Assim, a missão da gestão é conduzir a organização para um ambiente benéfico, gerenciando e estabelecendo ambientes negociados favoráveis à organização (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

Neste contexto, Penrose (2006) descreve a diversificação como sendo uma forma de proteção da organização, que seria, de certo modo, um meio para proporcionar uma espécie de seguro contra riscos e incertezas. Desenvolvendo técnicas eficientes para a administração descentralizada simultaneamente às várias possibilidades de expansão através de aquisições, possibilitam taxas de crescimento extremamente rápidas em todas as firmas. Segundo a autora,

Parece provável que poucos mercados individuais possam crescer tão rapidamente como muitas firmas de tamanho médio. Deve-se, portanto, esperar que a diversificação venha a tornar-se a palavra de ordem de firmas razoavelmente bem estabelecidas, possuidoras de eficientes recursos administrativos, funcionando numa estrutura razoavelmente bem implantada e desejosas de aumentar seus lucros a um ritmo mais rápido do que o permitido pelos seus atuais produtos (PENROSE, 2006, p. 224).

Ainda neste campo, Penrose (2006, p. 231) observa que “as adaptações e os ajustamentos requeridos da firma, na medida em que se expande, são diretamente influenciados pelas resistências externas à sua expansão” afetando as taxas de crescimento das organizações.

Diante do exposto, Rossi et al., (2009, p. 105) defendem que as principais razões para a formação de alianças estratégicas podem ser explicadas pela Teoria da Dependência de Recursos. Segundo esta “nenhuma organização é autossuficiente em relação aos recursos de que necessita para competir, o que a impulsiona à complementação de seus recursos por meio de alianças com outras empresas”. Deste modo, as empresas estabelecem arranjos cooperativos como uma forma para acessar recursos e com isso “gerenciar, controlar e reduzir a incerteza ambiental” (ROSSI et al., 2009, p. 108).

Nesta perspectiva, a integração vertical é fundamental para o crescimento das firmas, envolvendo “um aumento do número de produtos intermediários produzidos pela firma para seu próprio uso” (PENROSE, 2006, p. 224). Criar vínculos com empresas que dispõem de recursos ou competências complementares pode ser vital

para a sobrevivência de uma empresa e as alianças estratégicas podem ser um instrumento para compensar a ausência de determinados ativos ou competências. Um fator interessante observado por Rossi et al., (2009) é o fato de que, por diversas vezes, as empresas não dispõem de todos os recursos técnicos ou financeiros necessários para realizar determinados investimentos ou explorarem determinadas oportunidades. Na formação de alianças é oportunizado aos parceiros “dividirem os custos do investimento, bem como seus riscos associados” (ROSSI et al., 2009, p. 108), o que poderia proporcionar o desenvolvimento das capacidades organizacionais.

De acordo com Casciaro e Piskorski (2005), a Teoria da Dependência de Recursos é altamente complementar a economia dos custos de transação, principalmente no que tange à dependência de recursos associados à especificidade de ativos. A teoria da dependência dos recursos traz grandes contribuições para o estudo das alianças estratégicas e redes de cooperação, levando em conta que tais arranjos podem ser uma estratégia eficaz na aquisição e gestão de recursos intangíveis. Esses arranjos, ao facilitar e promover a cooperação entre diferentes agentes contribuem para que os recursos tornam-se facilmente disponibilizados e internalizados (PENROSE, 2006).

Cada vez mais as empresas encaram desafios no cenário atual, com a globalização dos mercados e da produção, tendo a competitividade como um dos principais atores desse cenário. Devido ao movimento de mudanças nas relações empresariais que vem ganhando força nas últimas décadas, dificilmente as empresas terão alcance globalizado se permanecerem atuando de forma individual, ou seja, com pouquíssimas exceções, as empresas e organizações encontram-se competindo num mercado internacionalizado. Percebendo essas dificuldades impostas pelo ambiente competitivo, as empresas encontraram na parceria uma forma econômica e coerente de realizar transações.

É importante destacar que as parcerias empresariais variam conforme os recursos investidos, o grau de comprometimento e o interesse de cada parceiro, podendo variar de acordos cooperativos informais muito simples, até grandes fusões. Não há um tipo específico de aliança que pode ser melhor que outra. Assim, o importante é escolher a melhor forma para cada empresa de acordo com suas condições e interesses.

Deste modo, para garantir o sucesso de uma parceria é necessário um processo contínuo de formação que engloba a identificação dos parceiros, o consentimento de todos os envolvidos, a definição de objetivos, a criação de um mecanismo de planejamento, controle e implementação final. Ignorar uma das etapas citadas pode ocasionar problemas ou falhas na cooperação interorganizacional, as quais podem diminuir a eficácia da parceria estabelecida.

2.2 Cooperação e relacionamentos interorganizacionais

A cooperação “nasce do interesse comum suscitado pela compreensão de que somente operando em conjunto é possível realizá-la” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 39). Logo, aplicando tal conceito ao contexto empresarial, tem-se que a cooperação aparece visando a ganhos competitivos. Nas últimas décadas a cooperação entre organizações ganha uma maior importância devido à dificuldade das empresas em atender às exigências competitivas atuando de maneira isolada.

No momento em que duas ou mais organizações percebem a possibilidade de alcançar conjuntamente seus objetivos e obter ganhos mútuos, a cooperação entre elas se desenvolve (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 40). Diante dessa premissa pode-se afirmar que a cooperação interorganizacional decorre do desenvolvimento deliberado de relações entre organizações autônomas para construção de objetivos individuais e coletivos.

Como as decisões empresariais normalmente são tomadas de forma pragmática, a cooperação entre organizações não acontece sem que ocorram resultados perceptíveis para as partes envolvidas. Em outras palavras, deve existir a possibilidade real de compor relações benéficas entre os envolvidos, ou seja, de estabelecer relações em que todos ganham (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1995).

Neste contexto, a cooperação, na qual a finalidade é gerar benefícios que somente as empresas integrantes podem desfrutar, torna essas empresas mais fortes e competitivas frente àquelas que não integram o grupo constituído (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Portanto, a cooperação entre organizações surge como consequência de agentes individuais que visam satisfazer aos próprios interesses. Assim, as empresas colaboram entre si buscando ganhos que não poderiam obter de forma isolada.

Os relacionamentos interorganizacionais estabelecem estruturas diferenciadas, sendo que seus limites nem sempre são identificados de forma clara. Devido a esta característica, esses relacionamentos são entendidos como qualquer tipo de contato entre organizações, tanto similares como diferentes, envolvendo transações, fluxos e ligações de recursos relativamente duradouros (OLIVIER, 1990). A dificuldade das organizações se sustentarem nos mercados em que atuam gera um significativo aumento das relações de cooperação, tornando-se um importante instrumento estratégico.

Segundo Olivier (1990), os relacionamentos interorganizacionais ganharam maior visibilidade a partir dos anos de 1980, concentrando-se principalmente na formação de parcerias, nos tipos de relacionamentos e nos novos formatos organizacionais. Essas relações surgem em decorrência das atuais contingências econômicas, sociais e ambientais, de forma que contribuem para a solução de determinados problemas práticos das organizações inseridas no mercado.

Desta forma, a cooperação interorganizacional existe quando duas ou mais organizações independentes agem de forma conjunta, objetivando ganhos para as partes envolvidas. As organizações podem cooperar entre si abrindo mão da autonomia na tomada de decisão e da possibilidade de avaliar lucros isoladamente. Porém, é preciso considerar que, apesar da cooperação nas relações conseguir elevar as possibilidades das organizações de alcançar as expectativas de mercado, problemas podem surgir. Dificuldades ocorrem quando os agentes econômicos individuais apresentam muitas divergências entre suas metas, buscando resultados somente para si (WEGNER; PADULA, 2012; ZANCAN et al., 2013). Uma forma de amenizar ou solucionar esses problemas é a criação de arranjos interorganizacionais sujeitos a algum nível definido de governança (TODEVA; KNOKE, 2005; BEGNIS, 2007).

Uma variedade de formas organizacionais envolve os arranjos cooperativos, como redes, *joint ventures* e alianças estratégicas. Estes podem ser diferenciados pelo grau de interdependência dos parceiros, pelos mecanismos de coordenação empregados e pela relação com outras estruturas de governança e mercado (WILLIAMSON, 1996). Segundo Gulati (1998) a empresa por sua própria iniciativa identifica a necessidade de uma parceria, busca o melhor parceiro disponível e escolhe um contrato adequado para formalizar a aliança. Os laços imersos

promovem a troca de informação com grande frequência entre os parceiros, o que pode ser fundamental para o sucesso de um arranjo cooperativo.

Redes, *joint ventures* e alianças estratégicas vêm sendo tratadas como conceitos sobrepostos ou equivalentes; no entanto tais arranjos organizacionais empregam um conjunto diferente de mecanismos de coordenação, o que abre oportunidade para debate sobre suas diferenças como formas distintas e dependentes de aspectos distintos no seu processo de formação e gerenciamento. Enquanto *joint ventures*, empregam mecanismos clássicos, tais como autoridade hierárquica e controle formal; alianças estratégicas empregam, em extensão maior, confiança e ajustamento mútuo. Em geral, redes usam confiança e laços sociais, aproximando-se, assim, mais de alianças do que de hierarquias clássicas, pois em redes existem centros diferenciados e plurais de controle e coordenação (LOPES, BALDI, 2005, p. 84-5).

Joint ventures são mais parecidas, em seus modos de coordenação, às hierarquias do que às redes. *Joint ventures* também fazem uma diferenciação maior entre redes e alianças. É possível identificar as diferenças entre rede e alianças. A primeira com suas implicações de relacionamentos próximos, mas não exclusivos e, a segunda, implicando a criação de empreendimento conjunto em domínio limitado (LOPES, BALDI, 2005).

As diferenças e similaridades entre esses três arranjos organizacionais, ainda que sutis e difíceis de captar, parecem ser importantes para sua efetividade em situações ou ambientes específicos. Williamson (1985;1996) considera essas formas como intermediárias entre mercado e hierarquia. Elas são empregadas, quando nem mercados nem hierarquias são eficientes para coordenar as trocas. A escolha entre hierarquia, mercado e uma forma intermediária (*joint venture*, redes e alianças) depende da natureza das transações, a qual é definida por elementos tais como: especificidade dos ativos, frequência e número de negociadores. A forma escolhida será sempre aquela que apresenta os mais baixos custos de transação.

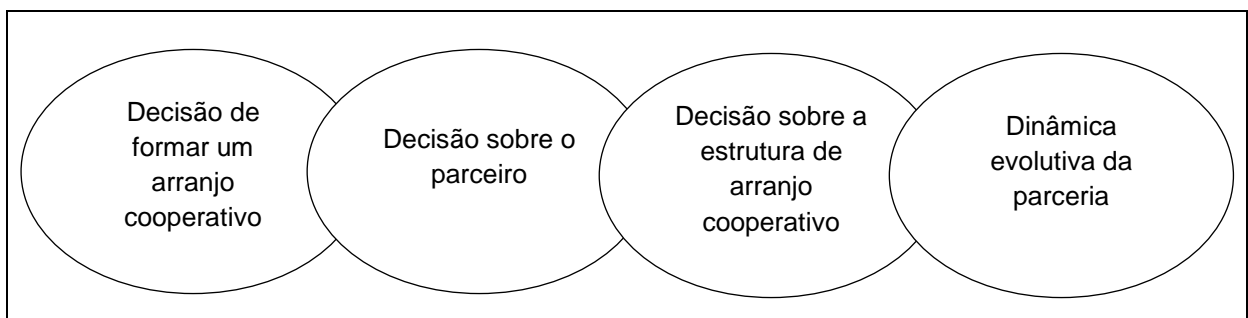
Conforme Gulati (1998), a existência de laços sociais dentro de uma rede pode tanto expandir quanto restringir as possibilidades de formação de alianças por parte de uma firma. Poderá expandir as possibilidades na medida em que aproxima e identifica possíveis parceiros dentro dessa rede. Porém, poderá também restringir outras possibilidades de parcerias na medida em que limita o círculo de potenciais parceiros dentro de apenas uma rede pré-existente, reduzindo o contato deste com membros de outras redes, e reduzindo assim as informações sobre as quais se tem acesso.

Sendo assim, a adoção de estratégias cooperativas pode oferecer significativas vantagens competitivas para as companhias que têm alguma deficiência em algum tipo de competência ou de recursos, já que essa estratégia pode vir a assegurar o suprimento dessas deficiências através do estabelecimento de vínculos formais com outras empresas que possuem recursos ou competências complementares aos seus (GULATI, 1998). Logo, essa estratégia poderá acarretar um acesso mais fácil a novos mercados e oportunidades através de sinergia e aprendizado em conjunto.

De maneira geral, o mecanismo de coordenação é considerado um elemento essencial para diferenciar os arranjos cooperativos. Coase (1966) iniciou o debate sobre o uso de preço e autoridade como dois mecanismos alternativos de coordenação de trocas. Ele questionou o pressuposto dominante de que a direção de recursos seria dependente diretamente do mecanismo de preço. Argumentou que poderia ser lucrativo estabelecer uma firma até mesmo em circunstância onde os custos de usar o mecanismo de preço fossem altos. A discussão iniciada por Coase (1966) foi assumida algumas décadas mais tarde por Williamson (1985). Como consequência de mudanças empíricas, como o crescimento de novas formas organizacionais, tais como redes, *joint ventures* e alianças estratégicas, o debate sobre diferentes mecanismos de coordenação foi ampliado.

Quanto ao processo de formação de arranjos cooperativos, Gulati (1998) considera que estes devem contemplar quatro fases. Conforme explicam Lopes e Baldi (2005), essas fases nem sempre acontecem de forma sequencial, sendo que diferentes modos de racionalidade podem informar o processo de escolha em cada fase. As fases do processo de formação de arranjos cooperativos descritas por Gulati (1998) são apresentadas na Figura 1.

Figura 1 – Fases do processo de formação de arranjos cooperativos



Fonte: Adaptado de Gulati (1998)

A primeira fase consiste na decisão de formar um arranjo cooperativo. Já a segunda fase refere-se à decisão sobre o parceiro. A terceira fase envolve a decisão sobre a estrutura do arranjo cooperativo e, finalmente, na quarta e última fase, busca-se explicar a dinâmica de funcionamento do arranjo cooperativo ao longo do tempo.

A primeira fase é muito significativa para esta pesquisa, uma vez que a proposição de um modelo de multi-integração pressupõe a formação de aliança estratégica entre as empresas parceiras. Desta forma, é necessário entender como se dá esta escolha nas organizações. Para isso, buscou-se nas contribuições de Gulati (1998), Hagedoorn (2006), Granovetter (1985) e Williamson (1999), a sustentação teórica complementar à teoria da dependência de recursos, para que se possa compreender como ocorrem tais relacionamentos.

Segundo Gulati (1998), a decisão sobre a formação de redes ou arranjos cooperativos entre organizações é influenciada tanto por fatores econômicos como sociais. Os benefícios estratégicos e econômicos entram como primeira consideração na formação de arranjos. Hagedoorn (2006) destaca questões como a familiaridade e a confiança como essenciais para a formação de uma parceria estratégica. Por sua vez, Granovetter (1985), aponta que a possibilidade de obtenção de fatores tecnológicos desempenha acentuado papel na decisão de entrar em um arranjo. De acordo com Williamson (1999), fatores como a existência de ativos específicos, a redução das incertezas de mercado, a racionalidade limitada dos agentes econômicos e a frequência da realização de transações são determinantes para os custos das transações, uma vez que são reduzidos com a formação de parcerias.

A partir de tais evidências, observa-se que estes fatores, isolada ou conjuntamente, são considerados pelas organizações na hora de decidir por formar um arranjo cooperativo, influenciando a sua decisão. Neste sentido, entende-se que tais fatores também podem influenciar a decisão de empresas agro processadoras em formar ou não alianças estratégicas, objetivando a estruturação de sistemas multi-integrados de produção.

Muitos arranjos cooperativos, como alianças estratégicas e *joint ventures*, podem acontecer independentemente de laços sociais prévios. Porém, é provável que a existência de tais laços venha a exercer papel chave na institucionalização da parceria. Da mesma maneira que as organizações formam arranjos diferentes,

também formam tipos de laços variados. Segundo Lopes e Baldi (2005), as organizações podem diferir quanto à intensidade de seus laços e quanto ao conteúdo dos mesmos. A intensidade dos laços pode ser classificada em fraca ou forte. Já o conteúdo pode compreender: recursos, informações e afeição.

Laços fracos são entendidos por Granovetter (1973) como alguém com quem a pessoa é familiar, mas que circula em diferentes meios. Já os laços fortes, são percebidos como um amigo íntimo que está conectado a várias pessoas com que o sujeito também se relaciona. Porém, os dois tipos de laços podem produzir efeitos semelhantes. O mesmo ocorre entre as empresas.

Conforme explicam Gulati e Gargiulo (1999), as organizações buscam criar relações estáveis, ricas em troca de informação e embasadas na confiança. Tais relacionamentos visam à redução dos custos de procura por um parceiro e também a redução do risco de oportunismo. Relacionamentos assim constituem uma rede que se desenvolve em centro de informação para parceiros potenciais, com vistas a alcançar objetivos comuns e ganhos mútuos.

Para os autores, quanto mais a “rede emergente internaliza informação sobre parceiros potenciais, mais as organizações recorrem à rede para pistas sobre suas decisões futuras sobre alianças, as quais estão provavelmente imersas na rede emergente” (GULATI; GARGIULO, 1999, p. 1440). Portanto, as organizações acabam baseando-se em dados fornecidos pelas redes organizacionais existentes, e as decisões ganham embasamento em parcerias anteriores.

As redes de alianças prévias são fonte de informação confiável sobre parceiros potenciais. Os “fluxos de informações através da rede são também oportunos”, estando disponíveis para o acesso das empresas participantes da rede. “Este é um importante fator que leva as organizações a formarem arranjos organizacionais cooperativos” (LOPES; BALDI, 2005, p. 92).

Informações de dados sobre competências, necessidades e confiabilidade de parceiros potenciais, assim como a colocação do parceiro potencial na rede e os laços indiretos com terceiros, estão ligadas aos mecanismos que formam a criação de novos laços. Esse mecanismo é chamado de relacional, estrutural e posicional (GULATI; GARGIULO, 1999).

A imersão relacional com outros atores pode ser o mecanismo para obter-se informação (conhecimento), pois os relacionamentos são mais confiáveis, possibilitando a troca de recursos e de colaboração, conseqüentemente fazendo

com que as empresas aprendam umas com as outras. A imersão estrutural amplia a compreensão sobre a formação e modificações de uma organização. Tal mecanismo leva em consideração a importância dos laços formados pela organização com outros agentes. Por fim, o mecanismo posicional de imersão volta-se para o impacto das posições tomadas por organizações na estrutura da rede de alianças nas suas decisões sobre novos laços cooperativos.

Uma diferença importante entre aliança repetida da que acontece apenas uma vez é que a confiança interorganizacional desenvolve papel crucial na escolha da estrutura de governança para futuras alianças, por meio da criação de um sentimento de obrigação recíproca entre os parceiros. Esse sentimento de obrigação recíproca tem como consequência um comportamento de lealdade entre os parceiros (LOPES; BALDI, 2005, p. 90).

Conforme explicam Lopes e Baldi (2005), a confiança, como resultado da existência de laços sociais, desempenha papel chave na formação de arranjos cooperativos. Nesse sentido, Gulati (1995) expõem que a confiança reduz a apreensão de que um parceiro vai agir de forma oportunista. A ideia de confiança interorganizacional é incrementalmente construída pela interação repetida destas organizações. Através destas interações, eles conhecem sobre cada um e desenvolvem confiança.

Outra importante consequência é a expectativa de comportamento; incerteza sobre o comportamento do outro é uma das principais apreensões de firmas que querem estabelecer arranjos organizacionais cooperativos. Minimizando o comportamento oportunístico, a confiança limita os custos de transação de uma relação de troca e provê um mecanismo de controle substituto. Essas consequências são importantes, porque firmas estão imersas em densa rede de relações sociais e sua reputação deve ter papel crucial em suas potenciais alianças futuras. Muitas firmas se engajam em alianças repetidas umas com as outras (LOPES; BALDI, 2005, p. 91).

Neste contexto, faz-se importante ressaltar a diferença nas consequências em termos de reputação por meio da diferenciação entre parceiros domésticos ou internacionais. Tem-se que a confiança nos parceiros domésticos é maior do que nos parceiros internacionais, em função de que as consequências negativas de um comportamento oportunístico, no que se refere à reputação, é maior no contexto doméstico (GULATI, 1995). Segundo Lopes e Baldi (2005, p. 91), “quanto maior o grau de institucionalização do campo em que estão insertos os parceiros potenciais para um arranjo cooperativo, maior é o impacto da reputação e dos laços sociais,

pois maior é o fluxo de informações sobre competência e confiança dos participantes”.

A confiança diminui o custo da necessidade de fazer contratos minuciosos e, assim, também ocorre à economia de tempo. Além disso, ocorre a redução dos custos de procura de parceiros, ao se formar alianças com aqueles com quem já se tenha uma relação de confiança (GULATI, 1995). Logo, a confiança nas relações estabelecidas pode ser compreendida como um importante determinante para o sucesso da cooperação interorganizacional.

Diante do exposto, percebe-se que diversos fatores podem favorecer ou inibir a cooperação interorganizacional, visando à formação de alianças estratégicas. Assim sendo, cabe às organizações interessadas no estabelecimento de tais relacionamentos, o desenvolvimento de ações visando facilitar a formação destes arranjos. Um dos tipos de relacionamentos interorganizacionais existentes se refere às redes de cooperação empresariais, temática apresentada a seguir.

2.2.1 Redes de cooperação

Redes são parcerias que comportam uma estrutura que favorece a cooperação, a interdependência, a harmonia na solução de conflitos e a diminuição de poder formal. Por agregar tais características, esse tipo de aliança vem ganhando espaço sob a forma de redes de cooperação. Redes de empresas são associações em que duas ou mais empresas se relacionam, na busca de aperfeiçoamento de seus relacionamentos comerciais (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Nessas redes, inúmeras vantagens podem ser percebidas, como: redução de custos, aumento da carteira de clientes, enfraquecimento de um concorrente, dentre outras (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). O conceito de redes de empresas é muito abrangente “e pode ser definido como uma forma de organização de atividades econômicas que se concretiza através da coordenação e/ou cooperação interfirmas” (BEGNIS, 2007, p. 56). Algumas variáveis determinantes podem ser identificadas na formação dessas redes, como: a diferenciação, a interdependência e a flexibilidade.

A conjunção destas variáveis define a existência de dois tipos básicos de redes de cooperação interempresariais: as redes verticais de cooperação, correspondentes aos casos em que as relações de cooperação ocorrem entre uma empresa e os demais componentes ou elos que se formam ao longo de uma cadeia produtiva; e as horizontais de cooperação, nas quais as relações de cooperação se dão entre empresas que produzem e oferecem produtos similares (BEGNIS, 2007, p. 56).

As redes verticais são caracterizadas pela colaboração entre empresas com produtos complementares ou em fases diferentes de uma mesma cadeia produtiva, e quando é realizada por empresas distintas, adotando a estratégia de especialização com o objetivo de alcançar eficiência coletiva nos processos a partir da rapidez de resposta das partes (PINHEIRO; SILVEIRA; FARIA, 2014). Assim, as redes verticais são associadas à ideia de desenvolvimento setorial, agrupam organizações em diferentes posições na cadeia.

Conforme Amato Neto (2000), as redes verticais de cooperação são normalmente encontradas nos casos em que as relações de cooperação ocorrem entre uma empresa e os componentes dos diferentes elos ao longo de uma cadeia produtiva. As empresas, nesse caso, cooperam com seus parceiros comerciais: produtores, fornecedores, distribuidores e prestadores de serviços. Esse é o caso típico das relações de fornecimento no complexo automobilístico. A cooperação vertical entre empresas ocorre com maior frequência em casos em que o produto final é composto por um grande número de peças e/ou partes componentes, e passa por vários estágios durante o processo de produção. Nesse caso, as empresas e organizações envolvidas podem estar situadas em diferentes estágios de evolução tecnológica.

As redes verticais possuem clara estrutura hierárquica, sendo utilizadas por grandes empresas que formam redes para estarem mais próximas do cliente. Há uma forte relação de poder, no qual um dos elos coordena as atividades de toda a cadeia, quase como uma relação da matriz com suas filiais. Pequenos empreendimentos participantes de redes verticais tornam-se altamente dependentes das estratégias e políticas da empresa controladora e, em geral, tem pouca flexibilidade e influência nas decisões da rede. Grandes empresas se valem de redes verticais para garantir flexibilidade na produção e agilidade para atender pedidos customizados dos clientes (CASTELLS, 1999).

O desenvolvimento e o fortalecimento das relações verticais entre as organizações dependem de sistemas regulatórios para criar e estimular uma cultura de cooperação. Esse sistema de regulação inclui associações de cooperação

empresarial, onde as pequenas e médias empresas recebem o aparato técnico e a cultura cooperativa do grande grupo. Visando contribuir para as que empresas de pequeno porte consigam cumprir com as exigências, muitas vezes as grandes companhias oferecem maquinário, material e até enviam técnicos para supervisionar a qualidade. Tal comportamento leva a negociações conjuntas de padrões e questões técnicas, treinamentos conjuntos, investimentos compartilhados e exportações conjuntas (ZEN; WEGNER, 2008).

Em contrapartida, as redes horizontais são entendidas como interações sociais de um determinado grupo de empresas que visam interesses comuns. Em uma aliança ou rede horizontal as ações devem ser realizadas em conjunto. Os grupos podem configurar-se de maneira formal ou informal, independentemente da sua natureza. As relações horizontais são conhecidas como aquelas firmadas entre pessoas que possuem mesmo poder de decisão, não sendo uma submissa a outra, ou seja, os parceiros interagem em igualdade de condições. A literatura considera as redes horizontais relações complexas, uma vez que, empresas que antes eram concorrentes passam a cooperar entre si.

Conforme Wegner (2011), as redes horizontais têm como principal característica a complementariedade ou similaridade dos atores, também recebendo o nome de rede de cooperação. Ainda, segundo o autor, tais redes são integradas por empresas que possuem os mesmos objetivos, estabelecendo relações formais, sem um prazo certo para findar, sendo que todos possuem o mesmo poder de participação na gestão e nas decisões com equilíbrio no arranjo de benefícios. “A interdependência das empresas em uma rede horizontal e os riscos relacionais estimulam a criação de mecanismos formais de coordenação e controle, com o objetivo de facilitar a geração de resultados” (WEGNER, 2011, p. 30).

As razões para cooperar em redes horizontais são diversas. Pereira e Pedrozo (2005, p. 143) colocam que tais “razões refletem as diferenças de objetivos estratégicos, as posições de mercado, as ações atuais e possíveis das outras empresas e o *status* corrente da própria empresa”. Conforme os autores, “a principal razão para as empresas cooperarem em redes é a busca de recursos valiosos que ela não possui”. Essas razões podem ser agrupadas em dois grupos: redes de conhecimento e redes de negócio.

Nas redes de conhecimento as empresas têm por objetivo aprender e adquirir outros produtos, conhecimentos e competências. Já nas redes de negócio o objetivo é maximizar a utilização de recursos complementares.

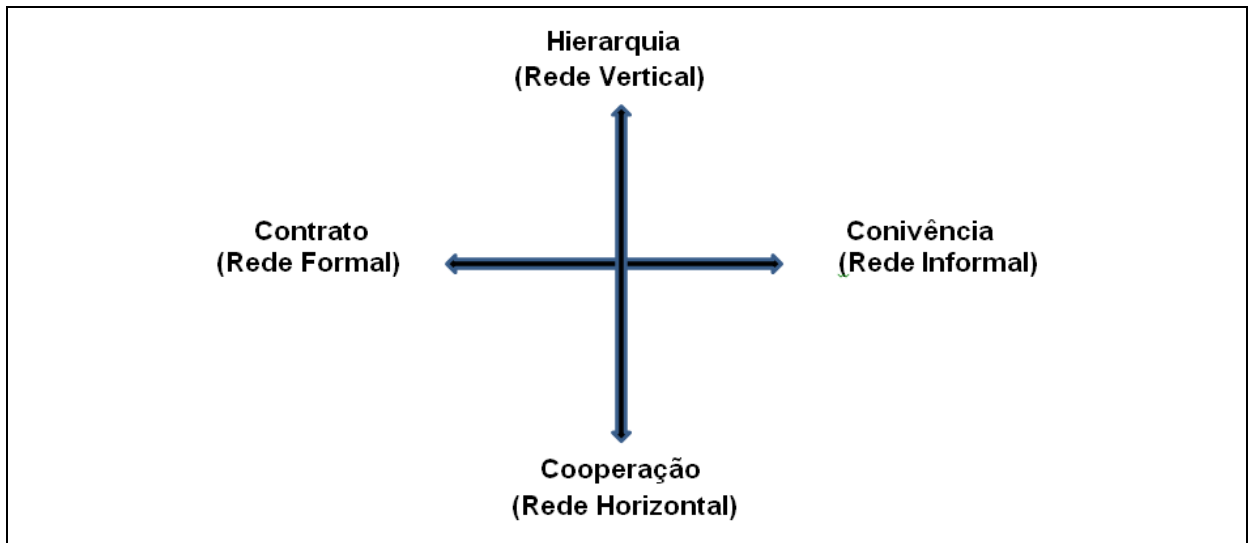
Em termos estratégicos, a escolha de uma empresa consiste em aceitar a dicotomia entre utilizar recursos e capacidades existentes ou explorar novas oportunidades. A utilização é interessante para o aumento de produtividade e eficiência do emprego de capital e dos ativos. Isso se faz por meio da padronização, redução sistemática dos custos, aperfeiçoamento das tecnologias existentes e desenvolvimento de habilidades e capacidades organizacionais. Exploração dos conhecimentos, por outro lado, é associada à descoberta de novas oportunidades para a criação de retornos elevados, criação de novas capacidades e investimentos em empresas com capacidade de absorção (PEREIRA; PEDROZO, 2005, p. 143).

Ainda é possível destacar como motivação para a formação de redes horizontais outros três fatores, sendo estes: custos de transação, comportamento estratégico e conhecimento organizacional. Adicionalmente, a confiança e a reciprocidade entre os participantes devem se fazer presente para que a cooperação estabelecida em rede possa ser consolidada.

Como pode-se verificar a razão para ingressar em uma rede está relacionada com a estratégia empresarial, pois a literatura traz que toda parceria é estratégica. Nesta perspectiva, segundo Amato Neto (2000), a composição de redes de empresas pode aparecer de uma necessidade empresarial que não tenha sido planejada, ou de uma necessidade estratégica planejada. Essas organizações podem assumir várias formas, porém todos buscam vantagem para o negócio da rede. Conforme explica o autor, se essas estruturas não tornarem-se rígidas, haveria a possibilidade de flexibilizar a abertura de novas oportunidades para a rede e seus colaboradores, tornando-os mais adaptativos ao negócio.

Souza e Menegott (2012) mostram um mapa de orientação conceitual, apontando as principais dimensões sobre as estruturas das redes (Figura 2). O mapa indica no eixo vertical a natureza da relação entre os integrantes da rede, que mantem relações de cooperação ou de hierarquia. As relações de cooperação são geralmente praticadas por empresas de micro, pequeno e médio porte, configurando as redes de cooperação horizontal, ou seja, as redes de empresas.

Figura 2 – Relações de cooperação em redes de empresa



Fonte: Souza e Menegott (2012, p. 7)

Para Souza e Menegott (2012, p. 7), “a estratégia do negócio relaciona-se com o ambiente específico, a estratégia corporativa relaciona-se com o ambiente geral e a estratégia coletiva com o ambiente interorganizacional”. Para que a rede possa proporcionar vantagem a seus integrantes é essencial à escolha do parceiro ideal. Para que isso ocorra, a confiança é um fator importante na formação e consolidação de redes. O fortalecimento da confiança traz às empresas a oportunidade de relações duradouras e com focos nas suas necessidades de uma forma integrada, o que seria uma grande vantagem das redes de empresas.

Além disso, conforme Hamel e Doz (1999), o marketing coletivo da rede que se forma pode alavancar um produto ou as próprias empresas da rede, contribuindo para o fortalecimento da posição competitiva dos membros da rede. Um exemplo é o caso de uma empresa de menor porte ou de pouca tecnologia que se associa com outra de porte maior, obtendo assim uma tecnologia a um custo relativamente baixo. Esse processo é conhecido como uma forma de redução de custos.

São várias as vantagens de ser integrante de uma rede de empresas, pois formando arranjos organizacionais muitas empresas voltam a ser competitivas e viáveis no mercado. Dentre os principais ganhos competitivos proporcionados pelas redes de cooperação às empresas associadas, pode-se destacar: “provisão de soluções; ganhos de escala e de poder de mercado; aprendizagem e inovação; relações sociais; e redução de custos e riscos” (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008, p.1).

De maneira geral, os dois tipos de redes apresentados podem assumir tanto um caráter formal quanto informal, existindo simplesmente para a troca de informações. Portanto, a configuração em rede tem sido percebida como uma saída para que as empresas sobrevivam às mudanças constantes de mercado. Em síntese, observa-se que a criação de redes de empresas busca fortalecer as organizações que atuam sob esta configuração, proporcionando a esta o acesso a recursos necessários ao desenvolvimento de suas atividades, o desenvolvimento de suas capacidades, o alcance de objetivos comuns e ganhos mútuos.

2.2.2 Cooperação estratégica: Alianças

A formação de alianças estratégicas tem se tornado uma estratégia de gestão utilizada por diferentes empresas em âmbito nacional e internacional (VONORTAS E SAFIOLEAS, 1997; KLOTZLE, 2002). A formação e o desenvolvimento de alianças estratégicas envolvem os recursos dos parceiros que decidem atuar conjuntamente, compartilhando estes recursos (DAS; TENG, 2000). Quando mais valiosos forem os recursos disponíveis nas empresas, maior a propensão de sucesso na formação das alianças estratégicas.

Várias são as definições de alianças estratégicas encontradas na literatura. Teece (1992) conceitua esta como os acordos estabelecidos entre dois ou mais parceiros com o objetivo de alcançarem objetivos comuns, a partir da divisão de compromissos e do compartilhamento de seus recursos e capacidades. Dussauge e Garrette (1997) definem alianças estratégicas como os projetos de colaboração interorganizacional estabelecidos por firmas rivais, compartilhando recursos e ações, com vistas ao alcance de objetivos pré-determinados.

De acordo com Garai (1999), as alianças estratégicas incluem os acordos estabelecidos entre empresas rivais para a cooperação e o desenvolvimento de ações conjuntas visando o alcance de objetivos desejados por ambas as empresas. Conforme explicam Das e Teng (2000), as alianças estratégicas são estabelecidas pelas empresas visto que estas não possuem todos os recursos necessários ao desenvolvimento de suas atividades. Tendo em vista que o mercado de recursos é imperfeito e que certos recursos não são perfeitamente negociáveis, imitáveis ou substituíveis, as alianças estratégicas estabelecidas pelas empresas são uma

alternativa para o acesso aos recursos, o fortalecimento das organizações e o alcance de objetivos e resultados.

Portanto, pode-se verificar que as alianças horizontais exprimem a fusão entre duas ou mais empresas que operam no mesmo estágio do processo produtivo e utilizam matérias-primas similares ou complementares. Em outras palavras, podem ser definidas como associações que se firmam com empresas de um mesmo segmento para ter acesso a competências complementares, compartilhando custos e riscos. Nesse tipo de aliança, é mais evidente a troca de benefícios mútuos, pois se pode explorar um marketing coletivo, efetuado em conjunto, reduzindo-se custos e obtendo-se ganhos de escala (HAMEL; DOZ, 1999).

Em um relacionamento interdependente os atores comprometidos precisam negociar para obter uma solução conjunta. Além da interdependência, outra característica forte nesse tipo de relação é a autonomia. Os componentes desse arranjo são interdependentes entre si, uma vez que as ações e decisões tomadas por um componente do grupo pode afetar aos demais. Porém, há situações que remete somente a uma empresa, não à rede inteira, nesse caso ela terá total autonomia para tomar decisões.

A expressão “aliança estratégica” engloba diferentes tipos de acordos verticais ou horizontais (BRAGA, 2010). Mesmo depois da formação da aliança estratégica, seus integrantes permanecem independentes, porém compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas e, ainda, contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas fundamentais.

Segundo Gulati (1998), alianças verticais, entre compradores e fornecedores, também foi objeto de estudo nos anos 1990. Um dos principais temas foi o grau em que montadoras japonesas de veículos recriaram seus relacionamentos no Japão, em suas operações com países da América do Norte. Os estudos sugeriram que, além de uma matriz de fatores estratégicos associados com as características do comprador e fornecedor, houve uma consideração importante na recriação dos laços: a história de compromissos anteriores em que essas empresas tiveram incorporadas. Se há uma relação pré-existente entre duas empresas, o mais provável é que eles tornem a recriar laços. Isto sugere que, a inserção social das empresas influenciam a criação de alianças verticais entre as firmas.

Empresas não formam alianças como símbolo de afirmações sociais de suas redes sociais, mas sim, alianças de base sobre as complementaridades estratégicas

concretas que eles têm a oferecer um ao outro (GULATI, 1998). Poucas organizações são autossuficientes em recursos. Suas empresas caracterizam-se pela heterogeneidade, apresentando habilidades assimétricas para desenvolver ou obter recursos. Para Begnis (2007), seriam as alianças estratégicas responsáveis por criar mecanismos de governança voltados à redução de incertezas e capazes de administrar a dependência. Como resultado, a cooperação interorganizacional pode possibilitar o atendimento de muitas necessidades das empresas, que seriam difíceis de serem satisfeitas pelas firmas quando estas atuam de forma isolada.

Conforme Gulati (1998), as alianças estratégicas podem ser vistas como arranjos voluntários entre empresas, envolvendo trocas, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços, podendo surgir por vários motivos e assumir diferentes formatos através de limites verticais e horizontais. O autor elenca alguns pontos sobre o comportamento das firmas e a maneira com que elas se relacionam em alianças, seguindo uma sequência de acontecimentos: (1) a decisão de integrar uma aliança; (2) a escolha de um parceiro adequado; (3) a definição de uma estrutura para a aliança; (4) a perspectiva sobre a evolução e a dinâmica da aliança; e, (5) a expectativa de como a relação se desenvolverá ao longo do tempo.

Logo, as redes e alianças podem ser mais do que um modelo de adaptação e cooperação de seus propositores. Podem ser também, construções sociais dos agentes voltadas à solução dos problemas econômicos, técnicos e estratégicos dos atores envolvidos. Os relacionamentos que abarcam compromissos entre três ou mais organizações, deixam de ser alianças e tornam-se redes.

No que tange a implementação de alianças estratégicas, Todeva e Knoke (2005) afirmam que questões de implementação de alianças incluem a escolha de mecanismos de governança, melhoramento da confiança e reciprocidade entre parceiros, administração da integração do pessoal de projetos vindos de culturas organizacionais diferentes, e a solução de conflitos que surgem entre parceiros com expectativas divergentes sobre as contribuições a sua colaboração.

Especificamente no agronegócio, o papel da governança é importante para viabilizar a aplicação das premissas estabelecidas por empresas de diferentes cadeias produtivas que estabelecem alianças estratégicas. Por meio desta, torna-se possível a construção de laços mais fortes, que podem favorecer o desenvolvimento de ações conjuntas de maneira complementar, fortalecendo a propriedade agrícola

familiar e as cadeias produtivas em que estas empresas atuam. Da mesma forma, a adoção de tais mecanismos, auxilia na coordenação das atividades do grupo, minimizando riscos de comportamentos oportunistas entre parceiros.

Lewis (1992, p. 47) ressalta que “muitas empresas têm suas oportunidades de crescimento bloqueadas pela falta de recursos” e que a formação de alianças estratégicas é capaz de proporcionar acesso a recursos escassos ou ausentes. A interdependência entre as organizações, que é originada pela escassez de recursos, é um elemento muito importante na formação de alianças. Segundo o autor, cooperar para entrar no mercado custa menos do que agir isoladamente e facilita à retirada caso as coisas não deem certo.

Como alternativa a governanças hierárquicas, Haugland (1999) citado por Todeva e Knoke, (2005), sugeriu que a contratação relacional poderia contornar as incertezas associadas com contratos feitos de forma neutra. As formas relacionais de governança dependem de mecanismos de coordenação tão diversos como as normas de reciprocidade, confiança interorganizacional e capital social embutido em permutas múltiplas e interações sociais. Contratação relacional engloba não somente condições e termos não especificáveis em contratos complexos e sem data final definida, mas também estratégias interorganizacionais coletivas para eliminar a rivalidade através de coordenação tácita.

Gerar confiança entre os participantes da aliança é crucial para superar as suspeitas iniciais dos rivais competidores sobre possível oportunismo por parte do parceiro, que poderia impedir o efetivo desenvolvimento de seu acordo colaborativo. Desequilíbrios no poder organizacional, indicados por disparidades nos recursos contribuídos e controlados por cada organização parceira, podem impedir a criação da confiança devido às capacidades desiguais dos parceiros para cumprirem suas obrigações. Uma vez que ambos os parceiros ganham confiança mútua através de teste continuado, então contratos psicológicos informais compensam grandemente ou substituem salvaguardas contratuais formais, na medida em que a confiança entre as partes aumenta com o passar do tempo (TODEVA; KNOKE, 2005).

Sobre a escolha de estruturas de governança em alianças estratégicas, Gulati (1995) focaliza-se na implicação dos laços repetidos. Avaliando algumas alianças estratégicas estabelecidas entre diferentes empresas no período de 1970 a 1989, o autor encontrou evidências que sugerem que "firmas selecionam formas contratuais para as suas alianças, baseadas não apenas nas atividades que elas incluem,

como, por exemplo, pesquisa e desenvolvimento; mas também na existência e frequência de laços anteriores com o parceiro” (GULATI, 1995, p. 105).

Porém, Gulati (1998) alerta que as empresas que firmam alianças enfrentam consideráveis preocupações, devido à imprevisibilidade do comportamento dos parceiros e os custos prováveis a uma empresa de comportamento oportunista, caso ocorra. Apesar do rápido crescimento tanto de alianças nacionais e internacionais, em muitos setores industriais tais parcerias ainda são consideradas arriscadas. Estas preocupações são ainda agravadas pelo imprevisível caráter de tais relações. Rápidas alterações no ambiente podem conduzir as organizações a alterar as suas necessidades e de orientação, assim que afetam as suas parcerias em andamento.

Para que as organizações possam construir laços que envolvem efetivamente suas necessidades, minimizando os riscos decorrentes de tais preocupações, estas devem estar cientes da existência de seus potenciais parceiros e ter uma ideia de suas necessidades e exigências. As organizações também precisam de informações sobre a viabilidade desses parceiros, especialmente quando o sucesso depende muito do comportamento de seus associados.

Diante das incertezas sobre um potencial parceiro, algumas empresas buscam informações junto às redes já existentes, bem como outras empresas que atuam comercialmente com estes potenciais parceiros, o que pode contribuir para a redução dos custos de pesquisa e aliviar o risco de oportunismo. Neste contexto, observa-se que há uma preferência generalizada das empresas em transacionar com indivíduos de reputação conhecida (GRANOVETTER, 1985; GULATI, 1998). Logo, a formação de alianças estratégicas visando a multi-integração de sistemas de produção entre empresas que atuam em diferentes cadeias produtivas pode ser facilitada entre empresas que possuem uma boa reputação no mercado que atuam, bem como nas relações já estabelecidas com seus parceiros.

2.3 Cadeias produtivas

Cadeia produtiva é definida como uma sequência de operações interdependentes que têm por objetivo produzir, modificar e distribuir um produto (ZYLBERSZTAJN; FARINA; SANTOS, 1993). Segundo Morvan (1985), citado por Zylbersztajn e Neves (2000, p. 9):

Cadeia (*filière*) é uma sequência de operações que conduzem à produção de bens. Sua articulação é amplamente influenciada pela fronteira de possibilidades ditadas pela tecnologia e é definida pelas estratégias dos agentes que buscam a maximização dos seus lucros. As relações entre os agentes são de interdependência ou complementariedades e são determinadas por forças hierárquicas. Em diferentes níveis de análise a cadeia é um sistema, mais ou menos capaz de assegurar sua própria transformação.

Sobre o termo empregado *filière*, muitas bibliografias ressaltam que a noção de cadeia de produção ainda persiste vaga em seu enunciado. Batalha (2008) utiliza o termo *filière* como equivalente à cadeia de produção, pois a palavra traduz-se para o português pela expressão “cadeia de produção”. Conforme explicam Dantas, Kertsnetzky e Prochnik (2002), as cadeias produtivas podem ser compreendidas como sendo um conjunto de etapas consecutivas através das quais passam e são transferidos os diversos insumos que vão sendo transformados em produtos finais para o consumo.

Para Farina e Zylbersztajn (1992, p. 190), o conceito de cadeia produtiva é definido como sendo “a sucessão de estágios de transformação porque passa a matéria-prima, constituindo-se num espaço unificado de geração e apropriação do lucro e da acumulação”. Refere-se às operações organizadas de forma vertical e percorridas pelo produto desde sua produção até sua distribuição, podendo ser coordenadas via mercado ou através da intervenção dos diferentes agentes que participam da cadeia (ZYLBERSZTAJN, 1995).

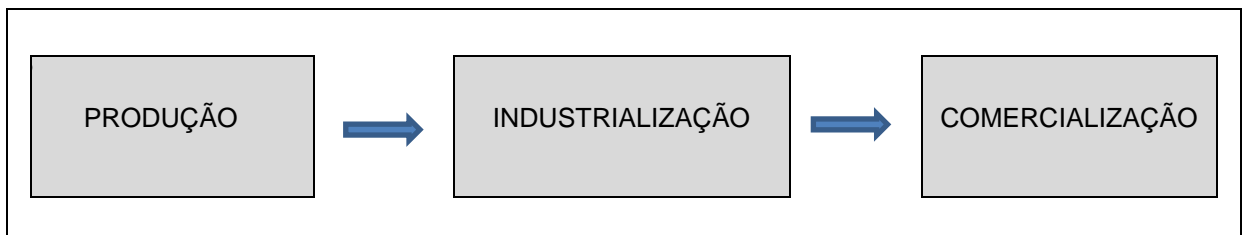
Nesta perspectiva, Zylbersztajn e Neves (2000) explicam que as relações verticais de produção nas cadeias produtivas têm como pressuposto básico que além das organizações suportarem as atividades produtivas, estas devem servir de referência para elaboração de políticas públicas e estratégias empresariais. Em se tratando de cadeias produtivas agroindustriais, a denominação cadeia produtiva é geralmente aplicada em relação a um produto específico: “cadeia produtiva do leite”, “cadeia produtiva do tabaco”, “cadeia produtiva do café”, entre outras.

Nas propriedades agrícolas familiares, quando ocorre a diversificação de culturas, pode-se verificar a existência de produção relacionada a mais de uma cadeia produtiva. A produção de sementes ou o cultivo de determinada lavoura caracteriza a atividade de uma determinada cadeia produtiva. Paralelamente, a produção de leite está relacionada à outra cadeia produtiva. O mesmo se observa em relação à criação de animais (aves, suínos, bovinos, entre outros).

Logo, pode-se verificar que as cadeias produtivas no agronegócio podem se interconectar em diferentes pontos ou etapas do processo produtivo, uma vez que recursos comuns podem ser utilizados na produção de determinados insumos. Tais circunstâncias podem favorecer a estruturação de sistemas multi-integrados de produção.

De modo geral, as etapas principais de uma Cadeia de Produção Agroindustrial (CPA) envolvem a produção de matérias-primas, industrialização e comercialização de produtos, nas quais é possível admitir seu desdobramento em atividades que são efetivadas por distintos agentes. A Figura 3 representa uma síntese do esquema básico de uma CPA genérica, conforme destacado por Zylberstajn e Neves (2000).

Figura 3 – Cadeia de Produção Agroindustrial



Fonte: Adaptado de Zylberstajn e Neves (2000).

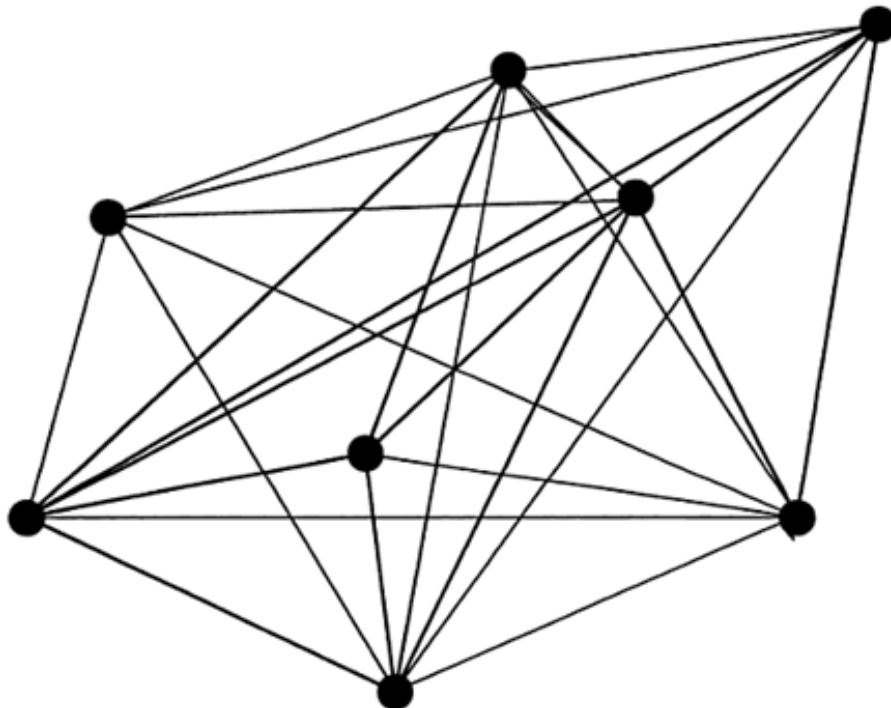
A organização da cadeia de produção se dá através dos seus componentes e, parcialmente, pelas relações formais e informais criadas por eles. Conforme explicam Batalha e Silva (2001), uma cadeia de produção pode ser fragmentada, de jusante (início da cadeia) a montante (final da cadeia), em três macrosssegmentos, sendo estes: a) Comercialização: que representa as empresas que estão em contato com o cliente final da cadeia de produção e que facilitam o consumo e o comércio dos produtos finais; b) Industrialização: que representa as firmas responsáveis pela transformação das matérias primas em produtos finais destinados ao consumidor; e c) Produção de matérias primas: que representa as firmas que fornecem as matérias primas iniciais para que outras empresas prossigam no processo de produção do produto final.

A cadeia de produção agroindustrial é considerada um sistema aberto. Seu foco está centrado nas relações existentes entre o organismo (ou a organização) e o seu meio ambiente. Neste caso, as extremidades do sistema são transpassadas e permitem a interação com o meio ambiente. Desta forma, a estrutura do sistema é a forma com que as partes se ligam internamente.

De acordo com a proposta conceitual de Zylberstajn e Neves (2000), o Sistema Agroalimentar (SAG) é definido como um conjunto de relações contratuais voltado para as relações entre as empresas e os agentes que o compõem (setores, organizações de apoio e ambiente institucional). Os SAG's são compostos por agentes que mantêm relações de cooperação e de competição que se transformam ao longo do tempo em virtude dos aspectos externos ou das mudanças na tecnologia. O aperfeiçoamento dessas relações pode tornar o arranjo do sistema agroalimentar mais ou menos eficiente, uma vez que esta rede de relações não é linear, mas compostas de vários agentes que mantêm contratos entre si (BEGNIS, 2007).

Neste sentido, algumas cadeias de produção podem encontrar alternativas para o ganho de eficiência formando relacionamentos cooperativos que acabam assumindo um formato mais próximo, em termos de arranjos interorganizacionais, ao de redes de cooperação, como se observa na Figura 4.

Figura 4 – Representação do SAG como uma rede de cooperação



Fonte: Fulton (1998) citado por Zylberstajn e Neves (2000, p. 66).

Nesta perspectiva, o SAG configura-se em uma proposta ampliada do conceito de cadeias produtivas, seguindo o mesmo critério determinado pela sequência das

atividades de produção, transformação e comercialização da produção agroalimentar. Diante disso, o conceito de cadeias produtivas aproxima-se muito das ideias de alianças estratégicas e de redes verticais, visto que estes arranjos interorganizacionais compartilham com a abordagem de cadeias as noções de interdependência e de complementariedade (BEGNIS, 2007).

É preciso levar em consideração que todo sistema passa por evoluções no espaço e no tempo em função de mudanças internas e externas do arranjo. Conforme explicam Batalha e Silva (2007), tais transformações podem ser decorrentes do deslocamento das fronteiras do sistema, de mudanças no meio ambiente, ou ainda de um rearranjo interno dos subsistemas que formam o sistema principal. Estes fatores podem ter atuação isolada ou simultânea. Os referidos autores destacam que esta característica dinâmica dos sistemas é muito utilizada para estudar a evolução histórica de uma cadeia de produção agroindustrial e, a partir deste estudo, elaborar predições sobre o futuro de cada cadeia em questão.

As empresas exercem ações sobre o ambiente que as cerca com a finalidade de atingir seus objetivos. Batalha e Silva (2007, p. 20) destacam que:

Estas ações podem ser o resultado de seus vários agentes internos. Por sua vez, o ambiente reagirá de certa forma a este estímulo. Esta resposta poderá traduzir-se, por exemplo, em novas restrições para a política da empresa. Assim, a empresa deve buscar um equilíbrio dentro desta dinâmica concorrencial através da tentativa de obter as respostas mais favoráveis em relação aos objetivos a serem alcançados. O ambiente concorrencial apresentará sempre determinadas condições (tecnológicas, econômicas, sociais etc.) que podem alterar esta dinâmica de funcionamento. A análise de cadeias de produção deve estudar o equilíbrio existente em determinada situação para identificar as condições que podem alterar este equilíbrio.

Em uma cadeia produtiva há envolvimento de vários agentes, atores e organizações. Segundo Begnis (2007), o enfoque de cadeias não apresenta uma teoria que possa explicar os determinantes do nível e das formas de coordenação vertical. Mesmo concordando que integração vertical e contratos possam ser considerados substitutos no provimento de mecanismos para a integração, não apontam uma teoria explicativa. Desta forma, os enfoques de cadeias produtivas não apresentam uma explicação teórica mais consistente sobre os elementos que determinam a formação das relações (laços) dentro de uma cadeia de produção. Essas relações delimitam o próprio formato da cadeia, ou seja, o foco do conceito de

cadeia de produção faz menção à ligação entre os agentes e operações (BEGNIS, 2007).

Os agentes podem trazer contribuições ou interferências no produto final. De acordo com Batalha e Silva (2007), estes agentes podem ser compreendidos como sendo os fatores políticos, econômicos, financeiros, tecnológicos, socioculturais, legais ou jurídicos. A eficácia de uma cadeia produtiva está ligada a sua capacidade de fornecer produtos ou serviços adaptados às necessidades dos consumidores. Porém, sua eficiência refere-se ao padrão competitivo de seus agentes e a capacidade de coordenação necessária para que estes produtos sejam disponibilizados ao consumidor. Assim, a gestão de cadeias produtivas é a forma como serão coordenados os elos da cadeia produtiva em questão.

Sendo assim Morvan (1988), citado por Batalha e Silva (2007), aponta as seis principais aplicações do conceito de cadeia de produção agroindustrial. São eles: metodologia de divisão setorial do sistema produtivo, formulação e análise de políticas públicas e privadas, ferramentas de descrição técnico-econômica, metodologia de análise da estratégia das firmas, ferramenta de análise das inovações tecnológicas e apoio à tomada de decisão tecnológica e a análise de competitividade.

A metodologia de divisão setorial do sistema produtivo utiliza métodos estatísticos para tentar explicar a formação de ramos e setores, dentro do sistema produtivo. Esse enfoque enfrenta algumas críticas, dentre elas: é negligenciada a importância das relações comerciais e os resultados obtidos (consequência dos números da contabilidade nacional) que nem sempre refletem a realidade.

A formulação e análise de políticas públicas e privadas têm por objetivo apontar os elos fracos de uma cadeia de produção e incentivá-los através de uma política adequada. No estabelecimento de políticas desenvolvimentistas regionais, é interessante distinguir os elos da cadeia complementar às atividades já existentes na região e incentivar seu desenvolvimento através de mecanismos governamentais.

Em ferramentas de descrição técnico-econômica, descrevem-se as operações de produção responsáveis pela transformação da matéria-prima em produto acabado ou semiacabado (operação técnica de produção). A cadeia de produção deve ser considerada “não somente como ferramenta de descrição técnica, mas também como ferramenta de análise econômica” (BATALHA; SILVA, 2007, p. 22).

Na metodologia de análise da estratégia das firmas, a firma entende que o subsistema é um lugar de interdependência que delimita, em grande parte, o campo das ações estratégicas possíveis. As fronteiras deste “espaço estratégico” não são completamente definidas e sofrem mudanças ao longo do tempo. Batalha e Silva (2007, p. 23) relatam que “os atores econômicos, dentro de uma cadeia de produção, irão posicionar-se de forma a obter o máximo de margens de lucro em suas atividades, ao mesmo tempo em que tentam apropriar-se das margens dos outros atores presentes”. Neste caso, percebe-se que a empresa busca posicionar-se na melhor situação possível para se proteger da concorrência ou, então, transformá-las a seu favor. Diante disso, a relação da firma com seu concorrente é um pré-requisito essencial à definição de uma tática ou estratégia.

A ferramenta de análise das inovações tecnológicas é um fator esclarecedor no que tange as estruturas industriais e o comportamento competitivo das empresas. É sabido que o desenvolvimento e/ou implantação de uma nova tecnologia só faz sentido se aumentar de alguma forma sua capacidade de continuar no mercado em condições apropriadas a firma. Vários estudiosos têm utilizado a noção de cadeias de produção para examinar o processo de inovação tecnológica. Batalha e Silva (2007) ressaltam que é necessário levar em consideração que em uma cadeia de produção agroindustrial, por exemplo, há um ciclo de vida análogo ao ciclo de vida dos produtos. Sendo assim, este sistema atingiria, em algum momento, uma fase de declínio que levaria sua substituição por um sistema mais eficiente.

A competitividade pode ser analisada sob a ótica de duas vertentes: o desempenho de uma empresa ou produto e a eficiência que delimita o potencial de competitividade de um setor ou empresa (BATALHA; SILVA, 2007). A competitividade é a capacidade de a empresa desenvolver e colocar em prática estratégias concorrenciais que lhes permitam ampliar ou conservar, de forma segura, uma posição sustentável no mercado. Se tratando de agronegócios, há uma série de especificidades que resulta na definição de um espaço de análise diferente dos convencionalmente admitidos em estudos de competitividade.

É importante ressaltar que existe um conjunto de fatores específicos aos elos da cadeia agroindustrial que podem alterar de forma positiva ou negativa, o seu desempenho competitivo. Além desses, há outro conjunto de fatores que forma o chamado ambiente institucional, que também podem impactar sua competitividade.

O ambiente institucional deve ser analisado com atenção quando de uma análise de cadeia de produção agroindustrial (BATALHA; SILVA, 2007).

Na visão de Farina e Zylbersztajn (1994), os sistemas competitivos são aqueles que conseguem combinar estruturas tecnológicas competentes com formas organizacionais com um mínimo de atritos e facilitadoras do processo de adaptação às mudanças no ambiente competitivo. De forma operacional, é a capacidade de manter ou ampliar sua participação nos mercados, nacionais ou internacionais. Para isso, é preciso cuidar tanto das questões internas da empresa quanto das questões de relacionamento no interior da cadeia onde ela se insere.

Sendo composta por vários elos ou agentes, as cadeias produtivas estão sujeitas a formação de estruturas de governança. Neste sentido, a coordenação da cadeia de produção refere-se ao processo decisório que ocorre na cadeia produtiva e que envolve mais de um agente decisor. As cadeias produtivas diferem na forma como se organizam para responder a estímulos externos, implicando que algumas são mais eficientes do que outras em termos de adaptação às novas exigências dos consumidores e mudanças no ambiente (ZYLBERSZTAJN; FARINA; SANTOS, 1993).

Segundo Corrêa e Silva (2006), a coordenação da cadeia produtiva é um processo dinâmico para promover esclarecimentos de normas de relacionamentos existentes, trazendo uma concordância entre os agentes dos segmentos envolvidos, como produtor, processador, consumidor. Dessa forma a empresa pode receber, processar, propagar e utilizar informações de forma que defina e possibilite estratégias competitivas. O termo coordenação é comumente usado para expressar o fato de algumas empresas serem obrigadas a seguir parâmetros estabelecidos por outras empresas dentro de cadeias.

Para Farina e Zylbersztajn (1994), o andamento de um determinado sistema produtivo será tanto melhor quanto mais fluírem as informações do mercado para as partes pertencentes, e mais rápido se resolverem os problemas distributivos típicos das relações econômicas. Para esses autores, o processo de transmissão de informações, estímulo à atividade produtiva e controle recebe o nome de coordenação do sistema produtivo.

Mecanismos de coordenação podem ser conceituados como qualquer ferramenta administrativa para alcançar interação entre diferentes unidades dentro de uma organização. Neste sentido, mecanismos de coordenação não são exclusivos de firmas, mas podem ser empregados para sustentar cooperação interorganizacionais, e inclui uma variedade de importantes aspectos sociais e econômicos. Os mecanismos podem ser empregados em relações inter-firmas, em adição ou em substituição aos relacionamentos de mercado e hierarquia. Esta coordenação pode ter maior importância naquelas cadeias expostas à competição internacional ou às crescentes pressões dos clientes, alvos finais das cadeias e a quem estas devem adaptar-se (CORRÊA; SILVA, 2006, p. 2-3).

O processo de coordenação pode ser atingido através de mecanismos de governança usados para interações com todos os membros da cadeia de produção. Governança refere-se à maneira organizacional utilizada para organizar a produção. É como uma determinada transação é governada.

Numa dimensão ampla, cada segmento da cadeia de produção está interligado e cada elo está inserido num todo, inexistindo a atuação isolada da empresa. A visão sistêmica é essencial para explicar a organização dos negócios agroindustriais. As táticas não acontecem dentro do ambiente interno da empresa, existem muitos outros fatores que irão nortear as estratégias empresariais, como: leis, regulamentos, políticas governamentais, tecnologias, fatores culturais, mudança no comportamento dos consumidores e a relação de forças entre concorrentes, fornecedores e clientes.

Neste contexto, a maneira como a governança da cadeia produtiva é determinada influenciará no nível de inter-relação entre seus agentes levando-os a uma maior cooperação ou maior competição. Desta forma, por pertencer a um ambiente sistêmico, as empresas visam formas de organização, para que consigam sobreviver diante de incertezas, riscos e, principalmente, pela especificidade de ativos associados nas operações. Os sistemas são constituídos por partes que podem exigir variados graus de dependência mútua, que está ligada pelos atributos das relações interpartes (FARINA, 1999). Portanto, conforme explica Farina (1999), governar a transação é incentivar o comportamento esperado e simultaneamente vigiá-lo, com a intenção de impedir possíveis ações oportunistas e resguardar assim a continuidade das transações.

Nesta perspectiva, a confiança entre os integrantes da cadeia produtiva vai desenvolver um papel fundamental na decisão da estrutura de governança, através da criação de um sentimento de dever recíproco entre as partes que levará a um comportamento de lealdade entre os parceiros, minimizando a preocupação de que

um parceiro vai agir oportunisticamente (CORRÊA; SILVA, 2006). Em consequência disso, os custos de transação de uma relação de troca e a procura de parceiros serão reduzidas. Assim, se torna mais fácil o relacionamento entre as partes dentro de uma cadeia produtiva, deixando-a mais competitiva no mercado (BALDI; LOPES, 2004).

Em síntese, “a governança de uma cadeia vai depender do relacionamento entre elos e das relações sociais existentes no mercado” (CORRÊA; SILVA, 2006, p. 5). Neste contexto, pode-se verificar que a governança estabelecida na cadeia produtiva pode ser considerada um atributo capaz de influenciar a decisão das empresas em continuar ou não estabelecendo relações interorganizacionais, o que também pode influenciar a forma como os sistemas integrados de produção são desenvolvidos por estas empresas, bem como em que condições tornam-se possível conciliar interesses e necessidades, de forma complementar, para que se possa viabilizar a implementação de estruturas produtivas multi-integradas.

2.4 Do sistema integrado de produção ao modelo de multi-integração

A integração vertical é um meio onde a própria empresa assume as diferentes etapas do processo produtivo. É o processo de agregação de dois ou mais elos de uma cadeia produtiva. Pode ser compreendida como a fusão de dois negócios especializados em diferentes fases de produção, como, por exemplo, um fabricante de alimentos e uma cadeia de supermercados.

De acordo com Azevedo (2000), a integração vertical é um sistema de produção em etapas anteriores e posteriores à cadeia produtiva. Trata-se de uma ferramenta de estratégia empresarial, pois permite o controle da mesma permitindo vantagens sob o prisma de custo, bem como limitações mercadológicas concorrenciais. Contudo, também traz algumas barreiras, pois pode tirar o foco gerencial dos negócios, demandando assim maiores controles burocráticos.

As integrações verticais apresentam vantagens e conflitos para as partes envolvidas na operação. Se para uma representa receita, para a outra representa custo. Mesmo assim há interesse entre as partes, pois ambos os lados buscam um elo comum que é o produto final, o que justifica a formação da cadeia produtiva. Como pode se observar, trata-se de uma relação de interesses e conflitos com

motivações divergentes em determinados momentos, para se aderir ou não ao controle vertical pelas partes.

Portanto, para viabilizar a integração vertical, torna-se necessária a análise da organização sobre a conveniência de buscar fornecedores para produzir seus próprios insumos, à montante, e/ou produzir seus próprios canais de distribuição, à jusante, com isto aproximando-se dos consumidores. No nível de produtos ou serviços individuais, “significa que a operação está decidindo se produz um componente individual específico ou se ela mesma realiza um serviço específico, ou, alternativamente, compra-o de um fornecedor” (SLACK et al., 1996, p.183).

O Sistema Integrado de Produção (SIP) é uma estratégia de gestão que possibilita maior eficiência em custos e qualidade, itens que são fundamentais para a sustentação da indústria atual e que impacta diretamente na estratégia competitiva da mesma.

A integração de sistemas de produção pode atravessar os muros da própria unidade de negócio. Atualmente existem empresas que trabalham com sistemas integrados aos fornecedores, que por sua vez enxergam os estoques do cliente e conseguem repor de forma automática a falta de produtos e insumos. A empresa, além de fornecer informações aos seus fornecedores, integra o seu sistema aos seus clientes e assim verticaliza toda a cadeia possibilitando a interação em todos os níveis. Existem bons exemplos disto na indústria automotiva e na indústria do tabaco no Brasil. Estas indústrias integram os dados de toda cadeia produtiva a fim de obter maior eficiência e ganhar competitividade no mercado (SILVEIRA, 2012, p. 40).

Segundo a União Brasileira da Avicultura (UBA, 2001), os sistemas integrados de produção agropecuária, cada vez mais, vêm sendo adotados no Brasil pelas mais diversas indústrias do setor privado e cooperativas, as quais têm esboçado modelos de integração específicos para cada atividade. Os principais sistemas integrados existentes atualmente estão relacionados ao setor de aves, suínos, tabaco, frutas, tomates, bicho-da-seda, produção de sementes, leite, madeira, café, erva-mate, entre outros.

De maneira geral os sistemas integrados de produção fornecem segurança às partes, pois complementam as demandas do produtor rural pelo fornecimento dos recursos de produção e para a atividade industrial, assegurando o abastecimento em quantidade e qualidade de forma planejada. Na produção agropecuária no Brasil, desde o início do século XX, observa-se o desenvolvimento de diferentes modelos

de sistema integrado de produção. São sistemas organizados verticalmente com o compromisso das partes. De forma geral, por um lado, as empresas integradoras disponibilizam recursos, insumos e serviços. Por outro, o produtor integrado participa do ciclo produtivo com seu capital, composto pelos ativos disponíveis como terra, mão de obra, instalações e recursos naturais.

Neste modelo de integração há o compromisso formal ou informal das partes sobre a compra e venda dos produtos. Esta modalidade oferece especialmente em momentos de crise maior segurança ao produtor, porque tem assegurado o mercado. Em momentos de mercado demandado, a situação se inverte. As complexidades comerciais e operacionais associadas a maiores processos levaram a necessidade de se desenvolver mecanismos de controles mais formais, inclusive através de contratos de compromissos entre as partes.

A maioria das empresas que atuam nas cadeias produtivas do agronegócio, procuram estruturar sistemas integrados de produção com os agricultores, buscando assegurar os suprimentos de suas demandas de matéria prima. Por não possuírem todos os recursos necessários ao desenvolvimento de sua própria produção, os sistemas integrados emergem de uma estratégia de produção cooperativa, em que as indústrias agro processadoras fornecem os insumos e, em alguns casos, o apoio financeiro necessário à estruturação dos sistemas de produção nas propriedades agrícolas integradas, assegurando a compra de sua produção. Em contrapartida, as propriedades integradas disponibilizam a essas empresas suas estruturas produtivas e a mão de obra familiar disponível.

Nesta perspectiva, a propriedade familiar assume um papel estratégico na cadeia produtiva do agronegócio, viabilizando a produção dos insumos necessários ao desenvolvimento das atividades das empresas integradoras, sem os quais estas não conseguem atuar. Tais condições revelam uma dependência destas empresas pelo acesso à pequena propriedade rural familiar produtora da matéria prima. Logo, uma premissa básica para a manutenção dos sistemas integrados de produção refere-se à necessidade de viabilização e manutenção das propriedades familiares, para que posteriormente se possa fortalecer as cadeias produtivas como um todo.

Evidências encontradas na literatura têm sugerido que diversos fatores podem influenciar negativamente a manutenção das estruturas produtivas desenvolvidas nas pequenas propriedades familiares. Objetivando identificar os principais fatores

que podem afetar a produção nas cadeias produtivas do agronegócio, elaborou-se o Quadro 2.

Quadro 2 – Características e fatores que afetam a produção no agronegócio

Características e Fatores		Definição/Abordagem
Características Organizacionais	Fatores Ambientais	Reporta-se á dependência das influências climáticas na produção.
	Estratégia de Negócios	São fatores deteminantes para o sucesso do empreendimento e que relaciona-se à capacidade de antever ameaças e oportunidades.
	Disponibilidade de Recursos	Refere-se aos fatores de produção como terra, mão de obra, máquinas, instalações e equipamentos.
	Dependência por Recursos	A disponibilidade dos recursos para a produção são preponderantes para assegurar a produção no agronegócio.
	Regulamentação e Legislação	O ambiente regulatório no meio rural cada vez mais intenso, impele o empreendedor a considerá-lo antes do investimento.
	Especialização na Produção	As cadeias produtivas buscam através do incremento das tecnologias, o crescimento da escala de produção e profissionalização do pequeno produtor rural familiar.
	Qualidade e Produtividade	Os principal viabilizador de mercado e que assegura a continuidade da atividade produtiva é a qualidade do produto, enquanto que a produtividade associada à escala de produção é fator essencial para a viabilidade econômica do negócio.
Fatores de Produção	Espaço Físico	A propriedade em sí, com suas características topográficas, solo e localização é que determina o arranjo produtivo viável.
	Disponibilidade de Mão de Obra	Fator fundamental, porém escasso na pequena propriedade rural familiar. É o agente que com suas competências assegura o fornecimento da produção adequada às demandas de mercado.
	Demanda por Diversificação	A diversificação na pequena propriedade rural familiar tem como principal objetivo minimizar as variações de mercado dos produtos agrícolas equilibrar o fator econômico do produtor.
	Escala de Produção	É um dos principais viabilizadores econômicos da pequena propriedade rural, que está diretamente relacionada à disponibilidade de tecnologia e capacidade gerencial do produtor.
	Mecanização	Fator tecnológico que permite aumentar a produção, porém pressiona o custo de produção e exige maior qualificação do produtor rural. É a viabilizadora da otimização da mão de obra rural.
	Aspectos Psicossociais	São elementos determinantes da satisfação com a atividade, proporcionando orgulho e felicidade ao pequeno produtor rural e sua família, assegurando sua continuidade na atividade rural.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Como pode-se verificar no Quadro 2, os fatores que podem impactar a produção nas propriedades familiares e, por consequência, nas cadeias produtivas do agronegócio foram agrupados em duas categorias, sendo estas: características organizacionais e fatores de produção. As características organizacionais referem-se a fatores ambientais; estratégia de negócios; disponibilidade de recursos; dependência por recursos; regulamentação e legislação; especialização na produção; e, qualidade e produtividade. Estas por sua vez estão relacionadas à empresa e ao ambiente onde ela está inserida, além das características de sua própria organização e suas escolhas estratégicas.

Por sua vez, os fatores de produção referem-se a espaço físico; disponibilidade de mão de obra; demanda por diversificação; escala de produção; mecanização; e, aspectos psicossociais. Estas por sua vez estão relacionadas a características da pequena propriedade rural familiar.

De maneira geral, há uma convergência na literatura em relação aos principais fatores que podem afetar as estruturas produtivas no agronegócio, sendo estes à escassez progressiva dos recursos de capital e mão de obra (BUAINAIN; ROMEIRO; GUANZIROLI, 2003), a sucessão familiar e o êxodo rural (VEIGA, 2001). Adicionalmente, a sustentabilidade das famílias, bem como a incapacidade da propriedade em auferir renda também são fatores que ameaçam tais estruturas de produção (BUAINAIN; ROMEIRO; GUANZIROLI, 2003),

Em contrapartida, a diversificação na propriedade familiar tem sido apontada por alguns estudiosos do tema como uma possível solução para o fortalecimento da propriedade familiar e a manutenção da mão de obra familiar no meio rural. A diversificação é uma alternativa encontrada que pode contribuir para a redução de riscos e incertezas, bem como a geração de renda e a sustentabilidade das propriedades que atuam em regime de economia familiar (BUAINAIN; ROMEIRO; GUANZIROLI, 2003). A diversificação é a base da estrutura do sistema multi-integrado de produção proposto nesta pesquisa.

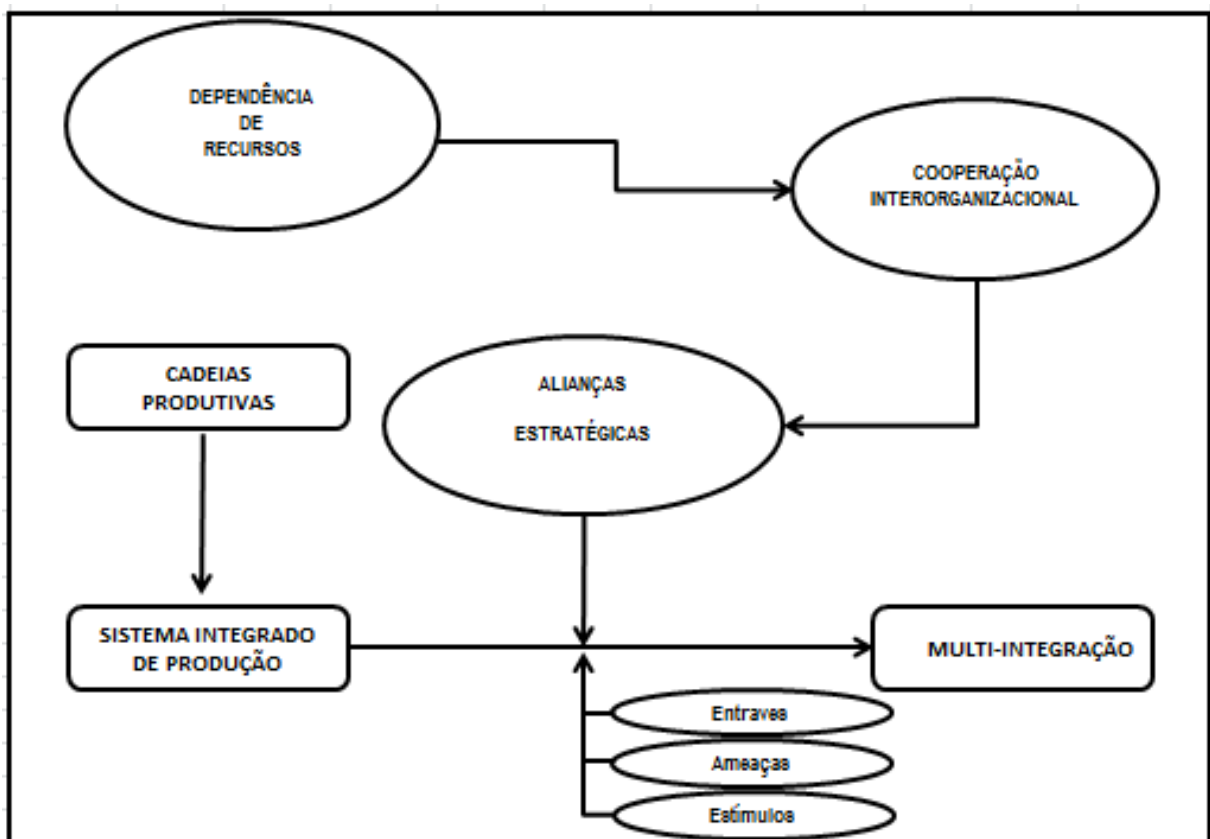
Não há definição na literatura para o termo sistemas multi-integrados de produção. Uma vez que tais sistemas são estruturados a partir da diversificação de atividades produtivas na propriedade rural familiar, apoiadas por indústrias agro processadoras de diferentes cadeias de produção, entende-se por sistema multi-integrado de produção relacionamentos colaborativos interorganizacionais que são estabelecidos entre empresas parceiras que atuam em cadeias produtivas distintas com o propósito de construir alianças estratégicas e assim assegurar recursos também estratégicos para ambas as cadeias.

Da mesma forma que nos sistemas integrados de produção, nesta estrutura produtiva, além de capacitar os produtores para o desenvolvimento destas atividades, as empresas que cooperam no sistema multi-integrado também asseguram a compra de sua produção. Neste sentido, a proposta investigada nesta pesquisa versa sobre a possibilidade de construir alianças estratégicas organizacionais no sentido de competirem e cooperarem em um modelo de multi-integração, visando assegurar a viabilidade econômica e social da propriedade

agrícola familiar, e, por conseguinte, a disponibilidade dos insumos necessários à sobrevivência das empresas integradoras, o que contribuirá para o fortalecimento das cadeias produtivas (envolvidas) como um todo.

Entende-se que a dependência das agroindústrias processadoras pelo acesso as propriedades agrícolas familiares (para a manutenção de suas estruturas produtivas) e a necessidade de fortalecimento das propriedades integradas pode favorecer a cooperação interorganizacional a ser estabelecida entre empresas de diferentes cadeias produtivas, visando o desenvolvimento de estruturas multi-integradas de produção. Sendo assim, a cooperação a ser estabelecida passaria a ser desenvolvida de forma estratégica, agregando valor às partes relacionadas. Tais relacionamentos investigados nesta pesquisa, são evidenciados no modelo teórico de análise proposto para a realização deste estudo, apresentado na Figura 5.

Figura 5 – Modelo teórico de análise



Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

A relação de dependência da indústria com a agricultura no modelo familiar rural denota a necessidade de cooperação interorganizacional, tanto sob o prisma

das indústrias agro processadoras, quanto sob o prisma da unidade de produção rural. Tendo em vista que há diversificação nas propriedades agrícolas familiares, é possível se admitir que a convergência de esforços por empresas que atuam em diferentes cadeias produtivas pode viabilizar a estruturação de sistemas multi-integrados de produção, fortalecendo estas propriedades e as cadeias produtivas envolvidas neste modelo. Assim, fundamentalmente percebe-se que há a necessidade de formação de alianças estratégicas entre duas ou mais organizações posicionadas no centro de cada uma das cadeias produtivas investigadas nesta pesquisa (tabaco, leite, suínos, erva-mate e aves), para que se possa viabilizar a estruturação destes sistemas de produção.

Neste contexto, a partir das evidências encontradas na literatura e de um estudo de múltiplos casos, busca-se investigar a existência de tais relacionamentos, bem como a possibilidade de desenvolvimento de processos de cooperação interorganizacional através da multi-integração indústria-indústria envolvendo empresas integradoras posicionadas nas cadeias produtivas do tabaco, leite, suínos, erva-mate e aves na Região Sul do Brasil, com ênfase na pequena propriedade rural familiar. As proposições teóricas elaboradas para a realização desta pesquisa são apresentadas a seguir.

2.5 Proposições da pesquisa

A primeira proposição teórica elaborada para a pesquisa versa sobre a percepção das empresas integradoras em relação à propriedade agrícola familiar. Sob a perspectiva teórica dos recursos, as empresas não são autossuficientes em recursos (PFEFFER; SALANCIK, 2003), razão pela qual necessitam formar parcerias estratégicas para acessar recursos necessários ao desenvolvimento de suas atividades (DAS; TENG, 2000). Da mesma forma, o mercado de recursos é imperfeito (DAS; TENG, 2000), razão pela qual alguns recursos podem ser considerados mais valiosos e de difícil acesso.

Assim sendo, nas cadeias produtivas do agronegócio, as empresas integradoras passam a ser dependentes das propriedades agrícolas familiares para viabilizar a sua estrutura de produção, uma vez que sem insumos não é possível o desenvolvimento de suas atividades. Estas propriedades, pelas especificidades dos seus ativos disponíveis (terra, mão de obra, instalações e recursos naturais), tornam-

se estratégicas para a viabilização desta produção. Neste contexto, pode-se elaborar a seguinte proposição de pesquisa:

Proposição 1: A pequena propriedade rural familiar é considerada um recurso estratégico pelas agroindústrias processadoras, dada as suas especificidades do modelo de produção.

Em face desta dependência pelo acesso a estas estruturas produtivas, as empresas agro processadoras desenvolvem sistemas integrados de produção. O sistema integrado de produção possibilita as empresas maior eficiência em custos e qualidade, além de assegurar a produção de insumos (SILVEIRA, 2012), determinantes estratégicos da sobrevivência de uma organização.

Um dos objetivos dos sistemas integrados de produção é a preservação de propriedades rurais familiares, produtoras de matéria primas. Portanto, a estruturação de tais sistemas, ao apoiar a produção agrícola na propriedade familiar, oportuniza a transferência de conhecimentos e a geração de renda, atrativos para a manutenção da mão de obra familiar no meio rural e a sustentabilidade dessas propriedades (VEIGA, 2001; BUAINAIN; ROMEIRO; GUANZIROLI, 2003), bem como o fornecimento das matérias primas a estas organizações. Desta forma, torna-se possível a elaboração da segunda proposição da pesquisa:

Proposição 2: Agroindústrias que operam com sistemas integrados de produção competem pelo acesso à pequena propriedade rural familiar.

Esta dependência pela viabilização das estruturas produtivas e a competição existente entre empresas que atuam no agronegócio pelo acesso as propriedades agrícolas familiares, faz com que as empresas integradoras desenvolvam ações visando assegurar as propriedades familiares em seus sistemas integrados de produção. Para tanto, nestas estruturas integradas, as empresas integradoras colocam a disposição das propriedades os insumos necessários à viabilização de sua produção, assistência técnica especializada e a garantia da compra de sua produção.

Em face aos desafios da manutenção deste recurso, outras ações podem ser desenvolvidas, visando o fortalecimento da propriedade agrícola familiar, a geração

de renda e a sustentabilidade destas propriedades, itens necessários à sobrevivência das mesmas (BUAINAIN; ROMEIRO; GUANZIROLI, 2003). Neste contexto, torna-se possível a elaboração da terceira proposição de pesquisa.

Proposição 3: A dependência da agroindústria processadora em relação à pequena propriedade rural familiar produtora de matérias primas impõe a necessidade do desenvolvimento de estratégias específicas para garantir o acesso a este recurso.

Apesar de estas evidências sugerirem a existência de tais relacionamentos, a limitação de recursos em uma organização pode influenciar negativamente a manutenção de suas estruturas produtivas (PFEFFER; SALANCIK, 2003). Neste caso, o estabelecimento de relações de cooperação interorganizacionais pode facilitar o desenvolvimento de ações conjuntas (DAS; TENG, 2000), visando assegurar a manutenção dos sistemas integrados de produção e o acesso à propriedade agrícola familiar.

A formação de alianças estratégicas tem sido destacada na literatura dos recursos como uma estratégia eficiente para o acesso e o compartilhamento de recursos, de custos e riscos do negócio (TAUHATA; MACEDO-SOARES, 2004; HELFAT et al., 2007). Da mesma forma, pode viabilizar o alcance de objetivos comuns e o estabelecimento de ganhos mútuos (TEECE, 1992; TAVARES; MACEDO-SOARES, 2003; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Tendo em vista que a diversificação no meio agrícola tem sido identificada como uma alternativa para a geração de renda e o fortalecimento das propriedades agrícolas familiares (BUAINAIN; ROMEIRO; GUANZIROLI, 2003), torna-se possível admitir que o desenvolvimento de ações conjuntas entre empresas integradoras que atuam em diferentes cadeias produtivas podem ser benéficas às empresas integradoras, viabilizando a estruturação de um modelo multi-integrado de produção, com vistas a assegurar o acesso às propriedades integradas, bem como o fortalecimento das estruturas produtivas e a disponibilidade de matérias primas. Assim sendo, a quarta proposição teórica da pesquisa sugere que:

Proposição 4: O estabelecimento de relações de cooperação entre agroindústrias processadoras pode garantir a manutenção das pequenas propriedades rurais familiares e seus sistemas produtivos, assegurando o fornecimento de matérias primas essenciais as agroindústrias.

Sob este prisma, entende-se que a partir das relações de cooperação interorganizacionais estabelecidas entre estas empresas, visando o acesso à propriedade agrícola familiar, o fortalecimento de suas estruturas produtivas e a disponibilidade de matérias primas, torna-se possível à formalização e o desenvolvimento de um sistema multi-integrado de produção, alicerçado no compartilhamento de recursos, custos e riscos.

Evidências encontradas na literatura sugerem que a confiança adquirida nos relacionamentos estabelecidos entre as empresas que possuem acordos comerciais é fundamental para o sucesso da cooperação (HAGEDOORN, 2006) e o compartilhamento de recursos de forma complementar (GULATI, 1998). Assim sendo, torna-se possível admitir a quinta proposição teórica estabelecida para a realização deste estudo:

Proposição 5: As relações de cooperação estabelecidas entre agroindústrias processadoras podem evoluir para a composição de um sistema de multi-integração baseado no compartilhamento de recursos, custos e riscos, mediante o acesso à propriedade rural familiar, enquanto esta for considerada fator estratégico para a viabilização das estruturas produtivas destas empresas.

Por consequência, a estruturação de um sistema multi-integrado de produção assume características de alianças estratégicas. As alianças estratégicas compreendem os acordos realizados entre empresas parceiras, objetivando o desenvolvimento de ações de cooperação conjuntas, para o alcance de objetivos comuns e a obtenção de ganhos mútuos (TEECE, 1992). O compartilhamento de recursos, custos e riscos do negócio objetiva fortalecer as empresas agro processadoras (TAUHATA; MACEDO-SOARES, 2004; HELFAT et al., 2007).

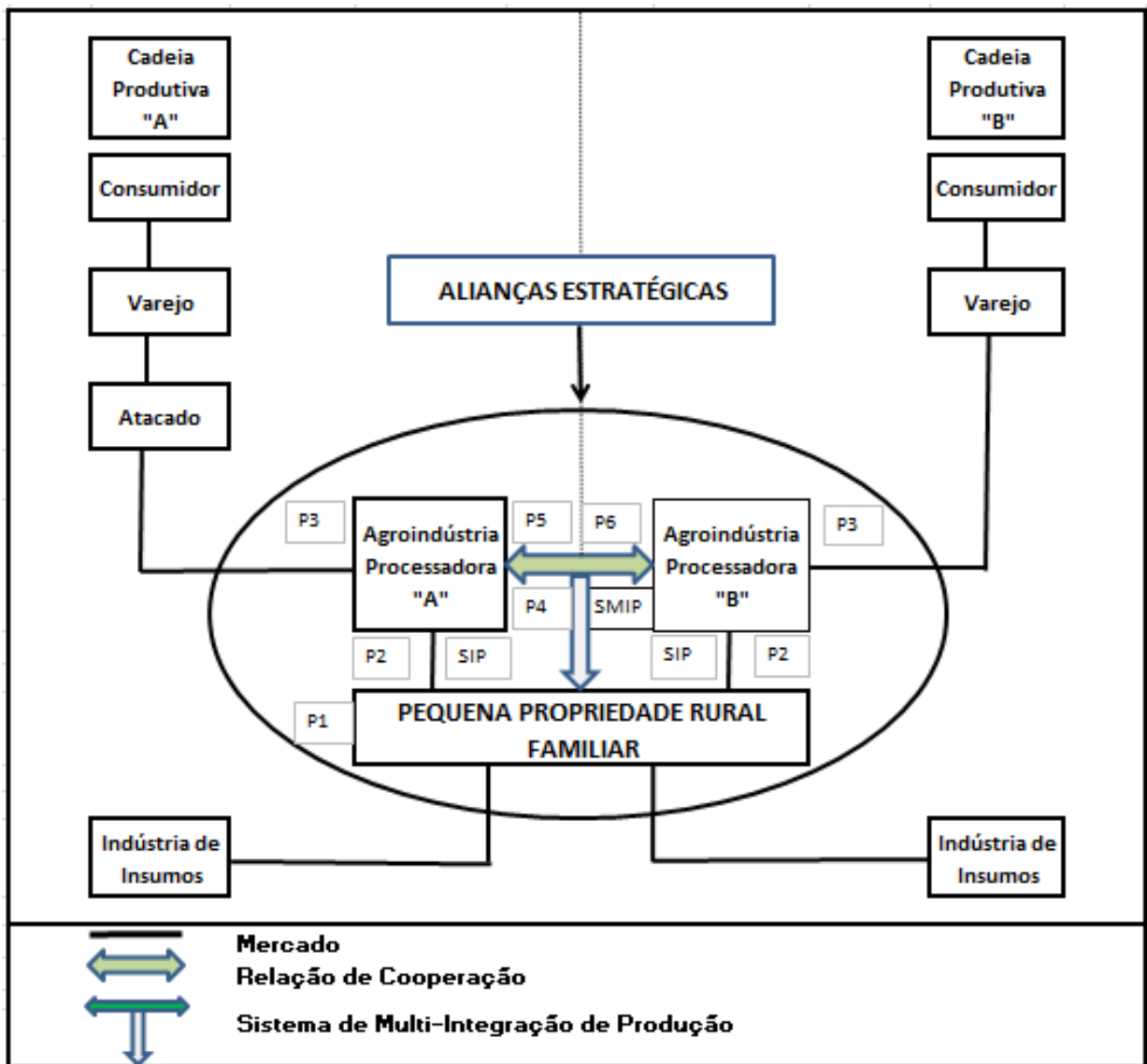
Evidências encontradas na literatura sugerem ainda que as alianças estratégicas auxiliam as organizações no desenvolvimento de suas capacidades, o

que pode proporcionar vantagens competitivas (HELFAT et al., 2007). A formação destas alianças também contribui para o acesso e a conservação de recursos (HAMEL et al., 1989; OHMAE, 1989). Tais fatores estão presentes nos relacionamentos estabelecidos visando à estruturação de sistemas multi-integrados de produção. Portanto, torna-se possível a elaboração da sexta proposição de pesquisa:

Proposição 6: A estruturação de um sistema multi-integrado de produção entre agroindústrias processadoras posicionadas em cadeias produtivas distintas assume características de alianças estratégicas, uma vez que emerge dos relacionamentos interorganizacionais estabelecidos entre as empresas parceiras visando assegurar o seu acesso ao recurso estratégico propriedade rural familiar.

Neste contexto, considerando-se a oportunidade de pesquisa identificada a partir da revisão da literatura, bem como as proposições teóricas elaboradas para a realização deste estudo, torna-se possível estabelecer o *framework* da pesquisa que norteia esta investigação. A Figura 6 apresenta uma síntese da abordagem de investigação proposta para a realização deste estudo.

Figura 6 – Relacionamentos teóricos investigados no contexto da multi-integração



Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Como se pode verificar na Figura 6, a pesquisa proposta busca investigar os relacionamentos existentes entre as agroindústrias processadoras, os sistemas integrados de produção, as propriedades agrícolas em regime de economia familiar e a possibilidade de estruturação de um modelo multi-integrado de produção, em face da dependência por recursos existentes entre estes relacionamentos. Assim sendo, as proposições 1, 2 e 3, estão relacionadas à percepção das empresas integradoras sob a propriedade integrada (P1), o acesso a tais estruturas produtivas (P2) e as ações desenvolvidas por estas empresas visando à manutenção deste recurso (P3). Por sua vez, as proposições 4, 5 e 6 estão relacionadas à

possibilidade de estruturação de um modelo complementar de produção multi-integrado.

A seguir, descrevem-se o método e os procedimentos utilizados para a realização do estudo de múltiplos casos que investigou tais relacionamentos.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo apresentar a metodologia utilizada para a realização desta pesquisa. Conforme Gil (2001), a escolha da metodologia é fundamental para que os objetivos da pesquisa sejam atingidos. O método é o caminho para se chegar a um propósito. Segundo o autor, as questões metodológicas referem-se à classificação da pesquisa e aos procedimentos necessários à sua realização, como os métodos de coleta e de análise de dados. Desta forma, inicialmente apresenta-se a classificação metodológica desta pesquisa. A seguir, são descritos os critérios utilizados para a seleção dos casos. Na sequência são apresentados os procedimentos realizados para a elaboração do roteiro de entrevistas e a coleta dos dados. Por fim, descrevem-se os procedimentos adotados para a análise e interpretação dos dados coletados.

3.1 Delineamento da pesquisa

Em relação à classificação metodológica, esta pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de natureza exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa dos dados. A pesquisa é caracterizada como exploratória, uma vez que poucos estudos buscam investigar o contexto da multi-integração de sistemas de produção no agronegócio, sob a perspectiva dos relacionamentos interorganizacionais. Conforme explica Gil (2002), as pesquisas exploratórias são mais utilizadas quando se busca um entendimento sobre a natureza geral de um problema e ainda existe pouco conhecimento prévio sobre o objeto de estudo. A pesquisa exploratória tem por objetivo explorar ou fazer uma busca em um problema ou em uma situação para prover critérios e maior compreensão (MALHOTRA, 2004).

A pesquisa também é caracterizada como descritiva, visto que descreve as percepções das empresas participantes do estudo sobre os questionamentos realizados. As pesquisas descritivas, segundo Gil (2002), visam descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolvem o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionário e observação sistemática.

A investigação proposta é desenvolvida a partir de uma abordagem qualitativa. Segundo Creswell (2010), a pesquisa qualitativa é uma forma de explorar e entender

o significado que os indivíduos ou grupos dão a um problema social ou humano. A pesquisa com o enfoque qualitativo abrange as questões e os procedimentos que emergem, os dados coletados, a análise dos dados construída com bases nas particularidades e as interpretações feitas pelo pesquisador, baseando-se no significado dos dados. Para o autor o relato final escrito deve conter uma estrutura flexível que seja capaz de responder os objetivos da pesquisa. “Aqueles que se envolvem nessa forma de investigação apoiam uma maneira de encarar a pesquisa que honra um estilo indutivo, um foco no significado individual e na importância da interpretação da complexidade de uma situação” (CRESWELL, 2010, p. 26).

Em síntese, a partir da estratégia metodológica adotada, sustentada em uma abordagem qualitativa, foi possível a realização de análises dos resultados empíricos encontrados no estudo. Desta forma entende-se que esta pesquisa, caracteriza-se como o método mais adequado para a sua realização, uma vez que se pretendeu analisar a percepção de diferentes organizações industriais que atuam em diferentes cadeias produtivas, sobre a possibilidade de adoção de um sistema de produção multi-integrado em pequenas propriedades familiares. Os procedimentos adotados para a seleção dos casos analisados nesta pesquisa são apresentados a seguir.

3.2 Seleção dos casos

Para a realização desta pesquisa, foram selecionadas, de maneira intencional, alcançadas por acessibilidade e conveniência, quinze organizações industriais que atuam em cinco diferentes cadeias produtivas: tabaco, leite, suínos, erva-mate e aves, todas localizadas na Região Sul do Brasil. A escolha por estas cadeias produtivas deve-se ao fato de serem as atividades mais comuns desenvolvidas em forma de sistema integrado de produção nas pequenas propriedades familiares encontradas nesta região do país.

Também foram selecionadas três empresas, por conveniência, posicionadas em cada uma destas cadeias produtivas, todas localizadas na região acima mencionada. A escolha por estas empresas deve-se ao fato de sua representatividade neste setor, as quais podem ser caracterizadas como organizações de grande porte, com atuação no Brasil e no exterior a partir da

exportação de seus produtos. O Quadro 3 evidencia uma breve caracterização das empresas pesquisadas.

Quadro 3 – Caracterização das empresas participantes da pesquisa

Empresas Pesquisadas	Ramo de Atuação	Cadeia Produtiva	Local da Sede da Empresa
Souza Cruz S/A	Processadora/Integradora	Tabaco	Santa Cruz do Sul – RS
ULT – Universal Leaf Tabacos	Processadora/Integradora	Tabaco	Santa Cruz do Sul – RS
JTI – Japan Tobacco International	Processadora/Integradora	Tabaco	Santa Cruz do Sul – RS
Cooperativa Castrolanda	Cooperativa	Leite	Castro – PR
Cooperativa CooperItaipu	Cooperativa	Leite	Pinhalzinho- SC
Quinta do Vale Alimentos	Laticínio/Integradora	Leite	Dr. Ricardo- RS
Pamplona Alimentos S/A	Frigorífico/Integrador	Suínos	Rio do Sul – SC
Cosuel - Cooperativa dos Suinocultores de Encantado Ltda	Cooperativa/Frigorífico	Suínos	Encantado – RS
Frimesa – Cooperativa Central	Cooperativa/Frigorífico	Suínos	Medianeira – PR
Ervateira Dranka	Processadora	Erva-Mate	Canoinhas - SC
Ervateira Becker	Processadora	Erva-Mate	Laranjeiras do Sul – PR
Ximango Indústria de Erva-Mate Ltda.	Processadora	Erva-Mate	Ilópolis – RS
Cooperativa Agroindustrial Lar	Cooperativa/Frigorífico	Aves	Medianeira – PR
BRFoods	Integradora/Frigorífico	Aves	Marau - RS
JBS Foods	Integradora/Frigorífico	Aves	São Miguel do Oeste – SC

Fonte: elaborado pelo autor (2015)

Tendo em vista os objetivos estabelecidos para a realização desta pesquisa, a seleção de tais organizações permitiu a comparação dos resultados, em face da possibilidade de adoção do sistema de produção proposto neste estudo, uma vez que estas organizações estão situadas em uma mesma região geográfica, dependem da mesma matriz produtiva e enfrentam os mesmos problemas de produção, relacionados às pequenas propriedades familiares.

Definidas as empresas a serem investigadas na pesquisa, a seguir, procedeu-se a definição dos critérios que nortearam a coleta de dados. Inicialmente estabeleceu-se que os sujeitos da pesquisa deveriam ser gestores com poder de decisão nas empresas pesquisadas. A seguir, definiu-se a melhor estratégia para a coleta dos dados. Esta por sua vez foi realizada a partir de entrevistas em profundidade com tais gestores. Assim, foram selecionados para participarem deste estudo, gestores com cargos de gerência, direção ou coordenação, capazes de

influenciar a decisão sobre a adoção por suas empresas de tais sistemas de produção. Determinou-se pela realização de entrevistas com um único gestor destas empresas, em face da sua influência nos processos decisórios da organização.

Na sequência, procedeu-se a elaboração do roteiro de entrevistas e, por fim, efetuou-se a coleta dos dados. Os procedimentos utilizados para a coleta dos dados são apresentados a seguir.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados, tarefa importante na pesquisa, envolve diversos passos, como a determinação da população a ser estudada, a elaboração do instrumento de coleta, a programação da coleta e também os dados da própria coleta (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 45). A partir da revisão da literatura elaborada para a realização deste estudo, procedeu-se a elaboração de um conjunto de questionamentos a serem realizados nesta pesquisa. A proposição do roteiro de entrevistas abrangeu a seleção de quinze questionamentos, como se pode verificar no Anexo 1.

Os questionamentos realizados foram avaliados inicialmente por um gestor de uma organização industrial que atua no setor do tabaco e por um pesquisador especialista nesta área, como pré-teste, a fim de se verificar se estes atendiam aos propósitos desta pesquisa e permitiriam o estabelecimento de conclusões em relação aos objetivos da pesquisa. Após a realização de ajustes em três questionamentos, visando proporcionar uma maior compreensão sobre os mesmos, estabeleceu-se o roteiro final de entrevistas, já apresentado no Anexo 1.

A escolha pela realização de entrevistas em profundidade como a técnica para a coleta de dados deve-se ao fato de esta possibilitar a realização de novos questionamentos, sempre que necessário o que permite ao pesquisador aprofundar os questionamentos sobre o tema. Segundo Gil (1999, p. 115), a “entrevista é a técnica de coleta de dados em que o investigador se apresenta frente ao entrevistado, e lhe formula perguntas, com o objetivo de obter os dados que interessam a uma investigação”.

Face aos propósitos da pesquisa, a entrevista semiestruturada foi identificada como a técnica mais adequada por permitir a elaboração de questões abertas que oportunizaram a reflexão sobre os temas por parte do pesquisador e os sujeitos da pesquisa. A possibilidade de realização de perguntas complementares para a

compreensão mais adequada da temática investigada, bem como para o estabelecimento de melhores conclusões sobre os objetivos da pesquisa, justificam a escolha por esta técnica de coleta dos dados.

A coleta de dados foi realizada pelo pesquisador, presencialmente na sede das empresas participantes da pesquisa, no período compreendido entre 03 de junho e 17 de agosto de 2014. Das 15 entrevistas realizadas, 12 foram gravadas com o consentimento dos gestores participantes da pesquisa, para que, posteriormente, fosse possível novamente ouvi-las, visando à elaboração da análise e a interpretação dos resultados da pesquisa. As demais empresas (03) optaram em responder as perguntas em formulário impresso, contudo, sem trazer prejuízo na qualidade dos dados.

Para que fosse possível a realização das entrevistas, inicialmente procedeu-se o contato via telefone com os gestores das empresas pesquisadas, a fim de apresentar os propósitos da pesquisa e solicitar autorização da empresa para a sua participação na pesquisa. De posse do aceite dos gestores, procedeu-se o agendamento das visitas para a realização das entrevistas.

As entrevistas realizadas tiveram a duração média de uma hora. A entrevista com menor tempo de duração foi realizada em 45 minutos. Já a entrevista com maior tempo de duração alcançou 1 hora e 40 minutos. Os procedimentos utilizados para a análise e interpretação dos resultados da pesquisa, são apresentados a seguir.

3.4 Procedimentos de análise dos dados

Realizada a coleta de dados, a seguir, procedeu-se a análise e interpretação dos resultados da pesquisa. As entrevistas em profundidade realizadas foram interpretadas por meio da técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo objetiva “a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo) para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a da mensagem” (BARDIN, 1979, p. 46).

Segundo Mozzato e Grzybovski (2011, p. 734), “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados”. Conforme

explicam os autores, o intuito da análise de conteúdo é entender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo e as significações explícitas ou ocultas.

A análise de conteúdo pode ser organizada em três etapas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação (BARDIN, 1988). Equivale a pré-análise “a fase em que se organiza o material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais” (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011, p. 735).

A exploração do material vai possibilitar ou não a riqueza das interpretações e inferências. Assim, a codificação, a classificação e a categorização são básicas nesta fase. O tratamento dos resultados, inferência e interpretação consiste basicamente no tratamento dos dados coletados, em que ocorre a condensação e o destaque das informações para análise, alcançando as interpretações inferenciais. Nessa etapa entra a intuição, a análise reflexiva e crítica (BARDIN, 1979).

Neste contexto, adotando-se as recomendações propostas por Bardin (1979), efetuou-se a elaboração dos procedimentos utilizados para a realização da análise e interpretação dos resultados deste estudo, os quais são apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 – Procedimentos adotados para o tratamento dos dados

Etapas	Intenções	Ações
1ª etapa Pré-análise	<ul style="list-style-type: none"> - Retomada do objeto e objetivos da pesquisa; - Escolha inicial dos documentos; - Construção inicial de indicadores para a análise: definição de unidades de registro – palavras – chave ou frases; e de unidade de contexto – delimitação do contexto (se necessário); 	<ul style="list-style-type: none"> - Leitura flutuante: primeiro contato com os textos, captando o conteúdo genericamente, sem maiores preocupações técnicas; - Constituição do <i>corpus</i>: seguir normas de validade: <ol style="list-style-type: none"> 1- Exaustividade – dar conta do roteiro; 2- Representatividade – dar conta do universo pretendido; 3- Homogeneidade – coerência interna de temas, técnicas e interlocutores; 4- Pertinência – adequação ao objeto e objetivos do estudo
2ª etapa Exploração do material	<ul style="list-style-type: none"> - Referenciação dos índices e a elaboração de indicadores – recortes do texto e categorização; - Preparação e exploração do material – alinhamento; 	<ul style="list-style-type: none"> - Desmembramento do texto em unidades/categorias – inventário (isolamento dos elementos); - Reagrupamento por categorias para análise posterior – classificação (organização das mensagens a partir dos elementos repartidos)
3ª etapa Tratamento dos dados e interpretação	<ul style="list-style-type: none"> - Interpretações dos dados brutos (falantes); - Estabelecimento de quadros de resultados, pondo em relevo as informações fornecidas pelas análises. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inferências com uma abordagem variante/qualitativa, trabalhando com significações em lugar de inferências estatísticas.

Fonte: adaptado segundo as recomendações de Souza Júnior, Melo e Santiago (2010, p. 35).

De posse dos dados coletados, inicialmente procedeu-se a degravação das entrevistas realizadas, a partir da sua transcrição total e integral. A seguir, a partir da técnica de análise de conteúdo e a luz da fundamentação teórica elaborada para a realização desta pesquisa, procedeu-se a análise e interpretação dos resultados. Os dados coletados foram analisados a partir da apresentação de trechos das entrevistas transcritas e da elaboração de quadros resumos.

Na análise dos dados inferiu-se sobre cada um dos objetivos da pesquisa, o que permitiu a elaboração das conclusões do estudo. Inicialmente, procedeu-se a identificação das características homogêneas das cadeias produtivas do tabaco, leite, suínos, erva-mate e aves, avaliando a sua complementariedade face aos fatores de produção. Sobre este aspecto, a construção das categorias foi operada de modo aberto, ou seja, as categorias foram definidas a partir das entrevistas considerando a frequência que os termos ou palavras se repetem no texto dos entrevistados. Neste sistema, as categorias não são previamente definidas, mas emergem da classificação dos elementos textuais (BARDIN, 1979). Estas categorias identificadas nos relatos dos entrevistados foram comparadas as evidências encontradas na literatura, relacionadas as características e fatores que afetam a produção no agronegócio, apresentadas no Quadro 2.

Para que fosse possível se analisar comparativamente esta homogeneidade, quando se compreendeu que havia homogeneidade entre tais características nas diferentes cadeias produtivas, classificou-se esta similaridade em alta, média ou baixa. A classificação da homogeneidade das características em alta similaridade significa que tais características estão presentes em todas as cadeias produtivas analisadas. Já a classificação em média similaridade representa que as cadeias produtivas se assemelham em relação à determinada característica ou fator de produção. Por fim, a classificação em baixa similaridade, representa que tais características ou fatores de produção diferem parcialmente de uma cadeia produtiva para outra.

A seguir, verificou-se como as empresas integradoras percebem a pequena propriedade em regime de economia familiar, utilizando-se a abordagem teórica dos recursos, e identificando-se quais as principais ameaças a manutenção de suas atuais estruturas produtivas integradas. Foram questionadas como potenciais ameaças ao desenvolvimento das atividades em sistemas integrados de produção a

disponibilidade de M.O; regulamentação e legislação; escala; produtividade; mecanização; especialização; diversificação; e, aspectos psicossociais. Para a ordenação das principais ameaças, foram atribuídos pesos para cada resposta na forma de uma escala invertida. Assim, quando uma ameaça era apontada em primeiro lugar, recebia o peso 8 (oito), e assim sucessivamente. No final a soma dos pontos determinou a ordem na qual se apresentaram as ameaças em cada cadeia produtiva.

Na sequência, procurou-se determinar os fatores de estímulo e entrave à formação de parcerias entre as empresas integradoras participantes da pesquisa, visando à adoção de sistemas multi-integrados de produção. Por fim, avaliou-se a propensão destas empresas em relação à adoção do modelo de multi-integração como estratégia de produção, respondendo-se as proposições teóricas estabelecidas para o estudo e apresentando-se as contribuições gerenciais do trabalho.

Os resultados da pesquisa realizada são apresentados no próximo capítulo.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta a análise dos resultados da pesquisa, descrevendo as características homogêneas das cadeias produtivas pesquisadas, a visão das empresas sobre a propriedade familiar, os determinantes da formação de parcerias estratégicas para a multi-integração e a propensão das empresas em adotar tais estratégias. Por fim, são respondidas as proposições da pesquisa a luz das evidências encontradas neste estudo, destacando-se as contribuições gerenciais do trabalho.

4.1 Características homogêneas das cadeias produtivas pesquisadas

Na primeira etapa da pesquisa procurou-se identificar características homogêneas das cadeias produtivas do tabaco, leite, erva-mate, suínos e aves, que se complementam ou que concorrem entre si pelos mesmos fatores de produção, segundo a percepção de empresas da Região Sul do Brasil participantes da pesquisa. O objetivo central desta análise é avaliar se tais características podem indicar a possibilidade de cooperação entre as diferentes cadeias produtivas, face o compartilhamento de recursos e fatores de produção comuns entre as cadeias produtivas pesquisadas.

Evidências encontradas na literatura sugerem que ao cooperarem, as empresas passam a compartilhar recursos antes escassos ou de acesso restrito, reduzindo a sua dependência por recursos externos (BARNEY, 1991), uma vez que o mercado de recursos é imperfeito (DAS; TENG, 2000) e nem todas as empresas possuem recursos suficientes para atuarem de maneira competitiva (PFEFFER; SALANCIK, 2003). Desta forma, entende-se que a partir da identificação de características homogêneas, torna-se possível a análise da viabilidade de adoção de um sistema multi-integrado de produção por estas empresas, temática central investigada nesta pesquisa.

Neste sentido, inicialmente foram identificadas características organizacionais homogêneas entre as empresas pesquisadas. A seguir, características relacionadas aos fatores de produção homogêneos, compartilhados pelas empresas que atuam nas cadeias produtivas selecionadas para a realização deste estudo. Nesta etapa da

pesquisa os gestores entrevistados foram questionados sobre fatores que podem influenciar as atividades desenvolvidas pelas empresas que atuam no agronegócio. Da mesma forma, procurou-se identificar o comportamento e a estratégia adotada por estas empresas para sua atuação neste ambiente.

Neste contexto, a partir das entrevistas realizadas e da análise de conteúdo dos relatos dos entrevistados, procedeu-se a análise dos resultados. A partir dos resultados encontrados, as características identificadas foram analisadas comparativamente entre as diferentes cadeias produtivas, momento em que se procurou avaliar os níveis de homogeneidade de tais características (alta, média ou baixa). Os resultados encontrados nesta análise são apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 – Características homogêneas das cadeias produtivas pesquisadas

Características		Homogeneidade nas Cadeias Produtivas				
		Tabaco	Leite	Suínos	Erva- Mate	Aves
Organizacionais	Fatores Ambientais	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
	Estratégia de Negócios	Alta	Alta	Alta	Média	Alta
	Disponibilidade de Recursos	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
	Dependência por Recursos	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
	Regulamentação e Legislação	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
	Especialização na Produção	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
	Qualidade e Produtividade	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
de Produção	Espaço Físico	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
	Disponibilidade de Mão de Obra	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
	Demanda por Diversificação	Alta	Baixa	Baixa	Alta	Média
	Escala de Produção	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
	Mecanização	Média	Alta	Alta	Baixa	Alta
	Aspectos Psicossociais	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Analisando-se os resultados apresentados no Quadro 5 pode-se verificar que sete características organizacionais homogêneas foram identificadas na pesquisa, sendo estas: fatores ambientais; estratégia de negócios; disponibilidade de recursos; dependência por recursos; regulamentação e legislação; especialização na produção; e, qualidade e produtividade.

Os fatores ambientais referem-se àqueles relacionados ao ambiente em que estas organizações estão inseridas e que podem afetar as suas operações. Todas as empresas que atuam nas cadeias produtivas selecionadas para a realização desta pesquisa estão suscetíveis a efeitos ambientais que podem afetar a produção de insumos que serão recebidos pelas empresas para o desenvolvimento de suas

atividades. Logo, tais fatores podem aumentar ou reduzir a produção nestas empresas, o que caracteriza, portanto, uma alta homogeneidade entre os fatores ambientais que afetam as operações destas organizações.

As estratégias de negócios representam como as empresas definem sua atuação neste ambiente. Observa-se que todas as empresas desenvolvem uma produção a partir de sistemas integrados, o que também evidencia uma alta homogeneidade entre as estratégias de negócios adotadas pelas empresas. A cadeia produtiva da erva-mate distingue-se parcialmente das demais, uma vez que esta também estimula a produção de erva-mate de maneira independente pelos produtores, dado a tradicionalidade do modelo produtivo, redução de custos de produção e ciclo produtivo deste produto, que difere dos demais.

Outra característica homogênea identificada na pesquisa se refere à disponibilidade de recursos. Em face da estruturação do sistema integrado de produção, todas as organizações demandam recursos para a viabilização das estruturas produtivas nas propriedades integradas, bem como para o financiamento do cultivo da produção. Adicionalmente, todas as organizações passam a depender destes produtores para o desenvolvimento de sua produção, assim como dos insumos e recursos financeiros para viabilizar a mesma, outra característica homogênea entre as empresas pesquisadas (dependência por recursos).

A regulamentação das atividades desenvolvidas pelas empresas pesquisadas também é uma característica presente em todas as cadeias produtivas. Todos os produtos comercializados por estas empresas sofrem influência de regulamentação, razão pela qual a homogeneidade de tal característica também é alta entre estas cadeias produtivas.

Outras duas características organizacionais altamente homogêneas identificadas na pesquisa referem-se à necessidade das organizações pela especialização de seus produtores na produção de seus produtos, bem como o desenvolvimento de produtos com maior qualidade e produtividade. A especialização em determinada produção favorece o desenvolvimento da empresa, pela capacidade (*expertise*) na produção e resolução de problemas, pela possibilidade de incremento na qualidade dos produtos produzidos e na produtividade, o que agrega valor à organização e à cadeia produtiva como um todo.

No que se refere aos fatores de produção, observa-se no Quadro 5 que ao todo, seis fatores homogêneos podem ser identificados entre as cadeias produtivas

pesquisadas, sendo estes: espaço físico; disponibilidade de mão de obra; demanda por diversificação; escala de produção; mecanização; e, aspectos psicossociais.

O espaço físico se refere ao tamanho e área cultivável das propriedades, bem como as áreas destinadas ao cultivo de diferentes culturas ou a criação de animais. As propriedades rurais que trabalham nessas cadeias produtivas são em geral caracterizadas como pequenas propriedades e tendem a ser diversificadas, onde a área total cultivável é distribuída entre os diferentes produtos nas propriedades, influenciando a quantidade de produtos produzidos e, por consequência, dos insumos (matérias primas) a serem fornecidos às empresas pesquisadas.

A busca pelo aumento da produtividade é um viabilizador de cada atividade sendo também influenciada pelo espaço destinado pelo produtor para o desenvolvimento do sistema integrado de produção. Portanto, a demanda por espaço físico é homogênea entre as diferentes cadeias produtivas pesquisadas, uma vez que sem este não é possível a viabilização dos sistemas de produção. Como consequência, fatores relacionados a escalas de produção também pode ser considerados norteadores das cadeias produtivas que, portanto, também tendem a ser homogêneos entre estas empresas.

Outro fator de produção identificado nesta pesquisa como homogêneo entre as empresas pesquisadas refere-se à disponibilidade de mão de obra, considerado um grande desafio para a manutenção das estruturas produtivas atuais desenvolvidas pelas empresas. Além da disponibilidade, a especialização da mão de obra também é um anseio das empresas pesquisadas, uma vez que esta também pode influenciar a qualidade e a produtividade dos produtos produzidos nas propriedades familiares.

A busca pela maximização dos resultados na propriedade familiar é uma premissa constante. Logo, a diversificação de culturas, alternativa encontrada para maximizar a renda familiar, em alguns casos contrapõe a demanda por especialização de mão de obra. Neste aspecto a demanda por diversificação, do ponto de vista dos produtores familiares, parece ser vista como uma alternativa para a resolução de parte dos problemas financeiros de uma propriedade. No entanto, do ponto de vista das empresas pesquisadas, tal fator é divergente, pois parece que algumas cadeias produtivas buscam a especialização com consequente concentração de atividades, em que os ganhos de escala seriam suficientes para melhorar a situação financeira das propriedades familiares.

Enquanto nas cadeias produtivas do tabaco e da erva-mate a diversificação é altamente homogênea e percebida como uma oportunidade para o fortalecimento da propriedade familiar, desde que viável economicamente a ambas as cadeias de produção em face das características produtivas destas culturas. Nas cadeias produtivas do leite e de suínos, a diversificação é vista como um problema, característica classificada, portanto, como de baixa homogeneidade.

Isto se deve ao fato destas empresas buscarem a especialização da mão de obra familiar no desenvolvimento específico destes produtos. Assim, a diversificação é percebida por estas empresas como um meio que dispersa os esforços desenvolvidos pelas propriedades. Neste caso, para solucionar os problemas financeiros da propriedade, ganhos de escala, tecnologia e produtividade devem ser as formas de se alcançar tal objetivo, o que justificaria a especialização do produtor nas atividades desenvolvidas nestas cadeias produtivas.

No que se refere à cadeia produtiva de aves, tal questão não é tão evidente. A partir dos relatos das entrevistas não ficou destacado por estas empresas a necessidade de especialização dos produtores apenas nesta atividade. Porém, segundo os participantes da pesquisa, não são todas as cadeias produtivas que poderiam se complementar. Logo, neste caso, seria necessário conhecer as especificidades de cada cadeia produtiva a fim de se avaliar a sua complementariedade. Contudo, a cadeia produtiva de aves poderá ser complementada, segundo os participantes da pesquisa, se a outra produção não prejudicar o desenvolvimento desta. Assim, tal característica, nesta cadeia produtiva, foi classificada como de média homogeneidade.

O último fator produtivo identificado com alguma homogeneidade entre as cadeias produtivas pesquisadas, segundo os gestores das organizações participantes da pesquisa, se refere à mecanização. Este também difere entre os entrevistados. Na cadeia produtiva da erva-mate há uma baixa demanda pela mecanização da produção. Já na cadeia produtiva do tabaco a demanda pela mecanização é maior, porém, em partes específicas, uma vez que, por exemplo, uma colhedora será utilizada apenas para esta cultura. Em contrapartida, nas cadeias produtivas do leite, suínos e aves a homogeneidade é maior e a mecanização pode ser complementar.

Neste contexto, pode-se verificar que as especificidades dos ativos também tendem a influenciar os fatores de produção e as atividades desenvolvidas pelas

empresas que atuam no agronegócio, o que, por consequência, afeta os investimentos realizados em suas estruturas produtivas. Neste caso, a especificidade dos ativos refere-se a quanto um determinado investimento é específico para uma atividade e quão custosa é a sua utilização alternativa em outra (FARINA, 1999). Tais fatores, quando homogêneos, podem facilitar a realização de investimentos entre empresas que atuam em diferentes cadeias produtivas. Em contrapartida, quando heterogêneos, podem dificultar a sua realização.

De maneira geral observou-se que alguns investimentos poderiam ser compartilhados, uma vez que a mecanização oportunizaria uma maior qualidade na produção de diferentes cadeias produtivas, otimizando as atividades por estas desenvolvidas e o tempo de mão de obra consumido nas propriedades familiares. É o caso de investimentos em máquinas e implementos agrícolas. Por outro lado, há necessidade de investimentos específicos, que atendem a mecanização de determinada cadeia produtiva especificamente, como o caso do tabaco (colhedora) e o caso do leite (ordenhadeira ou resfriador).

Em síntese, observa-se que as empresas pesquisadas, mesmo atuando em diferentes cadeias produtivas, competem por recursos similares, que em algum nível podem ser complementares entre si, viabilizando assim uma produção a partir de um sistema multi-integrado, como proposto nesta pesquisa. A demanda por espaço físico, disponibilidade de mão de obra, aspectos psicossociais e ganhos de escala é semelhante em todas as cadeias produtivas.

Apesar da demanda pela diversificação e a mecanização ser percebida como parcialmente diferente entre as empresas pesquisadas, entende-se ser possível viabilizar a conciliação de tais fatores de produção em uma mesma propriedade familiar, uma vez que estes poderiam impactar positivamente nesta, fortalecendo-a e oportunizando a manutenção da mão de obra familiar no meio rural (um dos principais desafios destacados pelos entrevistados), o que consequentemente poderia viabilizar a estruturação de um sistema multi-integrado de produção.

Adicionalmente, percebeu-se que as características organizacionais também são similares. As empresas atuam em um mesmo contexto, podendo ser impactadas de igual forma por fatores ambientais. A estratégia de negócios adotada pelas empresas também é homogênea, uma vez que todas as empresas adotam sistemas integrados de produção. A disponibilidade e dependência por recursos podem impactar todas as organizações, assim como a demanda por uma produção com

maior qualidade e produtividade. Finalmente observa-se que todas as atividades desenvolvidas por estas empresas e os produtos comercializados estão sujeitos a regulamentação sanitária, especialmente, por tratar-se de produtos industrializados.

Logo, o fortalecimento destas propriedades poderia viabilizar a realização de investimentos, inclusive os específicos requeridos exclusivamente em determinadas cadeias produtivas, o que poderia reduzir a dependência destas propriedades por recursos financeiros das empresas integradoras. Diante do exposto, torna-se oportuno detalhar como as propriedades familiares são vistas pelas empresas pesquisadas, para que posteriormente permita-se avaliar quais são os desafios para a manutenção de suas atuais estruturas produtivas, bem como quais seriam os determinantes para a formação de parcerias estratégicas visando a multi-integração.

4.2 Propriedades familiares vistas como recurso estratégico

No referencial teórico (capítulo 2) foi esclarecido que as empresas cooperam com o intuito de fortalecerem-se e acessar recursos externos, o que em muitos casos é realizado a partir do estabelecimento de relações de trocas (PFEFFER; SALANCIK, 2003), como no caso dos relacionamentos estabelecidos entre as empresas integradoras e as propriedades rurais familiares.

As empresas integradoras não são autossuficientes, pois não possuem todos os recursos necessários para viabilizar a sua produção. Assim, a cooperação estabelecida a partir dos sistemas integrados de produção proporciona o acesso a insumos que viabilizarão as operações desenvolvidas pelas empresas. Desta forma, as propriedades familiares, ao participarem dos sistemas integrados de produção, colocam suas estruturas produtivas e a mão de obra familiar à disposição das empresas integradoras.

Neste contexto, espera-se que estas empresas percebam as propriedades familiares como um recurso estratégico. A fim de identificar tal percepção, os gestores participantes da pesquisa foram questionados a este respeito. Mediante a análise do conteúdo das entrevistas realizadas, foi possível avaliar a percepção dos gestores em relação à visão da propriedade familiar como um recurso estratégico ou não. O Quadro 6 evidencia trechos das entrevistas realizadas que descrevem a percepção das empresas pesquisadas em relação à propriedade familiar.

Quadro 6 – Visão das empresas em relação à Propriedade Familiar

Cadeia Produtiva	Atributos de Valor	Trechos Extraídos das Entrevistas
Aves	Valor Dependência de Caminho	"...conseguimos viabilizar a nossa produção..."
		"...temos acesso a mão de obra qualificada..."
		"...maior comprometimento para viabilizar a produção..."
Erva-Mate	Valor Dependência de Caminho Escassez Raridade	"...principal fonte de fornecimento de matéria prima..."
		"...grande comprometimento dos produtores integrados..."
		"...disponibilidade de mão de obra em tempo integral..."
Leite	Valor Dependência de Caminho	"...oportunidade para viabilizar e aumentar a nossa produção..."
		"...conseguimos ter disponibilidade de mão de obra..."
		"...melhorar a qualidade dos produtos produzidos..."
Suínos	Valor Dependência de Caminho	"...fornecedoras de matéria prima..."
		"...disponibilidade de mão de obra própria..."
		"...oportunidade para maximizar a produção e obter ganhos de escala..."
Tabaco	Valor Dependência de Caminho	"...fundamental para a viabilidade da produção..."
		"...disponibilidade de mão de obra própria e qualificada..."
		"...oportunidade para diluir riscos da produção que afetam o negócio..."

Fonte: dados da pesquisa (2015)

Para que a propriedade rural familiar possa ser considerada como um recurso estratégico é necessário que esta apresente um ou mais atributos de valor, conforme preconizado na literatura da Teoria da Dependência dos Recursos (BARNEY, 1991; PFEFFER; SALANCIK, 2003). Os atributos identificados no Quadro 6 determinam a condição de valor do recurso estratégico “propriedade rural familiar”, de acordo com a percepção das empresas participantes da pesquisa, que afirmaram sê-lo.

Os atributos valor e dependência de caminho estão presentes nos relatos de todos os gestores participantes da pesquisa. O atributo de valor refere-se à qualidade do recurso. Recursos valiosos permitem às empresas o desenvolvimento de estratégias capazes de aprimorar sua eficiência ou eficácia (BARNEY, 1991). As propriedades rurais familiares, pela estrutura disponível, possibilitam às empresas integradoras estruturarem sua cadeia produtiva de forma a obter a matéria prima necessária ao desenvolvimento de suas operações. Da mesma forma, proporcionam às empresas integradoras ganhos de escala, incremento na produtividade e na qualidade dos produtos por ela comercializados.

Por sua vez, a dependência de caminho representa que este recurso foi gerado ao longo do tempo, aprimorando-se e agregando valor às operações desenvolvidas pelas empresas (WILK, 2006). Neste caso, as propriedades familiares

especializam-se nas atividades por elas desenvolvidas, acumulando conhecimento, experiência e sendo capazes de qualificar a sua produção com o passar dos anos. Por consequência, as propriedades que apresentam tais características passam a ser consideradas como ativos estratégicos pelas empresas integradoras, uma vez que agregam valor às operações por estas desenvolvidas.

Além destes, especificamente na cadeia produtiva da erva-mate, outros dois atributos também foram identificados a partir dos relatos dos entrevistados, sendo estes raridade e escassez. O atributo de raridade é percebido quando um determinado recurso não se encontra disponível para o acesso a um grande número de empresas (BARNEY, 1991). Neste caso, como a produção de erva-mate situa-se em determinadas regiões, as propriedades produtoras de erva-mate podem ser consideradas como raras, sendo também consideradas como um recurso escasso e de acesso limitado.

De maneira geral, pode-se verificar que em todas as cadeias produtivas estudadas a propriedade rural familiar é vista pelas empresas pesquisadas como um recurso estratégico, uma vez que esta oportuniza: a) produção de matérias primas utilizadas pelas indústrias (empresas integradoras); b) oferta de produtos com qualidade; c) ganhos de escala; d) disponibilidade de mão de obra especializada, comprometida e dedicada à produção de insumos; e, e) agregação de valor à cadeia de produção. O Quadro 7 evidencia uma síntese dos recursos identificados na propriedade familiar, os atributos de valor que definem a propriedade rural familiar como um recurso estratégico e as vantagens competitivas geradas a partir do acesso a este recurso.

Quadro 7 – Recurso Estratégico Propriedade Rural Familiar

Recursos Identificados	Atributos de Valor Estratégico	Vantagens Competitivas
Espaço para a para a produção de matéria prima Fonte de fornecimento de insumos Qualidade dos produtos produzidos Escalas de produção Disponibilidade de mão de obra Mão de obra qualificada Mão de obra comprometida Mão de obra disponível em tempo integral Diluição de riscos de produção	Valor Dependência de Caminho Escassez Raridade	Ganhos de escala Poder de mercado Poder de negociação Representatividade comercial Relações comerciais amplas

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Como se pode verificar, a propriedade rural familiar é um recurso estratégico que agrega vários recursos que são colocados à disposição das empresas integradoras, que conjuntamente atuam oportunizando a estas empresas a geração de vantagens competitivas. Assim, a propriedade rural familiar pode ser considerada o alicerce das organizações integradoras e, portanto, um recurso estratégico, o que sugere a confirmação da primeira proposição teórica elaborada para a realização desta pesquisa.

Mediante a estruturação de um sistema integrado de produção é possível se alcançar ganhos de escala, representatividade comercial, poder de negociação e poder de mercado, estabelecendo-se relações comerciais amplas. Em contrapartida, o não acesso às estruturas produtivas necessárias a viabilização das atividades de uma empresa integradora pode comprometer a sua atuação, bem como a sua perenidade.

Tendo em vista que as empresas que atuam em sistemas integrados de produção necessitam das propriedades rurais familiares para viabilizarem a estruturação dos seus sistemas de produção, pode-se verificar que estas competem pelo acesso às propriedades rurais familiares, uma vez que são dependentes destes recursos para o desenvolvimento de suas atividades. Tais evidências sugerem assim a confirmação da segunda proposição teórica elaborada para a realização desta pesquisa.

A dependência das empresas integradoras em relação à propriedade agrícola familiar produtora de matérias primas, impõe a necessidade do desenvolvimento de estratégias específicas por parte destas empresas, com o intuito de fortalecer a propriedade familiar, a fim de proporcionar a esta melhores condições de desenvolvimento e ganhos. O alcance de tais resultados objetiva assegurar o acesso por parte das empresas integradoras a este recurso estratégico, terceira proposição teórica elaborada para a pesquisa.

Neste contexto, torna-se pertinente as empresas integradoras zelarem por este recurso estratégico, de forma que ele mantenha-se valioso e fortalecido, agregando valor à organização e à cadeia produtiva como um todo. Para tanto, além da disponibilidade de recursos para a viabilização da produção nas propriedades integradas e o auxílio à realização de investimentos, as empresas integradoras buscam oferecer serviços de assistência técnica especializada, para auxiliar os produtores no desenvolvimento de suas atividades e na resolução de problemas de

produção. Adicionalmente, asseguram a aquisição da sua produção. Tais ações visam estimular as propriedades integradas a aderirem às atividades desenvolvidas pelo atual sistema produtivo desenvolvido pelas empresas integradoras.

Contudo, as empresas integradoras possuem limitações de recursos. Assim, a fim de se verificar quais as principais ameaças ao atual sistema produtivo estabelecido por estas empresas, bem como identificar se as empresas integradoras desenvolvem ações visando à preservação deste recurso, procurou-se investigar se as empresas pesquisadas vêm investindo na próxima geração de produtores visando à manutenção do seu negócio, bem como oferecendo oportunidades de desenvolvimento às pessoas que residem na propriedade rural familiar. Os resultados desta análise são apresentados a seguir.

4.3 Desafios à manutenção das estruturas produtivas integradas

De maneira geral, observou-se que várias são as ameaças que podem impactar de alguma forma as atividades desenvolvidas pelas empresas participantes da pesquisa. Da mesma forma, verificou-se que tais ameaças são percebidas de maneira diferente pelas empresas entrevistadas. Procurando-se identificar as principais ameaças percebidas conforme o nível de prioridade estabelecida pelos participantes da pesquisa foi solicitado aos gestores que classificassem, em ordem de importância, as ameaças mais recorrentes que podem vir a impactar a manutenção de suas estruturas produtivas, de acordo com a sua percepção. Foi unânime entre os entrevistados que todos os fatores elencados eram de suma importância e de difícil hierarquização. No entanto, mesmo assim o fizeram. O Quadro 8 apresenta os resultados encontrados segundo a percepção das empresas que atuam na cadeia produtiva de aves.

Quadro 8 – Ameaças percebidas pelas empresas da Cadeia Produtiva de Aves

Cadeia Produtiva	AVES		
	Empresas	Av_01	Av_02
Disponibilidade de M.O	3º	2º	2º
Regulamentação e Legislação	1º	4º	8º
Escala	2º	6º	1º
Produtividade	5º	5º	3º
Mecanização	4º	8º	5º
Especialização	6º	7º	4º
Diversificação	7º	1º	6º
Aspectos psicossociais	8º	3º	7º

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Como se pode verificar no Quadro 8, não há consenso entre estas empresas do setor, no que se refere às principais ameaças percebidas. Enquanto uma empresa avalia a regulamentação e a legislação como a principal ameaça as suas atividades, outra aponta a escala de produção e a terceira a diversificação. Procurando-se avaliar o conjunto das respostas obtidas, a fim de se inferir sobre as ameaças ao sistema integrado de produção desenvolvido na cadeia produtiva de aves, buscou-se priorizar a partir da média apresentada pelas três empresas pesquisadas.

Assim, analisando-se conjuntamente os resultados encontrados, de acordo com as empresas que atuam na cadeia produtiva de aves, os principais fatores que podem ameaçar as estruturas produtivas desenvolvidas por estas empresas são a disponibilidade de mão de obra, a escala de produção, as questões relacionadas à regulamentação e legislação aplicadas ao setor, e a produtividade alcançada nas propriedades familiares. Mesmo não havendo consenso entre estas empresas, no que se referem às ameaças percebidas, estas conjuntamente são as prioritárias, destacadas pelos gestores participantes da pesquisa.

A mão de obra é a base da estrutura integrada de produção. Sem a disponibilidade de mão de obra os custos de produção encarecem e pode até mesmo inviabilizar a produção nas propriedades rurais, o que poderia afetar ainda as escalas de produção e a produtividade nos fornecedores de matérias primas. A interferência de órgãos reguladores também pode impactar o setor, razão pela qual é percebida como uma importante ameaça para estas empresas.

Quadro 9 – Ameaças percebidas pelas empresas da Cadeia Produtiva do Leite

Cadeia Produtiva	LEITE		
	Empresas	Le_01	Le_02
Disponibilidade de M.O	2º	5º	1º
Regulamentação e Legislação	8º	4º	4º
Escala	7º	2º	3º
Produtividade	1º	1º	5º
Mecanização	6º	7º	6º
Especialização	4º	3º	2º
Diversificação	3º	8º	7º
Aspectos psicossociais	5º	6º	8º

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

No que se refere às ameaças percebidas na cadeia produtiva do leite, observa-se que esta difere parcialmente às percebidas pelas empresas que atuam na cadeia produtiva de aves. Nota-se também, neste caso, que não há consenso entre as empresas pesquisadas que atuam neste segmento (Quadro 9).

A disponibilidade de mão de obra é apontada pela empresa Le_03 como a principal ameaça ao seu sistema integrado de produção. A empresa Le_01 a classificou como a segunda ameaça, enquanto que a Le_02 apesar de afirmar que a escassez de mão de obra está presente no meio rural, entende que se houver uma remuneração adequada, não representa uma das principais ameaças. Para as demais empresas, a produtividade é o maior desafio que pode comprometer a estrutura dos sistemas produtivos desenvolvidos por estas empresas no segmento do leite.

Analisando-se conjuntamente os resultados encontrados, a produtividade é a principal ameaça destacada pelas empresas entrevistadas. Esta é influenciada por uma série de fatores, que podem estar relacionados desde a qualidade das matrizes utilizadas na produção do leite, sua alimentação, bem como nos cuidados disponibilizados em cada propriedade. A disponibilidade de mão de obra e a especialização do produtor na produção de leite, em especial para atender as questões de qualidade e sanidade de produto, são outras importantes ameaças identificadas neste segmento, assim como problemas de escala de produção, que sucedem as ameaças anteriores.

Quadro 10 – Ameaças percebidas pelas empresas da Cadeia Produtiva da Erva-Mate

Cadeia Produtiva	ERVA-MATE		
	Er_01	Er_02	Er_03
Empresas			
Disponibilidade de M.O	1º	1º	1º
Regulamentação e Legislação	2º	5º	6º
Escala	7º	6º	7º
Produtividade	4º	2º	2º
Mecanização	8º	3º	8º
Especialização	3º	8º	3º
Diversificação	6º	4º	4º
Aspectos psicossociais	5º	7º	5º

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Na cadeia produtiva da erva-mate, os resultados encontrados evidenciam uma convergência parcial aos achados destacados pelas empresas entrevistadas participantes das cadeias produtivas do leite e de aves. Diferente do que foi identificado nestas cadeias produtivas, na erva-mate há um consenso entre os entrevistados no que se refere a principal ameaça ao sistema integrado de produção: a disponibilidade de mão de obra, como se pode observar no Quadro 10.

Além da disponibilidade de mão de obra, consenso entre os entrevistados, analisando-se conjuntamente os demais resultados, observa-se que o setor enfrenta outra importante ameaça que é a produtividade nas propriedades produtoras de erva-mate. Também são percebidas como ameaças predominantes aos sistemas produtivos desenvolvidos por estas empresas, a interferência de órgãos reguladores e a demanda pela especialização na produção de erva-mate.

Em relação à cadeia produtiva de suínos, as percepções sobre as principais ameaças que podem impactar as empresas que atuam neste segmento também não foram consensuais entre os entrevistados, como se pode verificar no Quadro 11.

Quadro 11 – Ameaças percebidas pelas empresas da Cadeia Produtiva de Suínos

Cadeia Produtiva	SUÍNOS		
	Empresas	Su_01	Su_02
Disponibilidade de M.O	2º	1º	1º
Regulamentação e Legislação	4º	2º	5º
Escala	1º	4º	7º
Produtividade	8º	7º	2º
Mecanização	3º	5º	6º
Especialização	7º	8º	3º
Diversificação	8º	3º	8º
Aspectos psicossociais	5º	6º	4º

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Enquanto uma empresa destaca os problemas de escala de produção como a principal ameaça a manutenção dos sistemas integrados de produção neste segmento, as demais empresas entrevistadas se reportam a disponibilidade de mão de obra como tal. Analisando-se conjuntamente os resultados encontrados a partir dos relatos obtidos junto a empresas da cadeia produtiva de suínos, observa-se que a regulamentação e a legislação aplicada ao setor, as escalas de produção e a mecanização são as outras principais ameaças que podem impactar os sistemas de produção desenvolvidos por estas empresas.

Na cadeia produtiva do tabaco, os resultados encontrados também não foram consensuais entre as empresas entrevistadas que atuam neste segmento, como se pode verificar no Quadro 12.

Quadro 12 – Ameaças percebidas pelas empresas da Cadeia Produtiva do Tabaco

Cadeia Produtiva	TABACO		
	Empresas	Ta_01	Ta_02
Disponibilidade de M.O	7º	1º	1º
Regulamentação e Legislação	1º	3º	2º
Escala	2º	4º	6º
Produtividade	3º	6º	4º
Mecanização	6º	5º	7º
Especialização	8º	7º	5º
Diversificação	5º	2º	8º
Aspectos psicossociais	4º	8º	3º

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Como se pode verificar no Quadro 12, para uma empresa a regulamentação e legislação são as principais ameaças às estruturas produtivas desenvolvidas por aquelas que atuam neste setor. Já para as demais, a disponibilidade de mão de obra é vista como a principal ameaça. Analisando-se conjuntamente os resultados encontrados, observa-se que as quatro principais ameaças que podem impactar os sistemas integrados de produção desenvolvidos por empresas que atuam na cadeia produtiva do tabaco são, pela ordem: regulamentação e legislação, disponibilidade de mão de obra, escala de produção e produtividade.

O Quadro 13 apresenta uma síntese da classificação geral das principais ameaças percebidas nas Cadeias Produtivas pesquisadas.

Quadro 13 – Classificação geral das principais ameaças percebidas nas Cadeias Produtivas

Cadeia Produtiva	Aves	Erva-Mate	Leite	Suínos	Tabaco	Soma Pontos	Classificação
Disponibilidade de M.O	8	8	7	8	7	38	1º
Regulamentação e Legislação	6	6	4	7	8	31	3º
Escala	7	1	5	6	6	25	4º
Produtividade	5	7	8	3	5	28	2º
Mecanização	4	2	1	5	2	14	7º
Especialização	3	5	6	2	1	17	5º
Diversificação	2	4	3	1	4	14	6º
Aspectos psicossociais	1	3	2	4	3	13	8º

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

De maneira geral, analisando-se conjuntamente os resultados encontrados nesta etapa pode-se verificar que a principal ameaça aos sistemas produtivos desenvolvidos pelas empresas participantes da pesquisa refere-se à disponibilidade de mão de obra, destacada como a principal ameaça nas cadeias produtivas de aves, erva-mate e suínos e como a segunda principal ameaça nas cadeias produtivas do leite e do tabaco. Nestas cadeias produtivas, a primeira ameaça identificada foi a produtividade no segmento leiteiro e a regulamentação e legislação no segmento do tabaco.

Dentre as ameaças investigadas, a classificação geral pelos critérios utilizados nesta pesquisa definiu a seguinte ordem: 1º Disponibilidade de M.O.; 2º Produtividade; 3º Regulamentação e Legislação; 4º Escala; 5º Especialização; 6º Diversificação; 7º Mecanização; e, 8º Aspectos psicossociais. Como pode-se observar no Quadro 13, apenas as ameaças diversificação e mecanização

alcançaram a mesma pontuação. Entretanto, classificou-se a diversificação como uma ameaça maior que a mecanização, uma vez que esta apresentou resultados mais harmônicos, o que indica uma maior convergência na percepção dos entrevistados na pesquisa.

No que se refere à diversificação, estratégia necessária para a implementação de um sistema de produção multi-integrado, verifica-se que esta, no geral, não foi percebida como uma das principais ameaças às estruturas produtivas desenvolvidas por estas empresas. Contudo, analisando-se individualmente os resultados encontrados na pesquisa, observa-se que algumas empresas avaliam a diversificação como uma importante ameaça, como se observa no Quadro 14.

Quadro 14 – Percepção das empresas sobre a diversificação em suas Cadeias Produtivas

Cadeias Produtivas	Emp_01	Emp_02	Emp_03
Aves	7º	1º	6º
Leite	3º	8º	7º
Erva-Mate	6º	4º	4º
Suínos	8º	3º	8º
Tabaco	5º	2º	8º

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Das quinze empresas pesquisadas, apenas a da cadeia produtiva de aves classificou a diversificação como a principal ameaça ao atual sistema de produção desenvolvido pela empresa. Dentre as demais, outras três empresas classificaram a diversificação como uma importante ameaça ao seu sistema de produção, sendo estas uma empresa da cadeia produtiva do tabaco (2º), uma do leite (3º) e outra de suínos (3º).

Neste sentido, verificou-se que algumas empresas dos segmentos de leite, erva-mate e suínos declararam durante as entrevistas realizadas a sua opção pela especialização da propriedade em seu negócio em detrimento à diversificação. Desta forma, pode-se verificar que talvez nem todas as empresas estejam propensas à adoção de um sistema multi-integrado de produção, uma vez que este demanda a diversificação nas propriedades rurais familiares e para algumas empresas tal estratégia de produção poderia dispersar os esforços na propriedade

familiar, comprometendo a manutenção das atividades desenvolvidas atualmente nestas estruturas produtivas.

Apesar de tais percepções, constatou-se que a diversificação já existe na maioria das propriedades agrícolas familiares. Da mesma forma, atua como uma tentativa desenvolvida pelos próprios produtores para a geração de renda e o fortalecimento da propriedade familiar (VARGAS; OLIVEIRA, 2012). Portanto, entende-se que a estruturação de sistemas multi-integrados de produção poderia contribuir para o fortalecimento de tais estruturas produtivas, o alcance de objetivos comuns e a obtenção de ganhos mútuos, o que influenciaria positivamente as cadeias produtivas envolvidas nesta modalidade de integração.

Realizada a identificação das principais ameaças aos sistemas integrados de produção desenvolvidos pelas empresas participantes da pesquisa, a seguir procurou-se verificar se estas empresas têm investido na próxima geração de produtores visando a sua manutenção no meio rural e a manutenção do seu negócio, de forma a oferecer oportunidades de desenvolvimento e renda às pessoas que residem na propriedade rural familiar.

Nesta perspectiva, verificou-se que um dos principais desafios da cadeia produtiva de aves é a viabilização da pequena propriedade rural familiar. Segundo os gestores participantes da pesquisa, as empresas que atuam neste segmento oferecem aos produtores rurais, em especial aos jovens e as mulheres, cursos de capacitação visando o desenvolvimento de uma cultura gerencial, a partir da qual a propriedade rural familiar é vista como um negócio e os produtores como empresários rurais.

De acordo com um dos entrevistados, neste caso, “a finalidade maior da estratégia adotada pela empresa é manter seu quadro social cada vez mais preparado para produzir com eficiência e, ao mesmo tempo, zelar pela manutenção da mão de obra da propriedade no campo, proporcionando a estes produtores uma melhor qualidade de vida (Gestor Av_01)”. Dentre estas empresas, também se pôde constatar que seria viável o desenvolvimento de uma matriz de diversificação para assegurar a viabilidade econômica da propriedade, desde que esta não comprometesse as atividades desenvolvidas na cadeia produtiva de aves.

No que se refere à cadeia produtiva do leite, identificou-se que as empresas que atuam neste segmento têm apresentado uma maior preocupação com o desenvolvimento dos sucessores nas propriedades rurais familiares. Os jovens, por

possuírem maior facilidade em aderir e acessar novas tecnologias, são o foco da capacitação desenvolvida por estas empresas. Além das capacitações desenvolvidas no intuito de oportunizar ao produtor a identificação dos ganhos reais na produção de leite, estas empresas informaram que também desenvolvem programas específicos para jovens, visando estimulá-los a se envolver com as atividades produtivas na propriedade, o que poderia contribuir para que este desenvolva o interesse em permanecer na propriedade rural, garantindo-se assim a sucessão.

Apesar das empresas da cadeia produtiva da erva-mate demonstrarem a preocupação com a sucessão na pequena propriedade rural familiar, poucas ações efetivamente têm sido desenvolvidas por estas empresas no sentido de capacitar e orientar os jovens para serem os gestores da propriedade rural familiar do futuro. Verificou-se que as principais ações desenvolvidas atualmente estão voltadas a prestação de serviços de assistência técnica especializada, visando o aumento da produtividade e qualidade dos produtos produzidos nas propriedades integradas. Não há ações direcionadas ao desenvolvimento gerencial das pessoas que vivem no meio rural.

Em relação à cadeia produtiva de suínos, observou-se que faz parte do planejamento destas empresas a preocupação com a sucessão rural junto aos seus produtores integrados. As empresas pesquisadas entendem que preparar o produtor tecnicamente e integrá-lo socialmente parece ser a forma adequada de perpetuar o seu negócio. Neste caso, estas empresas identificam na mulher a condição de gestora da propriedade rural e o jovem como o sucessor do negócio. Desta forma, além da prestação de serviços de assistência técnica, focados na transferência de conhecimentos e competências aos produtores integrados, estas empresas disponibilizam aos seus integrados cursos de capacitação voltados à gestão do negócio e da qualidade dos produtos produzidos na propriedade familiar. É dessa maneira que estas empresas entendem que o jovem residente na área rural permanecerá no seu meio como um empresário rural disposto a agregar valor aos seus produtos.

Convergente às ações desenvolvidas em outras cadeias produtivas, a exceção na erva-mate, no segmento do tabaco as empresas pesquisadas também realizam diferentes investimentos em capacitação do produtor rural integrado, observando-se em especial a capacitação das novas gerações a fim de resolver o

problema da continuidade das atividades na propriedade rural familiar e a sucessão. Além dos serviços de assistência técnica, a capacitação em gestão da propriedade rural e da produção de tabaco visa oportunizar a maximização dos resultados da propriedade familiar, o que pode contribuir para o interesse dos produtores mais jovens em permanecerem neste meio.

De maneira geral, pode-se verificar que as empresas integradoras estão desenvolvendo ações com o objetivo de manterem valiosos e fortalecidos os recursos desenvolvidos nas propriedades integradas. Por consequência, a propriedade familiar tende a desenvolver-se, mantendo-se como um recurso estratégico. Tais ações, além de evidenciar a dependência das agroindústrias processadoras em relação à propriedade agrícola familiar produtora de matérias primas, evidenciam ainda a necessidade do desenvolvimento de estratégias específicas por parte destas empresas, visando assegurar o seu acesso a este recurso estratégico, o que confirma a terceira proposição teórica elaborada para a realização deste estudo.

Tendo em vista que as ameaças são percebidas de maneira diferente pelas empresas pesquisadas, assim como a estratégia de diversificação na propriedade rural familiar, torna-se oportuno investigar quais seriam os fatores de estímulo e entrave à formação de parcerias estratégicas entre as empresas integradoras, visando à adoção de sistemas multi-integrados de produção. Os resultados desta análise são apresentados a seguir.

4.4 Determinantes da formação de parcerias estratégicas visando a multi-integração

Nesta etapa da pesquisa, procurou-se identificar os determinantes da formação de parcerias estratégicas visando a multi-integração. Para tanto, inicialmente procedeu-se a análise individual dos questionamentos realizados às empresas de cada cadeia produtiva participante da pesquisa. A seguir, procedeu-se a análise conjunta dos resultados, inferindo-se sobre os fatores de estímulo e entrave à formação de parcerias estratégicas visando à adoção de sistemas multi-integrados de produção.

Em relação à cadeia produtiva de aves, os resultados encontrados evidenciam que os participantes da pesquisa que atuam neste segmento compreendem a importância de se somar esforços com empresas que atuam em outras cadeias produtivas, objetivando fortalecer e sustentar a pequena propriedade rural em regime de economia familiar, a fim de suportar o sistema integrado de produção. Contudo, desde que tais alianças não sejam concorrentes pelos mesmos fatores de produção o que, segundo o entendimento destas empresas, poderia reduzir o esforço dispensado nas propriedades familiares especificamente na atividade avícola.

Nas empresas do setor de aves, poucos estudos foram desenvolvidos no sentido de se identificar a necessidade de formação de parcerias estratégicas visando à agregação de valor nas pequenas propriedades rurais familiares. Percebeu-se que nas cooperativas este assunto tem evoluído mais, uma vez que estas entidades buscam junto às demais organizações cooperativas que atuam em outros segmentos a complementação de recursos visando o fortalecimento das propriedades rurais familiares e a viabilização da manutenção das atividades avícolas. Nas outras duas empresas entrevistadas que atuam neste setor, os estudos desenvolvidos foram mais específicos, buscando compreender a produção avícola nas propriedades.

As empresas entrevistadas no setor de aves ainda não pensaram em desenvolver parcerias estratégicas com outras empresas integradoras objetivando a viabilização de um modelo de produção multi-integrado, tendo como foco a pequena propriedade rural familiar. No entanto, as evidências encontradas na pesquisa sugerem que no sistema de produção adotado pela cooperativa entrevistada, algumas características do modelo de multi-integração já têm sido utilizadas, porém não com o propósito direto de viabilizar a multi-integração, viabilizando o fornecimento de matérias primas, mas sim como complemento as demais atividades exploradas pela própria empresa dentro do seu modelo de negócio, como por exemplo: a criação de aves ou suínos e a produção conjunta de leite.

Questionados se existem negócios ou produtos que julgam não querer se associar por questões diversas, pôde-se verificar que uma das questões limitadoras e que poderia interferir em uma proposta de complementariedade na pequena propriedade rural produtora de aves, seria a diversificação da produção com outras atividades no segmento de produção animal, que poderão oferecer riscos sanitários.

Portanto, observa-se que para a viabilidade da adoção de um sistema de multi-integração, a propriedade integrada deveria ser grande o suficiente para que fosse possível a criação de barreiras sanitárias, em que, por exemplo, determinadas pessoas passassem a atuar exclusivamente nesta atividade (criação de aves), enquanto outras se dedicariam as demais atividades desenvolvidas na propriedade (suínos ou gado leiteiro).

Assim, nas pequenas propriedades, segundo os entrevistados, fica muito difícil o desenvolvimento de duas atividades similares, que requerem cuidados sanitários na criação de animais, como suinocultura e avicultura ou suinocultura e produção de leite. No entanto, em outras atividades de produção agrícola, como o cultivo de erva-mate ou de tabaco, poderiam se desenvolver atividades complementares, uma vez que estas atividades, desde que observados os procedimentos adequados para a sua viabilização, não ofereceriam riscos ao sistema de produção de aves. Adicionalmente, além do tamanho da propriedade e as questões sanitárias, a disponibilidade de mão de obra na propriedade rural também é percebida como um fator que pode inviabilizar o desenvolvimento de um sistema multi-integração em determinadas propriedades.

Questionados se estariam abertos a participar de um processo de negociação entre empresas de diferentes cadeias produtivas visando a multi-integração organizacional e a manutenção de recursos estratégicos complementares, todos os entrevistados da cadeia produtiva de aves afirmam que sim. Entende-se que tais processos são importantes para que se possa compreender as características e as necessidades de cada cadeia produtiva, para que se possa avaliar o potencial de cooperação que pode ser estabelecido entre estas empresas, bem como se identificar em que condições podem ser estabelecidas esta cooperação, face às restrições que podem existir em cada atividade.

Todas as empresas entrevistadas na cadeia produtiva de aves entendem que é possível e demonstraram-se favoráveis à possibilidade do desenvolvimento de uma estrutura multi-integrada de produção. No entanto, desde que estas atividades sejam previamente avaliadas pelas empresas interessadas no estabelecimento deste sistema de produção, e assim compreender as expectativas e os objetivos de cada empresa participante do sistema multi-integrado de produção em relação à cooperação estabelecida. Desta forma, permitiria o alinhamento estratégico das empresas em relação ao sistema de produção, bem como a identificação de

eventual comportamento oportunista de determinada empresa que poderia prejudicar o desenvolvimento das atividades estabelecidas entre as demais que cooperam.

Tais fatores justificam a estruturação de um sistema de governança formal em um sistema de aliança estratégica visando a multi-integração, temática ainda pouco conhecida entre os entrevistados desta cadeia produtiva.

No que concerne à soma de esforços organizacionais, a percepção difere entre os entrevistados do segmento de leite. Enquanto duas empresas citam que a diversificação seria o caminho para que se possa garantir a manutenção das pequenas propriedades rurais familiares e que as empresas integradoras deveriam se aproximar para desenvolverem programas conjuntos, outra empresa afirmou não acreditar que esta seja uma alternativa eficaz para o sucesso da agricultura familiar.

Para esta empresa, ainda não está claro que a estruturação de um sistema de produção multi-integrado, complementar entre diferentes cadeias produtivas, seja viável ou capaz de resolver alguns problemas enfrentados pelas pequenas propriedades rurais familiares. Experiências relacionadas à diversificação, vivenciadas pela empresa, evidenciaram que as propriedades rurais dispersam seus esforços, não mantendo o mesmo desempenho, o que pode impactar negativamente nas cadeias produtivas. De acordo com o gestor entrevistado, a empresa teme que a partir de tal estratégia de produção, “muitas propriedades que estão se mantendo produtivas atualmente poderão não sobreviver por muito tempo em um sistema de produção diversificada, por não se especializarem e não alcançarem ganhos de escala, produção e qualidade dentro dos protocolos exigidos nestas atividades” (Gestor Le_03).

Esta percepção difere das demais empresas entrevistadas nesta cadeia produtiva, as quais acreditam que para aqueles produtores que alcançam eficiência produtiva em atividades compatíveis com o seu negócio, poderia ser possível à viabilização de tais sistemas de produção. Apesar disto, ambas reconhecem que em seus sistemas integrados de produção os casos mais bem sucedidos atualmente são aqueles que buscaram a especialização.

Nas empresas do setor de leite, poucos estudos foram desenvolvidos objetivando avaliar a necessidade de formação de parcerias estratégicas visando o fortalecimento das pequenas propriedades rurais familiares. Especificamente sob este tema, apenas as cooperativas pesquisadas relataram terem realizado estudos

de cooperação interorganizacional no processo de compra e industrialização do leite, reaproximando-se de outras cooperativas que desenvolvem atividades similares neste segmento.

De acordo com os relatos do gestor da empresa Le_01, “a cooperativa entende que novos modelos de produção e gestão organizacional deverão surgir em especial em áreas que podem ser descentralizadas, como nas questões relacionadas à tecnologia da informação”. Nesta perspectiva, para esta empresa, está muito clara a necessidade de se estabelecer relacionamentos estreitos com seus diferentes *Stakeholders*, clientes e fornecedores, para que seja possível se agregar valor aos produtos comercializados pela empresa, o que poderia impactar positivamente no retorno financeiro às propriedades rurais produtoras de leite, independentemente de esta ser ou não caracterizada como uma pequena propriedade agrícola familiar.

Os entrevistados deste segmento informaram que ainda não pensaram na possibilidade de viabilizar um sistema de produção multi-integrado, conjuntamente com empresas de outras cadeias produtivas. Apesar disto, relataram que já atuam em parceria com o poder público e outras entidades, como o SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural), procurando desenvolver cursos de capacitação, bem como algumas atividades focadas no prisma social, que envolvam os membros das propriedades rurais familiares, com o propósito central de fortalecê-las.

Mesmo não tendo desenvolvido nenhuma atividade com outras empresas que atuam em cadeias produtivas diferentes, as empresas entrevistadas do segmento leiteiro não demonstraram restrições específicas quanto à possibilidade de associar-se com outra empresa das cadeias produtivas pesquisadas. “Sendo uma atividade lícita, capaz de agregar valor ao produtor rural e à propriedade familiar, e não impactar negativamente nas atividades de produção de leite, seria possível se avaliar a possibilidade de implementação de tais sistemas de produção” (Gestor Le_02).

Desta forma, percebeu-se que estas empresas estão abertas a discutir com empresas de outros segmentos a possibilidade de estruturação de um sistema multi-integrado de produção. Contudo, duas empresas entrevistadas destacaram que pode ser muito difícil conciliar duas ou três atividades dentro da mesma propriedade, em que poderá haver interesses, estratégias e valores divergentes entre empresas distintas.

Tais percepções evidenciam um determinado nível de resistência sobre o tema nestas organizações. Embora todas as empresas entrevistadas do setor de leite afirmarem que apoiariam o desenvolvimento de ações conjuntas entre empresas de diferentes cadeias produtivas, para o desenvolvimento de atividades complementares nas propriedades rurais familiares, perceberam-se ainda algumas ressalvas dos entrevistados sobre a capacidade gerencial do produtor em acatar tais propostas dado o seu baixo nível de formação escolar e a quantidade de recursos disponíveis nas propriedades familiares.

Neste sentido, a principal preocupação destas empresas entrevistadas é com a percepção do produtor, que pode em determinado momento perceber que certa atividade em um sistema de multi-integração proporciona maior retorno, comparativamente a outra, o que poderia desestimulá-lo a continuar na atividade que lhe proporciona um menor retorno, bem como despertar o interesse de determinada empresa em utilizar tal argumento para desestimular a produção de outra atividade, que não a sua. Portanto não está clara sobre o quanto a adoção de um sistema multi-integrado de produção será bom ou não para estas empresas.

Adicionalmente, percebeu-se que para dois dos entrevistados da cadeia produtiva do leite, as empresas teriam maturidade empresarial suficiente para formar parcerias estratégicas visando a multi-integração sem a necessidade de estruturação de um sistema de governança formal. Já para outra empresa, a formalidade de um sistema de governança poderia proporcionar uma maior segurança tanto para as empresas que atuam neste sistema de produção, quanto para o produtor rural, uma vez que exigirá investimentos das partes.

Também as empresas do segmento da erva-mate entendem que a soma de esforços organizacionais é importante para o desenvolvimento e preservação dos fornecedores de matéria prima e das organizações industriais. De acordo com os entrevistados, atividades como a produção de tabaco, leite, grãos e a criação de aves e suínos são atividades complementares à sua e poderiam ser desenvolvidas em conjunto nas propriedades rurais familiares.

Apesar disto, neste segmento, os entrevistados informaram que o desenvolvimento de estudos no sentido de avaliar a possibilidade de formação de parcerias ou alianças organizacionais visando à estruturação de um sistema multi-integrado de produção ainda é incipiente. Questionados se estas empresas já teriam pensado em desenvolver parcerias estratégicas com empresas que atuam em

outras cadeias produtivas visando à estruturação de um modelo de multi-integração, verificou-se uma baixa propensão destas empresas em desenvolver tais parcerias, tendo como foco a pequena propriedade rural fornecedora de suas matérias primas.

Mesmo assim, na cadeia produtiva da erva-mate não se observou restrições quanto à possibilidade de associação destas empresas com outras que atuam em segmentos diferentes, desde que as atividades desenvolvidas nas propriedades familiares sejam complementares. A exceção relatada pelos entrevistados refere-se às atividades de reflorestamento de *pinus elliottii* e/ou eucalipto próximo aos ervais nativos, as quais por produzirem resinas e materiais estranhos poderiam afetar a qualidade da erva-mate produzida. Logo, tais atividades não seriam incentivadas pelas empresas pesquisadas para um modelo de multi-integração.

Apesar de a produção de erva-mate ainda não apresentar um sistema formal de integração, todas as organizações entrevistadas afirmam estarem abertas a um processo de negociação visando à possibilidade de estruturação de um sistema de multi-integração, desde que seja bom para todas as partes relacionadas, uma vez que, desta forma, será possível preservar a continuidade das atividades desenvolvidas no processo de produção.

Portanto, neste segmento, todas as empresas afirmaram que estariam dispostas a apoiar o desenvolvimento de ações visando à avaliação da viabilidade de adoção de uma estrutura integrada de produção com outras empresas integradoras de forma complementar nas propriedades integradas, entendendo que, para tanto, deva-se adotar um sistema formal de governança, atribuindo direitos e deveres para as empresas que se multi-integrarem, observando-se também os interesses e expectativas dos produtores envolvidos no processo.

Na percepção dos entrevistados da cadeia produtiva de suínos a respeito da necessidade de se somar esforços para preservar a pequena propriedade rural familiar não é convergente. Enquanto duas empresas afirmaram não perceber a soma de esforços interorganizacionais importante para a sustentação da pequena propriedade rural familiar, uma empresa destacou ser sim esta ação importante e necessária, não observando restrições entre nenhuma das cadeias produtivas pesquisadas. No entanto, ressalta que o ideal é que sejam atividades consideradas pelas empresas integradoras como complementares nas propriedades rurais familiares.

Estas empresas também divergem em relação à percepção da necessidade do desenvolvimento de estudos que possam conduzir para a possibilidade de formação de parcerias ou alianças estratégicas entre empresas de diferentes cadeias produtivas. Apenas uma empresa relatou já possuir atividades complementares em seu sistema de produção, considerando-se assim uma empresa que já estimula a diversificação nas propriedades familiares. Neste caso, evidências encontradas pela empresa sugerem que no seu quadro de produtores integrados há alguns bem sucedidos que conduzem concomitantemente duas atividades complementares, além da criação de suínos, como a produção de erva-mate ou de tabaco, ou a criação de peixes (piscicultura). Apesar disto, todos os entrevistados relataram que atualmente estão buscando a especialização do seu associado na produção de suínos.

Questionados se já pensaram em desenvolver parcerias estratégicas com outras empresas de segmentos diferentes para viabilizar um modelo de multi-integração, os entrevistados relataram que entendem ser viável o desenvolvimento de tais parcerias a partir de atividades complementares a sua atividade, desde que estas possam melhorar a condição do produtor e propiciar ganhos múltiplos aos envolvidos no processo. Contudo, tais atividades não podem inibir o desenvolvimento das atividades de suinocultura nas propriedades integradas.

Apenas uma empresa relatou que em seu atual sistema integrado de produção a complementação com outras atividades agrícolas já é incentivada. A fruticultura, a produção de leite e de grãos e o reflorestamento são atividades que já se encontram inseridas em algumas propriedades rurais integradas. Adicionalmente, o gestor desta empresa também relatou que a mesma está buscando a formação de parcerias estratégicas com entidades especializadas na prestação de serviços de assistência técnica, voltadas a resolução de problemas específicos enfrentados pelas propriedades rurais familiares, como as questões de ordem ambiental.

De maneira geral, as empresas integradoras da suinocultura destacaram que existem algumas restrições em relação à adoção de sistemas multi-integrados de produção, em especial àquelas atividades que possam oferecer riscos sanitários ou que não sejam desenvolvidas de forma profissional. A realização de estudos visando avaliar a viabilidade da adoção destes sistemas produtivos ou em que condições os sistemas de multi-integração podem ser estruturados, pode minimizar tais desconfiças, facilitando o seu desenvolvimento e sua adoção.

Apenas uma empresa entrevistada relatou estar aberta a um processo de negociação visando à estruturação de um sistema de multi-integração. As demais justificam sua escolha, por acreditarem que tais sistemas produtivos poderiam dividir o foco estratégico do negócio, impactando negativamente na sua produção. Portanto, duas empresas do setor de suínos entendem que este modelo não se aplica ao seu negócio. Para a única empresa deste segmento favorável a adoção de tais sistemas de produção, o uso de um sistema formal de governança é importante para evitar a “canibalização” (termo utilizado pelo entrevistado) entre as empresas integradoras no processo de multi-integração.

Já para as empresas entrevistadas que atuam com a produção de tabaco, a soma de esforços entre empresas de diferentes cadeias produtivas será um processo evolutivo e natural que deverá acontecer. De acordo com os relatos identificados na pesquisa, um formato de multi-integração poderá auxiliar as propriedades familiares a se fortalecerem. Desta forma, proporcionará o aperfeiçoamento das atuais estruturas produtivas integradas, diluindo custos e maximizando oportunidades aos atores envolvidos neste contexto. No entanto, as cadeias produtivas envolvidas neste sistema de produção necessitam conhecer suas similaridades e divergências, de modo que se torne possível identificar em que condições estas conseguirão atuar conjuntamente, de maneira complementar.

Os entrevistados relataram que são incipientes os estudos desenvolvidos por estas empresas relacionados à formação de parcerias e alianças estratégicas. Apenas uma empresa relatou estar avaliando a possibilidade de desenvolver estudos neste sentido. Questionados se sua empresa já pensou em desenvolver parcerias estratégicas com outras empresas para viabilizar a estruturação de um modelo de multi-integração, os entrevistados afirmaram que em geral estão estruturando-se para avaliar a viabilidade de implementação de um modelo de produção que oportunize a diversificação nas propriedades familiares, o que tende a favorecer a adoção de sistemas de multi-integração organizacional.

Entre as atividades pesquisadas, os entrevistados não identificaram nenhuma que possa ter restrições com a sua, destacando, no entanto, que não tem interesse em participar de parcerias com empresas que tragam impactos ambientais indesejáveis. Adicionalmente, relataram que outras atividades que demandem muita mão de obra ou a necessidade de contratação de mão de obra poderia inviabilizar a formação de parcerias estratégicas visando a multi-integração, em face das

características da pequena propriedade rural familiar, o que poderia impactar negativamente no desenvolvimento da cultura do tabaco.

As empresas do setor do tabaco afirmaram ainda que estariam abertas a realização de estudos com empresas de outras cadeias produtivas, objetivando-se avaliar a possibilidade de estruturação de um sistema multi-integrado de produção. De acordo com o relato de um gestor entrevistado, “esta poderia ser uma quebra de paradigma dentro da cadeia produtiva do tabaco” (Gestor Ta_01). Portanto, sua empresa estaria aberta a realização de tais estudos. A realização de estudos sob esta configuração poderia fornecer informações para a compreensão de como será possível estruturar estes sistemas de produção. Para as empresas entrevistadas na cadeia produtiva do tabaco a estruturação de um projeto piloto entre os interessados e a adoção de um sistema formal de governança é necessária para a análise da viabilidade de tal estrutura de produção.

De posse dos relatos dos entrevistados, transcritos e analisados, verificaram-se quais seriam os determinantes da formação de parcerias estratégicas visando a multi-integração. De maneira geral, analisando-se conjuntamente os resultados encontrados, percebe-se que nem todas as empresas entrevistadas são favoráveis à formação de alianças estratégicas visando a multi-integração.

Estes resultados revelam que nem todas as empresas percebem a multi-integração como uma oportunidade para o fortalecimento de suas estruturas produtivas. Da mesma forma, vão de encontro aos achados evidenciados na literatura de cooperação interorganizacional. Diversos autores (TAVARES; MACEDO-SOARES, 2003; TAUHATA; MACEDO-SOARES, 2004; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008) têm sugerido que o estabelecimento de alianças estratégicas e a cooperação interorganizacional é uma alternativa encontrada pelas empresas para o alcance de benefícios mútuos, para o compartilhando de recursos e competências, e a busca pela redução de custos e riscos do negócio. Entretanto, nem todas as empresas apresentaram esta percepção, razão pela qual parecem relutar em somar esforços como forma de avaliar objetivamente a viabilidade de adoção de tais estruturas produtivas, a partir de um estudo com outras empresas que atuam em outras cadeias de produção. Logo, nem todas as empresas entrevistadas percebem a existência de tais benefícios advindos da cooperação em sistemas multi-integração.

Estes achados revelam que algumas empresas são mais avessas a riscos, razão pela qual preferem evitar a cooperação com outras empresas que competem pelos mesmos fatores de produção. Dentre os principais motivos destacados pelos entrevistados para não aderirem a estruturas multi-integradas de produção, verificou-se o temor pela: perda de produtividade, queda na qualidade das matérias primas produzidas, dispersão de esforços na propriedade familiar, identificação de outras atividades mais rentáveis pelo produtor, desinteresse dos produtores no aumento ou na continuidade do desenvolvimento de determinada atividade, além do eventual comportamento oportunista das empresas concorrentes.

O tamanho das propriedades familiares também é destacado por estas empresas como um fator que pode inviabilizar a estruturação de um sistema multi-integrado de produção. O tamanho da propriedade limita a quantidade de atividades que podem ser desenvolvidas nas propriedades familiares, bem como quais delas podem ser desenvolvidas nas mesmas. O incremento de atividades demanda a disponibilidade de recursos e/ou a realização de investimentos, o que também pode inibir a adoção de tais sistemas de produção.

Além destes fatores, empresas das cadeias produtivas de aves e suínos destacaram como outro limitador da estruturação de um sistema multi-integrado de produção o desenvolvimento de atividades que poderão acarretar riscos sanitários a criação de aves e suínos. Os riscos sanitários estão relacionados a todos os eventos que podem impactar negativamente a produção de aves e suínos, ocasionando o aparecimento de doenças nos animais, problemas de desenvolvimento, perdas de peso ou o óbito destes.

Mesmo que tais riscos não tenham sido relatados como um limitador pelas empresas entrevistadas da atividade leiteira, acredita-se que estes também podem atuar como um dificultador para a implantação de um sistema de multi-integração nesta cadeia produtiva. Nas cadeias produtivas de aves, suínos e do leite, a demanda pela especialização dos produtores pode ser outro fator de entrave ao desenvolvimento destes sistemas de produção. Ao mesmo tempo em que a especialização é destacada como uma demanda buscada por algumas empresas, a falta de conhecimento para o desenvolvimento de determinada atividade é outro fator que pode inibir o desenvolvimento de uma estrutura multi-integrada de produção nas propriedades rurais familiares.

Entre as empresas da cadeia produtiva da erva-mate, as atividades de reflorestamento também foram apontadas como potenciais limitadores da estruturação de um sistema de produção multi-integrado. Por sua vez, na cadeia produtiva do tabaco, a preocupação com a escassez da mão de obra familiar ou os gastos com a contratação de mão de obra são apontados como o principal limitador que pode inviabilizar a estruturação destes sistemas de produção.

O Quadro 15 apresenta uma síntese dos fatores de entrave à adoção de sistemas multi-integrados de produção, de acordo com os resultados encontrados nesta etapa da análise dos dados.

Quadro 15 - Fatores de entrave à adoção de sistemas multi-integrados de produção

Origem	Fatores Relatados pelos Entrevistados
Relacionados às Empresas Integradoras	Aversão a riscos Comportamento oportunista Disponibilidade de recursos Escala de produção (variação/perdas) Especialização da produção Perda de fornecedores Perda de produtividade Perda de qualidade Riscos sanitários Riscos ambientais
Relacionados às Propriedades Rurais	Capacidade gerencial do produtor Conhecimento da atividade Descontinuidade das atividades Dispersão de esforços Disponibilidade de mão de obra Disponibilidade de recursos Infraestrutura Rentabilidade Tamanho da propriedade

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Como se pode verificar no Quadro 15, os fatores de entrave à adoção de sistemas multi-integrados de produção podem ter sua origem tanto nas empresas integradoras como nas propriedades integradas. Nas integradoras, a percepção de seus gestores ou as limitações de recursos existentes são fatores que podem inibir a adoção de tais sistemas de produção. Por sua vez, nas propriedades integradas, as limitações dos produtores e das propriedades familiares, bem como as restrições de recursos disponíveis, são fatores que poderão impactar negativamente na propensão destas em aderir a tais estruturas produtivas.

Em contrapartida, a partir dos relatos dos entrevistados também foi possível identificar alguns fatores que podem servir de estímulo à formação de parcerias

estratégicas entre as empresas integradoras, visando à adoção de sistemas multi-integrados de produção. Verificou-se que o acesso às propriedades rurais familiares e o fortalecimento dessas são anseios de todas as empresas entrevistadas. Desta forma, a percepção das empresas de que o desenvolvimento de atividades integradas oportuniza tanto o acesso às propriedades familiares como o seu fortalecimento, favorecerá a adoção de tais sistemas de produção e a formação de alianças estratégicas entre elas.

As empresas não são autossuficientes em recursos (PFEFFER; SALANCIK, 2003). Da mesma forma, o mercado de recursos é imperfeito (DAS; TENG, 2000). Logo, ao cooperarem as empresas parceiras poderão acessar recursos escassos ou inexistentes (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008), que podem estar disponíveis em empresas parceiras (DAS; TENG, 2000), viabilizando assim objetivos comuns e o alcance de ganhos mútuos (TAVARES; MACEDO-SOARES, 2003), o que pode contribuir tanto para a redução dos custos das atividades desenvolvidas pelas empresas integradoras, como a redução dos riscos do seu negócio (TAUHATA; MACEDO-SOARES, 2004).

O compartilhamento de recursos pode fortalecer as estruturas produtivas das empresas pesquisadas e das propriedades rurais familiares, contribuindo para a retenção de mão de obra, a aquisição de conhecimento e a especialização na produção das atividades integradas. A possibilidade de auferir e ampliar a renda familiar pode contribuir para a retenção da mão de obra familiar no meio rural, contribuindo assim para a sucessão nas propriedades integradas. A manutenção da mão de obra em tais atividades contribuirá para o desenvolvimento das capacidades dos produtores, sua especialização no desenvolvimento de tais atividades, bem como na aquisição de conhecimentos em relação às mesmas.

Verificou-se também que a maioria das empresas entrevistadas está propensa a avaliar a possibilidade de adoção de tais estruturas produtivas, caso perceba que as atividades a serem desenvolvidas nas propriedades rurais familiares sejam consideradas complementares. Neste contexto, percebeu-se a partir dos relatos dos entrevistados que não há restrição entre estas empresas em relação às atividades desenvolvidas nas cadeias produtivas pesquisadas em desenvolverem atividades que podem ser consideradas complementares entre si. Portanto, tais percepções também podem ser vistas como um facilitador para o desenvolvimento de tais estruturas produtivas.

Adicionalmente, percebe-se que a adoção de sistemas multi-integrados de produção podem reduzir custos e riscos, bem como a demanda das empresas e propriedades familiares por recursos financeiros destinados à realização de novos investimentos, o que também pode favorecer o desenvolvimento destes sistemas de produção. Evidentemente que o tamanho da propriedade rural, sua infraestrutura, a disponibilidade de mão de obra e de recursos também são fatores que podem facilitar a estruturação de tais sistemas de produção, abrangendo diferentes atividades, sem comprometer as estruturas produtivas atuais já desenvolvidas nestas propriedades, o que também agregaria valor as partes relacionadas no sistema multi-integrado de produção.

Portanto, percebe-se, assim como observado em relação aos fatores de entrave à adoção de sistemas multi-integrados de produção, que os fatores que podem facilitar o desenvolvimento de tais estruturas produtivas também podem ter sua origem relacionada tanto nas empresas integradoras, como nas propriedades rurais familiares integradas. O Quadro 16 evidencia uma síntese dos resultados encontrados nesta etapa da análise dos dados.

Quadro 16 - Fatores de estímulo à adoção de sistemas multi-integrados de produção

Origem	Fatores Relatados pelos Entrevistados
Relacionados às Empresas Integradoras	Acesso à propriedade familiar Ampliação dos fornecedores Compartilhamento de recursos Compartilhamento de riscos e custos Complementariedade das atividades Especialização da produção Fortalecimento da propriedade familiar Fortalecimento das estruturas produtivas Geração de conhecimento Incrementos de produtividade e ganhos de escala Retenção de mão de obra familiar Sucessão na propriedade familiar
Relacionados às Propriedades Rurais	Acesso a recursos (inclusive financeiros) Ampliação das fontes de renda Aquisição de conhecimentos Complementariedade das atividades Continuidade das atividades Concentração de esforços Desenvolvimento de capacidades Disponibilidade de mão de obra Disponibilidade de recursos Infraestrutura Incrementos na rentabilidade Retenção da mão de obra familiar Sucessão na propriedade familiar Tamanho da propriedade

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

De maneira geral, pode-se verificar que as empresas competem pelos mesmos recursos e pelas mesmas estruturas produtivas. Logo, algumas empresas observam a multi-integração como um sistema de produção que pode atrapalhar as suas atividades, limitando a atuação destas empresas. No entanto, o que se deve observar, objetivando-se a adoção de tais sistemas de produção, é que a multi-integração é uma estratégia de produção que poderá fortalecer as empresas e suas estruturas produtivas, o que, sob esta perspectiva, demandaria identificar em que condições seriam possíveis a estruturação de um sistema multi-integrado de produção com vistas a assegurar a obtenção de tais benefícios.

O acesso ao recurso estratégico propriedade familiar é o que assegura o desenvolvimento das atividades desenvolvidas pelas empresas entrevistadas, as quais relataram diversas ameaças à manutenção dos sistemas integrados de produção, sendo uma das principais, a disponibilidade de mão de obra familiar. Logo, o fortalecimento da propriedade familiar poderia contribuir para a minimização

de tais ameaças, viabilizando a manutenção das atuais estruturas produtivas desenvolvidas pelas empresas.

Da mesma forma, observou-se que todas as empresas desejam expandir suas atividades e especializar o seu produtor no desenvolvimento de suas atividades, o que possivelmente não será viável em todas as propriedades, face às restrições de tamanho, infraestrutura e a disponibilidade de recursos e mão de obra, além da capacitação desta. Assim, o acesso a novas propriedades rurais, mediante a participação em sistemas multi-integrados de produção, poderia viabilizar a manutenção e o incremento das atividades desenvolvidas por estas empresas, reduzindo o impacto de tais riscos ao seu negócio.

Portanto, sob a perspectiva das empresas integradoras, pode-se verificar que os principais determinantes da formação de parcerias estratégicas visando a multi-integração são o acesso às propriedades familiares, o compartilhamento de recursos, custos e riscos, o fortalecimento destas propriedades e das estruturas produtivas, e a possibilidade de retenção da mão de obra familiar no meio rural, o que sugere a confirmação da quarta proposição teórica do estudo.

Neste contexto, entende-se que as relações de cooperação estabelecidas entre as empresas que atuam no setor primário podem evoluir para a composição de um sistema de multi-integração, baseado no compartilhamento de recursos, custos e riscos, mediante o acesso à propriedade agrícola familiar, percebida por estas empresas como um recurso estratégico, o que também sugere a confirmação da quinta proposição de pesquisa.

No que se refere as propriedades integradas, os principais facilitadores a sua participação em sistemas multi-integrados de produção estão relacionados ao tamanho da propriedade, a disponibilidade de recursos e mão de obra, bem como a possibilidade de ampliação das fontes de renda, o que é convergente com as evidências destacadas por Balestrin e Verschoore (2008). Segundo os autores, “a cooperação não se sustenta com relações díspares: ou todos ganham juntos, ou todos perdem juntos” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 40).

Em síntese, pode-se verificar que em todas as cadeias produtivas pesquisadas, empresas poderão ou não desejar participar deste sistema de produção, o que indica que aos interessados será necessário, primeiramente, identificar em cada cadeia produtiva quais empresas estão mais interessadas e propensas a participar de um sistema multi-integrado de produção, para que

posteriormente se possa analisar de que forma este pode ser viabilizado pelas empresas participantes.

4.5 Propensão das empresas pesquisadas a adoção de parcerias estratégicas visando a multi-integração

Nesta etapa da pesquisa, busca-se identificar como as empresas agro processadoras entrevistadas, percebem estrategicamente a possibilidade de formação de relacionamentos interorganizacionais configurados na perspectiva da multi-integração de sistemas produtivos, baseados na pequena propriedade familiar. Também se procura identificar qual a sua propensão em relação à adoção deste modelo de produção como estratégia visando o fortalecimento da propriedade familiar e das cadeias produtivas fomentadas pela produção agrícola.

Na cadeia produtiva de aves, percebe-se que existe a preocupação com a diversificação da produção na pequena propriedade rural familiar. Contudo não se percebe claramente uma necessidade de se buscar um modelo de multi-integração entre agroindústrias processadoras. O que se percebe é que praticamente todas as integradoras fomentam a diversificação de atividades nas propriedades familiares, porém, com produtos que estas mesmas necessitam e que são complementares as atividades da criação de aves, como a produção de grãos para a fabricação de ração ou de madeira para fins energéticos.

No setor de aves as empresas estão abertas a apoiar o desenvolvimento de atividades complementares na propriedade agrícola familiar, desde que se promova uma adequada avaliação que possibilite identificar quais recursos são necessários à estruturação de um sistema multi-integrado de produção, como é possível esta estruturação, quais cadeias produtivas poderiam aderir a este sistema, bem como quais são as oportunidades e ameaças que podem impactar tal estratégia de negócio. Somente após esta avaliação e sendo pertinentes, estas empresas estariam propensas a participarem de um processo de cooperação interorganizacional visando à estruturação deste sistema de produção.

As empresas pesquisadas já possuem experiências com empresas de consultoria especializadas, contratadas para auxiliá-las no desenvolvimento e implementação de projetos inovadores, visando o fortalecimento da empresa, seja

na área técnica ou na área gerencial. Assim, acreditam que estas empresas podem auxiliar as agro processadoras na realização de estudos visando a multi-integração.

Assim, entre os entrevistados, verificou-se que todas as empresas deste segmento percebem o sistema multi-integrado de produção como uma oportunidade a ser avaliada para fortalecer as propriedades integradas, e, por consequência, suas estruturas produtivas. Desta forma, as empresas entrevistadas informaram estarem propensas a participarem de um processo de cooperação, visando avaliar a oportunidade de desenvolvimento de um sistema multi-integrado de produção.

Já a visão das empresas integradoras do segmento de leite em relação à multi-integração é divergente. Enquanto duas empresas afirmaram que o futuro do agronegócio passa pela soma de esforços organizacionais para a preservação da pequena propriedade familiar, outra se manifestou contrária à estruturação de tal sistema de produção.

Todos os entrevistados manifestaram compreender o anseio das propriedades agrícolas familiares em ampliar sua renda, a partir da diversificação. No entanto, temem que a diversificação possa inviabilizar o desenvolvimento da atividade leiteira em algumas propriedades integradas. Portanto, uma forma de incrementar a renda da propriedade pode se dar a partir da especialização da propriedade na produção leiteira, em que a qualidade e a escala viabilizariam tal ganho e por consequência a economia da propriedade.

Verificou-se que as empresas temem que os produtores não tenham capacidade gerencial para desenvolver mais de uma atividade profissionalmente em suas propriedades. Da mesma forma, receiam que o aspecto concorrencial possa oportunizar que os produtores optem por outras atividades mais rentáveis em determinado momento, o que poderia fazê-lo migrar de atividades. Assim, não está claro o papel dos sistemas multi-integrados de produção para estas empresas.

No setor leiteiro, para duas empresas entrevistadas a contratação de uma consultoria especializada poderia contribuir no desenvolvimento de estudos visando avaliar e ou validar a possibilidade de adoção a sistemas multi-integrados de produção. Neste caso, para estas empresas, tais sistemas podem sim serem viabilizados contribuindo para o fortalecimento das propriedades familiares e suas estruturas produtivas. Contudo, inicialmente torna-se necessário o desenvolvimento de estudos procurando-se avaliar como é possível a sua viabilização sem comprometer as atuais estruturas produtivas já desenvolvidas pelas empresas nas

propriedades integradas. Sendo viável, estas empresas estariam propensas a participarem de um programa interorganizacional visando à análise da multi-integração por empresas de diferentes cadeias produtivas.

Apesar de ainda não fazer parte das estratégias de ação desenvolvidas pelas empresas entrevistadas que atuam na cadeia produtiva da erva-mate um processo de cooperação interorganizacional, verificou-se que estas estão interessadas em conhecer melhor a proposição de um sistema de multi-integração visando à soma de esforços entre empresas de diferentes cadeias produtivas e consequente fortalecimento das propriedades agrícolas familiares e suas estruturas produtivas.

Mesmo que uma empresa tenha declarado desejar a especialização da propriedade na produção de erva-mate em detrimento da diversificação, quando questionados se estariam dispostos a formar uma parceria com outra empresa integradora para avaliar a possibilidade do desenvolvimento de uma estrutura multi-integrada de produção de forma complementar nas propriedades integradas, todos se manifestaram favoráveis e dispostos ao desenvolvimento de tais estudos.

Estas empresas também acreditam que uma consultoria especializada na gestão de projetos no agronegócio poderia contribuir para a avaliação da viabilidade do desenvolvimento de tais estruturas produtivas entre empresas integradoras de diferentes cadeias de produção. Apesar disto, entre os entrevistados, uma preocupação evidente é que a manutenção de suas atividades e sistemas de produção nas propriedades integradas deve ser uma premissa básica. Neste sentido, uma empresa afirmou não estar convicta sobre “até quanto valeria a pena se fazer este tipo de investimento, sem antes conhecer melhor o modelo e o projeto” (Gestor Er_03).

Assim, verificou-se que das empresas entrevistadas do segmento da erva-mate, apenas duas estariam propensas a iniciarem um projeto de cooperação visando avaliar a possibilidade de estruturação de um sistema multi-integrado de produção, uma vez que, estrategicamente, parece interessante esta proposição para o fortalecimento da propriedade familiar e suas estruturas produtivas.

Na cadeia produtiva de suínos, a percepção das empresas entrevistadas também não é consensual sobre este tema. Duas empresas entendem que a multi-integração organizacional poderá propiciar a diversificação de atividades na propriedade rural familiar, abrindo caminho para o acesso tecnológico por parte do produtor e, conseqüentemente, o seu desenvolvimento. Porém, nesta cooperação, a

produção de suínos deve ser a principal atividade da propriedade. Portanto, “o produtor deverá ser profissional, especializado, tecnicado e eficiente na produção de suínos” (Gestor Su_02), o que pode inviabilizar a cooperação interorganizacional em algumas propriedades.

Para a outra empresa entrevistada a diversificação é vista como uma ameaça à manutenção de suas atividades e, neste caso, a adoção de um modelo multi-integrado pode impactar negativamente os atuais sistemas produtivos desenvolvidos pela organização, ameaça esta que inviabiliza a sua participação na estruturação de tais sistemas de produção. Para todos os entrevistados, para diversificar torna-se necessário o desenvolvimento de um estudo profundo, no sentido de se verificar se efetivamente é possível desenvolver diferentes atividades de forma complementar, sem comprometer a criação de suínos nas propriedades integradas.

As empresas concordam que uma consultoria especializada poderia contribuir nesta avaliação. No entanto, no setor da suinocultura, não há propensão dos entrevistados em participarem, neste momento, do desenvolvimento de programas conjuntos visando a multi-integração. Na visão dos entrevistados, torna-se difícil investir em um modelo de multi-integração organizacional, uma vez que seu foco é a especialização do seu produtor integrado, em que a atividade da suinocultura é a provedora de recursos à propriedade.

Apesar de ser um tema novo, os entrevistados do setor do tabaco entendem que a multi-integração organizacional fará parte dos esforços no sentido de preservar a manutenção do fornecimento de suas matérias primas nas propriedades familiares integradas. Assim, “aliar esforços tecnológicos, capacitar gerencialmente os produtores, buscar soluções conjuntas para problemas comuns e desenvolver uma matriz de diversificação, com complementariedade, que agregue valor à propriedade rural e aos seus componentes” (Gestor Ta_01), tende a ser o foco dos negócios das empresas que atuam neste setor. Portanto, o modelo multi-integrado de produção poderá ser um agente de modificação no processo produtivo das empresas que atuam nesta cadeia produtiva.

Neste contexto, todas as empresas do setor do tabaco entrevistadas nesta pesquisa afirmaram que estão abertas a formação de parcerias estratégicas, para que se possa avaliar a viabilidade de estruturação de um sistema multi-integrado de produção. Para tanto, entendem que, primeiramente, torna-se necessária a elaboração de um estudo procurando investigar as condições que podem viabilizar

esta cooperação, uma vez que existem dificuldades para manter as cadeias produtivas sempre competitivas ao longo do tempo. Assim, o desenvolvimento de um projeto piloto pode contribuir para esta avaliação.

A contratação de uma empresa de consultoria é vista pelos entrevistados como uma importante estratégia para a realização de tais estudos e a coordenação de um projeto multi-integrado de produção. Adicionalmente, uma empresa entende que além da consultoria, torna-se necessário o envolvimento da representação dos produtores quando da realização deste estudo, o que pode, posteriormente, favorecer o desenvolvimento e a implementação deste projeto. Portanto, os entrevistados da cadeia produtiva do tabaco manifestaram-se propensos a participarem de um projeto de cooperação interorganizacional objetivando a análise da viabilidade de estruturação de um modelo multi-integrado de produção.

De maneira geral, observa-se que nem todas as empresas entrevistadas estão propensas a participarem de projetos de cooperação interorganizacional visando a multi-integração. Das quinze empresas entrevistadas, somente dez manifestaram-se interessadas em formar parcerias estratégicas visando à análise da viabilidade do desenvolvimento de tais sistemas produtivos, sendo três das cadeias produtivas de aves e tabaco e duas das cadeias produtivas do leite e da erva-mate.

A estratégia de formação de alianças visando à cooperação interorganizacional tem sido uma prática utilizada pelas empresas para o compartilhamento de recursos, custos e riscos do negócio (TAUHATA; MACEDO-SOARES, 2004; HELFAT et al., 2007). A decisão de formação de alianças estratégicas entre organizações é influenciada por um conjunto de fatores econômicos ou sociais (GULATI, 1998), objetivando o alcance de objetivos comuns e a obtenção de ganhos mútuos (TEECE, 1992; TAVARES; MACEDO-SOARES, 2003; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Portanto, o alcance de benefícios estratégicos e econômicos é um dos determinantes da propensão das empresas a cooperação visando a multi-integração.

Todos os entrevistados destacaram que primeiramente torna-se necessária a realização de um estudo detalhado, visando avaliar a viabilidade de aderir a tais sistemas de produção. Em sendo viável, uma das principais preocupações das empresas entrevistadas refere-se ao eventual comportamento oportunista de algum dos participantes ou o interesse do produtor em descontinuar determinada atividade, substituindo-a por outra mais rentável em determinados momentos econômicos.

Conforme destacado por Hagedoorn (2006), o sucesso da cooperação no estabelecimento de alianças estratégicas passa pelo estabelecimento de relações de familiaridade e a confiança entre os participantes. Assim, a complementariedade das atividades desenvolvidas na propriedade agrícola familiar, bem como a confiança estabelecida nos relacionamentos pode favorecer a propensão das empresas na formação de uma parceria estratégica visando a multi-integração.

Entre as empresas propensas a participação em um sistema multi-integrado de produção, ficou evidente também a delimitação de que a sua atividade deve ser a principal na propriedade, o que pode inviabilizar a adoção de tais estruturas produtivas. Para que se possa estruturar uma aliança estratégica, todas as empresas parceiras devem encontrar um ponto de equilíbrio em que seus objetivos comuns possam ser alcançados, viabilizando a cooperação (HAGEDOORN, 2006) por meio deste sistema de produção.

Mesmo que a cooperação não se sustente com relações díspares (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008), a viabilização de uma estrutura de produção que permita o acesso a novas propriedades familiares pode maximizar os benefícios advindos do estabelecimento da cooperação interorganizacional visando a multi-integração, o que poderia compensar eventuais perdas em determinadas propriedades. Logo, tais fatores devem ser ponderados quando da realização de estudos procurando investigar a viabilidade de tais sistemas de produção. Talvez por meio do acesso a novas propriedades familiares seja possível compensar eventual perda de espaço nas propriedades integradas em que estas empresas já atuam.

Conforme destacado por Williamson (1999), fatores como a existência de ativos específicos, a redução das incertezas de mercado e a racionalidade limitada dos agentes econômicos, bem como a frequência da realização de transações, são determinantes para os custos das transações. Assim, por meio da formação de parcerias estratégicas e a viabilização de tais estruturas produtivas, poderia ser possível à redução dos mesmos, agregando valor às partes relacionadas.

Entre as empresas que não se mostraram propensas a participar de projetos visando a multi-integração estão todas as empresas da cadeia produtiva de suínos e uma empresa da cadeia produtiva do leite e outra da erva-mate.

De acordo com Gulati (1998), empresas não formam alianças estratégicas como um símbolo de afirmação social, mas sim com base em complementaridades estratégicas concretas que uma empresa possui e pode oferecer a outra. Logo,

pode-se verificar que ao não perceberem claramente as vantagens que podem ser alcançadas a partir destes sistemas de produção, bem como os recursos complementares que podem ser compartilhados entre as potenciais empresas parceiras, estas empresas tendem a não apresentar propensão em participar de projetos visando à estruturação de sistemas multi-integrados de produção.

Para serem aceitas pelas empresas parceiras, as alianças estratégicas precisam ser percebidas como oportunidades para o fortalecimento das empresas integradoras e de suas estruturas produtivas. Nesta perspectiva, Balestrin e Verschoore (2008) destacam que a cooperação entre empresas se desenvolve quando estas passam a perceber que conjuntamente podem alcançar seus objetivos, obtendo ganhos, o que parece não estar acontecendo entre as empresas não propensas a formação de parcerias estratégicas visando a multi-integração.

Um aspecto que pode contribuir para o fortalecimento dos relacionamentos estabelecidos entre empresas parceiras visando a multi-integração está relacionado à criação de mecanismos de governança. Conforme Farina e Zylbersztajn (1994), os mecanismos de governança auxiliam na coordenação de atividades. Estudos recentes (TODEVA; KNOKE, 2005; BEGNIS, 2007) têm sugerido que estes mecanismos podem reduzir incertezas do negócio, auxiliando a consolidação de objetivos e projetos comuns, o que contribui para o aumento da confiança nas relações estabelecidas, favorecendo a cooperação interorganizacional.

Portanto, ainda que estas empresas não estejam propensas a participarem atualmente de projetos visando à análise da viabilidade da estruturação de tais sistemas de produção, a confirmação dos potenciais benefícios que podem ser obtidos a partir da cooperação interorganizacional e da implementação de tais sistemas de produção podem se tornar atrativos, que, neste caso, poderão passar a ter interesse em participar de tais parcerias. Tais expectativas estimulam a realização de novos estudos.

Neste contexto, considerando-se as evidências encontradas nesta etapa da pesquisa, pode-se verificar que a estruturação de um sistema multi-integrado de produção entre agroindústrias processadoras posicionadas em cadeias produtivas distintas assume características de alianças estratégicas, tendo em vista que este sistema de produção tem origem nas relações estabelecidas entre as empresas que atuam no setor primário e que passam a cooperar a fim de assegurar o acesso ao

recurso estratégico propriedade agrícola familiar, o que sugere a confirmação da sexta proposição teórica elaborada para esta pesquisa.

4.6 Análise das proposições teóricas da pesquisa

A partir da revisão da literatura efetuada, foi possível o estabelecimento de seis proposições teóricas que nortearam o desenvolvimento desta pesquisa. As proposições elaboradas foram testadas empiricamente no estudo a partir de entrevistas realizadas com quinze empresas de grande porte pertencentes a cinco diferentes cadeias produtivas, sendo estas do tabaco, leite, erva-mate, suínos e aves.

Como preconizado na literatura dos recursos por Das e Teng (2000) e Pfeffer e Salancik (2003), verificou-se nesta pesquisa que as agroindústrias processadoras também não são autossuficientes em recursos, razão pela qual não possuem uma estrutura necessária ao desenvolvimento próprio de uma produção de insumos essenciais à manutenção de suas atividades. Em face desta limitação, estas empresas estruturam sistemas integrados de produção e que buscam nas propriedades agrícolas familiares assegurar o alcance a estes insumos, o que a torna dependente destas estruturas produtivas e do acesso às propriedades integradas.

Em contrapartida, a propriedade agrícola familiar coloca à disposição das agroindústrias processadoras um conjunto de recursos que viabilizam o desenvolvimento das atividades de produção dos insumos necessários à manutenção das atividades das empresas integradoras, razão pela qual as propriedades integradas são consideradas valiosas, capazes de gerar benefícios e contribuir para a obtenção de vantagens competitivas. Portanto, a partir destas evidências, torna-se possível corroborar a primeira proposição teórica elaborada para a realização desta pesquisa: **A propriedade agrícola familiar é considerada um recurso estratégico pelas agroindústrias processadoras, dada as suas especificidades do modelo de produção.**

A estruturação de sistemas integrados de produção visa assegurar as empresas integradoras o acesso ao recurso estratégico propriedade agrícola familiar, face à sua dependência pelas estruturas produtivas disponíveis nestas

propriedades. Os sistemas integrados de produção reduzem os custos das atividades desenvolvidas pelas empresas, assegurando a manutenção de suas estruturas produtivas e oportunizando o acesso aos insumos demandados pelas empresas para o desenvolvimento de suas atividades (SILVEIRA, 2012). Assim, as: **Agroindústrias que operam com sistemas integrados de produção competem pelo acesso à propriedade agrícola familiar**, o que reforça a segunda proposição teórica elaborada para esta pesquisa.

Como forma de preservar este recurso estratégico e estimular a continuidade das atividades desenvolvidas de maneira integrada nas propriedades agrícolas familiares, as agroindústrias processadoras disponibilizam recursos e insumos necessários à organização e ao fomento das estruturas produtivas desenvolvidas nestas propriedades. As evidências encontradas nesta pesquisa mostram que as empresas integradoras colocam à disposição de seus integrados uma série de serviços, objetivando a sua retenção neste sistema de produção.

Dentre as atividades desenvolvidas pelas empresas pesquisadas, identificou-se o fornecimento de insumos e assistência técnica especializada, capacitação e a garantia da compra da produção oriundas da integração nestas propriedades, ações estas, desenvolvidas visando estimular o interesse dos produtores em permanecer no seu sistema integrado, permitindo às empresas integradoras o acesso a estas estruturas produtivas. Tais evidências dão sustentação à terceira proposição teórica elaborada para a pesquisa: **A dependência da agroindústria processadora em relação à propriedade agrícola familiar produtora de matérias primas impõe a necessidade do desenvolvimento de estratégias específicas para garantir o acesso a este recurso.**

A limitação de recursos para a manutenção destas estruturas produtivas e a dependência das agroindústrias processadoras pelo acesso as propriedades agrícolas familiares poderá favorecer o desenvolvimento de ações conjuntas entre empresas de diferentes cadeias produtivas, visando a multi-integração. O estabelecimento de alianças estratégicas permite a estas empresas o desenvolvimento de ações para o alcance de objetivos comuns e ganhos mútuos (TEECE, 1992; TAVARES; MACEDO-SOARES, 2003; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008), bem como o compartilhamento de recursos, custos e riscos do negócio (TAUHATA; MACEDO-SOARES, 2004; HELFAT et al., 2007).

Logo, a partir do estabelecimento de relações de cooperação interorganizacionais visando a multi-integração, torna-se possível o acesso a novas propriedades integradas e a organização de novas estruturas produtivas, mediante o compartilhamento de recursos, o que pode contribuir para o fortalecimento das propriedades familiares e suas estruturas produtivas, a possibilidade de aumento da renda familiar e a sua qualificação como fonte de fornecimento de matérias primas. Estas evidências, mesmo não sendo conclusivas, apoiam a quarta proposição teórica apresentada neste estudo: **O estabelecimento de relações de cooperação entre agroindústrias processadoras pode garantir: o acesso a novas propriedades agrícolas familiares, o desenvolvimento de suas estruturas produtivas, o fortalecimento da agricultura familiar e sua qualificação como fornecedora de matérias primas essenciais às agroindústrias.** Assim, tais evidências estimulam a realização de novos estudos, constituindo-se em um novo campo de pesquisa para esta temática.

Verificou-se que a confiança adquirida nos relacionamentos estabelecidos entre agroindústrias processadoras de diferentes cadeias produtivas poderá permitir a estruturação de um sistema multi-integrado de produção baseado no acesso as propriedades agrícolas familiares. Evidências encontradas na literatura e também na base empírica da pesquisa demonstram que a confiança entre os participantes de alianças estratégicas é um determinante para o sucesso da cooperação (HAGEDOORN, 2006). Também sugerem que as empresas estão propensas a formarem alianças estratégicas quando percebem que a partir da cooperação torna-se possível acessar recursos que outra empresa possui e pode ser oferecido as empresas parceiras de forma complementar (GULATI, 1998).

Assim, a partir do acesso a estes recursos torna-se possível o desenvolvimento de ações conjuntas, com vistas a assegurar a manutenção das estruturas produtivas, o seu fortalecimento e o acesso à matéria prima produzida nas propriedades integradas, insumos estes que são essenciais à manutenção das atividades desenvolvidas pelas agroindústrias processadoras. Tais evidências também cancelam a quinta proposição teórica elaborada para a pesquisa: **As relações de cooperação estabelecidas entre agroindústrias processadoras podem evoluir para a composição de um sistema de multi-integração baseado no compartilhamento de recursos, custos e riscos, mediante o acesso à**

propriedade agrícola familiar, enquanto esta for considerada fator estratégico para a viabilização das estruturas produtivas destas empresas.

Diante do exposto, pode-se verificar que o sistema multi-integrado de produção nasce do estabelecimento de alianças estratégicas entre empresas integradoras, sendo viabilizado a partir das necessidades de: acesso as propriedades agrícolas familiares consideradas um recurso estratégico pelas agroindústrias processadoras; acesso às estruturas produtivas disponíveis nas propriedades integradas; fortalecimento das propriedades agrícolas familiares e suas estruturas produtivas; compartilhamento de recursos, custos e riscos do negócio; alcance de objetivos comuns; possibilidade de ganhos mútuos; e, confiança estabelecida entre as empresas parceiras. Conforme explicam Hamel et al., (1989) e Ohmae (1989), a formação de alianças estratégicas auxilia as organizações na conservação de recursos, no compartilhamento de riscos e no fortalecimento das empresas.

Assim, pode-se verificar que as alianças estratégicas estabelecidas pelas empresas participantes do sistema multi-integrado de produção estão aportadas em relacionamentos que objetivam o desenvolvimento de ações conjuntas visando o alcance de objetivos comuns, a partir do acesso e a manutenção de recursos escassos e estratégicos, o compartilhamento de recursos valiosos, custos e riscos e a obtenção de vantagens competitivas. Tais evidências fortalecem a sexta proposição teórica apresentada no estudo: **A estruturação de um sistema multi-integrado de produção entre agroindústrias processadoras posicionadas em cadeias produtivas distintas assume características de alianças estratégicas, uma vez que emerge dos relacionamentos interorganizacionais estabelecidos entre as empresas parceiras visando assegurar o seu acesso ao recurso estratégico propriedade agrícola familiar.**

Os resultados encontrados na pesquisa indicam a confirmação das seis proposições teóricas elaboradas para o estudo. Nesta pesquisa ficou evidenciado que as propriedades agrícolas familiares são consideradas pelas agroindústrias processadoras um recurso estratégico capaz de agregar valor a estas empresas. A viabilização de suas estruturas produtivas possibilita a obtenção das matérias primas, o aumento da produção e a obtenção de ganhos de escala, o que gera vantagem competitiva para estas empresas.

No entanto, tendo em vista sua dependência pelo acesso à propriedade agrícola familiar, em face do seu modelo de negócio estruturado a partir de um sistema integrado de produção, estas empresas acabam competindo com outras que atuam no agronegócio pelo acesso ao mesmo recurso estratégico na propriedade agrícola familiar. Como consequência, torna-se necessário a estas empresas o desenvolvimento de ações voltadas à captação e a retenção das propriedades integradas em seu sistema de produção.

Apesar das evidências encontradas na pesquisa sugerirem a confirmação da terceira, quarta e quinta proposições teóricas elaboradas para o estudo, verificou-se entre os entrevistados uma série de preocupações e o seu desejo de que a sua atividade seja a principal neste modelo de produção, o que pode inviabilizar a cooperação estabelecida entre as agro processadoras, visando a multi-integração. Neste caso, tais proposições não poderiam ser confirmadas.

De fato constatou-se a propensão da maioria das empresas entrevistadas em participar de um projeto objetivando a análise da viabilidade de adoção de tais sistemas de produção, sendo que estas estariam propensas a participar de um projeto de multi-integração, desde que este se confirmasse viável e que não comprometesse as atividades já desenvolvidas por estas empresas. No entanto, acredita-se que tais organizações, pela expertise desenvolvida em suas atividades, já possuem condições de avaliar se é ou não possível viabilizar o desenvolvimento de estruturas multi-integradas de produção, em que condições isto é possível, considerando os recursos disponíveis em suas empresas, bem como as características de suas propriedades integradas.

Neste caso, a maioria dos entrevistados considerou as cadeias produtivas investigadas neste estudo como complementares, o que pode favorecer a multi-integração. Da mesma forma, não foram identificadas restrições entre os entrevistados, em relação às atividades desenvolvidas pelas empresas que atuam nas cadeias produtivas do tabaco, leite, erva-mate, aves e suínos, outro fator positivo que pode influenciar a multi-integração organizacional entre estas empresas.

Assim, sua manifestação relatada nesta pesquisa pode representar certa cautela por parte destas empresas em identificar o parceiro adequado para a formação de tais alianças, a fim de evitar um determinado comportamento oportunista ou a perda de espaço em seus sistemas produtivos. Da mesma forma,

entre os que não demonstraram propensos a participar deste projeto, ficou evidente que, sendo este viável, estas empresas também poderiam avaliar a possibilidade de adesão a tal proposição, o que, mesmo não sendo uma garantia de sua participação, pode ser o primeiro passo para tal.

Neste contexto, percebe-se que há uma preocupação para com o fortalecimento da propriedade agrícola familiar entre os entrevistados de todas as cadeias produtivas, bem como o fortalecimento de suas estruturas produtivas. Portanto, talvez o que seja necessário é avaliar em que condições seriam possíveis o desenvolvimento de tais sistemas de produção, para que estes possam ser viáveis, capazes de conciliar objetivos estratégicos e econômicos e gerar benefícios mútuos aos seus participantes. Tais constatações não são conclusivas, mas fornecem evidências que podem estimular a realização de novos estudos.

4.7 Contribuições gerenciais do trabalho

Após a realização desta pesquisa, torna-se possível a apresentação de algumas contribuições gerenciais. Estas por sua vez buscam identificar de que maneira é possível convergir esforços tendo em vista a análise da viabilidade de estruturação de um sistema multi-integrado de produção, bem como é possível à coordenação de atividades nestas estruturas produtivas.

Para que se possa avaliar a viabilidade de estruturação de tal sistema de produção, inicialmente verificou-se, segundo os entrevistados, que é necessária a realização de um estudo conjunto entre as empresas interessadas em desenvolver um modelo comercial e assim participarem de tal estratégia de cooperação. Neste caso, verificou-se que a contratação de uma consultoria especializada na área de agronegócios pode ser adequada e imparcial para a avaliação de sua viabilidade em determinadas cadeias produtivas, bem como para conciliar objetivos e interesses interorganizacionais em relação à estruturação de um sistema multi-integrado de produção.

A estruturação de mecanismos de governança também se mostrou necessária, segundo os entrevistados. Os mecanismos de governança podem auxiliar as organizações no estabelecimento das estratégias do negócio, das condições básicas para o seu desenvolvimento, o estabelecimento de regras e premissas, bem como a definição dos indicadores de gestão que permitirão o

monitoramento e a avaliação do desempenho das atividades desenvolvidas entre os participantes de um sistema multi-integrado.

Neste sentido, a criação de um grupo de estudos pode facilitar a abordagem deste assunto entre as empresas entrevistadas. A criação de um projeto piloto pode oportunizar a vivência das empresas neste sistema de produção, avaliando o comportamento dos atores, as dificuldades encontradas, as oportunidades e ameaças do negócio, antes de sua efetiva adoção em larga escala, caso seja viável e do interesse destes participantes. Neste caso, a participação das representações dos produtores também foi citada pelos entrevistados como necessária, para que se possa minimizar os custos do negócio e alinhar os objetivos e interesses dos diferentes *Stakeholders* envolvidos no projeto.

Definidas as premissas básicas em que o sistema multi-integrado de produção será desenvolvido, torna-se necessário o estabelecimento de relações de confiança entre as partes relacionadas, uma vez que esta é fundamental para o êxito da cooperação. Para tanto, a realização de reuniões periódicas deve ser estimulada entre os participantes do sistema de multi-integração. A partir destas, torna-se possível fortalecer os laços e as relações estabelecidas entre as empresas integradoras. A tomada de decisões conjuntas também pode contribuir para o alinhamento dos objetivos estratégicos e econômicos estabelecidos neste sistema de produção, bem como para a resolução de conflitos.

A capacitação dos produtores rurais também é necessária, uma vez que estes podem não dominar determinadas atividades a serem desenvolvidas em sua propriedade, ou incapazes de gerir atividades complementares num modelo de diversificação. Neste caso, a estruturação de um sistema integrado de gestão e uma metodologia de trabalho pode facilitar a capacitação das pessoas nas propriedades, em relação ao desenvolvimento de atividades multi-integradas, em especial no que tange à administração rural torna-se necessário. Assim, seria possível não apenas fornecer capacitação aos produtores em uma única atividade, mas sim, um conjunto de ações capazes de facilitar a aprendizagem em todas as atividades desenvolvidas no sistema multi-integrado de produção, bem como capacitar gerencialmente os produtores para administrar suas propriedades.

Adicionalmente, verificou-se que não são todas as propriedades familiares que poderão comportar a estruturação de um sistema multi-integrado de produção. Deste modo, cabe às empresas integradoras identificarem o perfil das propriedades

em que este sistema pode ser estruturado, bem como convergir esforços para que diferentes modelos multi-integrados possam ser desenvolvidos, considerando-se as características de cada propriedade. Assim, seria possível em determinadas propriedades a estruturação de um sistema multi-integrado com um número menor de atividades e em outras com um número maior, conforme a estrutura e disponibilidade de recursos existentes na mesma.

Em síntese, percebe-se que as ações descritas nesta etapa do trabalho são viáveis e podem vir a ser desenvolvidas por empresas integradoras interessadas em avaliar a estruturação de um sistema multi-integrado de produção, bem como, a partir de sua implementação, oportunizar uma melhor coordenação das atividades desenvolvidas nestes sistemas, com vistas a conciliar interesses e objetivos, otimizar recursos e permitir uma adequada avaliação dos resultados que podem ser alcançados pelas empresas integradoras nestas estruturas produtivas. Tais ações objetiva o êxito da cooperação estabelecida por estas empresas.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES A ESTUDOS FUTUROS

Este estudo teve por objetivo identificar a proposição de um modelo de desenvolvimento de um processo de cooperação interorganizacional através da multi-integração indústria-indústria envolvendo empresas integradoras posicionadas nas cadeias produtivas do tabaco, leite, suínos, erva-mate e aves na Região Sul do Brasil, com ênfase na pequena propriedade rural familiar. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa dos dados, com quinze empresas de grande porte situadas na Região Sul do Brasil, sendo três participantes de cada uma das cadeias produtivas selecionadas para a realização do estudo.

Inicialmente procurou-se identificar características homogêneas entre as cadeias produtivas do tabaco, leite, suínos, erva-mate e aves, que se complementam ou que concorrem entre si pelos mesmos fatores de produção. Os resultados encontrados evidenciam sete características organizacionais homogêneas entre as empresas entrevistadas, sendo estas: fatores ambientais; estratégia de negócios; disponibilidade de recursos; dependência por recursos; regulamentação e legislação; especialização na produção; e, qualidade e produtividade. Da mesma forma, seis fatores de produção são homogêneos nestas cadeias produtivas, sendo estes: espaço físico; disponibilidade de mão de obra; demanda por diversificação; escala de produção; mecanização; e, aspectos psicossociais.

A identificação de características homogêneas entre as cadeias produtivas pesquisadas permite a compreensão de fatores que podem favorecer ou inibir a cooperação interorganizacional em um modelo multi-integrado de produção. Verificou-se neste estudo que as empresas integradoras concorrem entre si pelo acesso as propriedades agrícolas familiares para que seja possível a implementação de suas estruturas produtivas. Os sistemas integrados de produção desenvolvidos pelas empresas integradoras são estruturados nas propriedades integradas, que colocam a disposição destas um conjunto de recursos disponíveis nas propriedades, os quais são capazes de viabilizar a produção dos insumos necessários à manutenção das atividades desenvolvidas pelas agro processadoras.

Apesar de concorrerem pelos mesmos fatores de produção, constatou-se entre os entrevistados que estas cadeias produtivas são complementares entre si, o

que pode favorecer o desenvolvimento de estruturas multi-integradas de produção. Portanto, nota-se que estas atividades poderiam ser desenvolvidas conjuntamente nas propriedades integradas, desde que não impactassem negativamente as atuais estruturas produtivas desenvolvidas por estas empresas.

De posse destas informações, a seguir procurou-se investigar como as empresas integradoras percebem a pequena propriedade agrícola em regime de economia familiar. Verificou-se que em todas as cadeias produtivas estudadas a propriedade agrícola familiar é vista pelas empresas pesquisadas como um recurso estratégico, capaz de agregar valor às empresas integradoras. Além do espaço disponível ao desenvolvimento das atividades de produção, estas propriedades dispõem de mão de obra especializada, comprometida e dedicada à produção de insumos, oportunizando o acesso à produção de matérias primas, utilizadas pelas indústrias no desenvolvimento de suas atividades. Neste contexto, a propriedade agrícola familiar passa a ser a base das estruturas produtivas desenvolvidas pelas empresas integradoras, sendo determinante a manutenção de suas atividades.

Tendo em vista a dependência destas empresas pelo acesso às propriedades integradas, na sequência, procurou-se determinar quais fatores podem servir de estímulo e entrave à formação de parcerias entre empresas integradoras visando à adoção de sistemas multi-integrados de produção. Os resultados encontrados revelaram que, sob a perspectiva das empresas integradoras, os principais determinantes da formação de parcerias estratégicas visando a multi-integração são o acesso às propriedades familiares, o compartilhamento de recursos, custos e riscos, o fortalecimento destas propriedades e das estruturas produtivas, e a possibilidade de retenção da mão de obra familiar no meio rural.

As empresas integradoras, por não serem autossuficientes em seus recursos, necessitam das propriedades familiares, da mão de obra familiar e dos recursos disponíveis nas propriedades integradas para assegurar a continuidade de suas atividades. Logo, poderão vir a convergir esforços visando o fortalecimento e a manutenção de suas estruturas produtivas. Assim, a formação de parcerias estratégicas objetivando a multi-integração visa assegurar as empresas o acesso à propriedade agrícola familiar, com base no fortalecimento destas propriedades e na geração de emprego e renda, o que asseguraria a manutenção de seus sistemas de produção.

Por sua vez, sob a perspectiva das propriedades integradas, os principais facilitadores a sua participação em sistemas multi-integrados de produção estão relacionados ao tamanho da propriedade, a disponibilidade de recursos e mão de obra na propriedade, bem como a possibilidade de ampliação das fontes de renda. Tais resultados evidenciam que o fortalecimento da propriedade agrícola familiar pode favorecer a sua participação em projetos visando a multi-integração, o que também pode contribuir para retenção destas empresas nos sistemas produtivos desenvolvidos pelas empresas integradoras.

Por fim, na última etapa da pesquisa, procurou-se investigar a propensão das empresas pesquisadas à adoção do modelo multi-integrado de produção como estratégia visando o fortalecimento da propriedade familiar e das cadeias produtivas fomentadas pela produção agrícola. Verificou-se que dez das quinze empresas pesquisadas estão propensas a participarem de um projeto inicial visando avaliar a viabilidade de implementação de uma estrutura multi-integrada de produção conjuntamente em propriedades integradas.

Os resultados encontrados evidenciam que, sendo viável a estruturação de tais sistemas produtivos, estas empresas estão propensas a convergirem esforços visando o desenvolvimento de um projeto para avaliar como a multi-integração pode ser desenvolvida entre empresas integradoras de diferentes cadeias produtivas. As evidências encontradas na pesquisa sugerem que empresas estão propensas a participarem de projetos visando a multi-integração quando percebem a possibilidade de conjuntamente viabilizarem o alcance de objetivos comuns, o fortalecimento de suas estruturas produtivas e a obtenção de ganhos mútuos.

Tais evidências são corroboradas também pelos achados encontrados entre as empresas que se manifestaram a não estar propensas, neste momento, a participarem de um projeto visando a multi-integração. Neste caso, estas empresas destacaram que, caso seja confirmando que a estruturação destes projetos fosse viável, não afetaria negativamente suas estruturas produtivas e poderia ser capaz de gerar benefícios às empresas integradoras, estas poderiam rever a sua posição e avaliar a possibilidade de aderir a projetos visando a multi-integração.

Neste contexto, em face ao objetivo central estabelecido para a realização desta pesquisa, verifica-se que para todas as empresas entrevistadas a propriedade agrícola familiar é percebida como um recurso estratégico. Da mesma forma, para a maioria das empresas integradoras o sistema multi-integrado de produção é

percebido como uma oportunidade que poderá favorecer o fortalecimento da propriedade agrícola familiar e suas estruturas produtivas. Portanto, pode-se concluir que o desenvolvimento de um processo de cooperação interorganizacional através da multi-integração indústria-indústria envolvendo empresas integradoras de diferentes cadeias produtivas pode ser viável, desde que conciliados os interesses e objetivos estratégicos e econômicos dos atores participantes do mesmo.

Nas cadeias produtivas pesquisadas, verificou-se que todas as empresas que atuam nos segmentos de aves e tabaco estão propensas a participarem de projetos visando a multi-integração. Nenhuma empresa entrevistada que atua na cadeia produtiva de suínos manifestou-se interessada em participar de tais sistemas de produção, uma vez que defendem a especialização do produtor e da propriedade. Por sua vez, nas cadeias produtivas do leite e da erva-mate, verificou-se que nem todas as empresas entrevistadas manifestaram-se propensas à multi-integração, o que sugere que nestas cadeias produtivas algumas empresas podem não aderir a tais estruturas produtivas.

Em síntese, observa-se que não são todas as empresas que estão propensas a participarem de sistemas multi-integrados de produção, sendo o alcance de objetivos estratégicos e econômicos o principal determinante da sua propensão à cooperação interorganizacional visando a multi-integração.

Assim sendo, entende-se que percebem estrategicamente como viável à possibilidade de formação de relacionamentos interorganizacionais, configurados na perspectiva da multi-integração de sistemas produtivos baseados no acesso a pequena propriedade familiar, empresas que apresentam maior dependência ao acesso as estruturas produtivas disponíveis nestas propriedades, que não estejam focadas na especialização de suas atividades nas mesmas e, que não temem que o estabelecimento de tais relações possa influenciar a decisão do produtor em continuar ou não nesta atividade, uma vez que sua não permanência impactaria negativamente na manutenção das atuais estruturas produtivas mantidas por estas empresas, bem como na garantia do recebimento dos insumos necessários ao desenvolvimento de suas atividades.

Evidentemente que a pesquisa desenvolvida apresenta algumas limitações, as quais não permitem a generalização dos seus resultados. No entanto, as evidências encontradas no estudo constituem-se contribuições teóricas que podem estimular a realização de novos estudos.

Uma limitação da pesquisa refere-se à concentração geográfica do estudo. Os casos selecionados estão todos localizados em uma região geográfica próxima, neste caso, a Região Sul do Brasil. Mesmo que um dos objetivos do estudo versa sobre a possibilidade de cooperação interorganizacional entre empresas de diferentes cadeias produtivas, as evidências encontradas nesta região podem não se confirmar em outras regiões do Brasil, o que estimula a realização de novos estudos.

Outra limitação da pesquisa refere-se ao fato de não serem entrevistadas nesta pesquisa todas as empresas atuantes em cada cadeia produtiva. Uma vez que as empresas diferem em recursos e o mercado de recursos é imperfeito, outras empresas não entrevistadas nesta pesquisa podem ter percepções similares ou divergentes às identificadas nesta pesquisa, o que também estimula a realização de novos estudos.

Nos casos analisados foram avaliadas as percepções de grandes empresas do setor. Contudo, empresas de médio e pequeno porte podem apresentar dependências diferentes por recursos. Desta forma, características específicas de outras empresas que atuam nestes segmentos também podem influenciar os resultados encontrados em novos estudos.

Apesar destas limitações, os resultados encontrados fornecem evidências que estimulam o desenvolvimento de novos estudos. As empresas agro processadoras apresentaram propensões diferentes à estruturação de um sistema multi-integrado de produção. Portanto, pode-se pressupor que algumas empresas possuem uma maior eficiência em relação à utilização de seus recursos ou que preferem centralizar suas operações mantendo-as sob controle, o que poderia explicar o fato de determinadas organizações não manifestarem-se propensas à participação de projetos visando a multi-integração. Outra possibilidade refere-se ao fato de estas empresas apresentarem maior aversão a riscos, razão pela qual preferem aguardar a realização de estudos que comprovem a eficiência de tais estruturas produtivas, para que estas possam almejar participar de tais projetos. Tais evidências estimulam a realização de novos estudos.

Quanto às empresas que se manifestaram propensas a participar de tais sistemas de produção, a expectativa futura refere-se à identificação das condições em que é possível se estabelecer esta cooperação interorganizacional, visando a multi-integração. Da mesma forma, torna-se oportuno identificar qual o perfil

adequado das propriedades agrícolas familiares para o desenvolvimento de determinado projeto multi-integrado de produção. Em face da escassez de evidências sobre tais perspectivas de investigação, estas se tornam novas oportunidades para a realização de outros estudos.

Os resultados encontrados também forneceram evidências sugerindo que o estabelecimento de relações de cooperação entre agroindústrias processadoras pode garantir o acesso a novas propriedades agrícolas familiares, o desenvolvimento de suas estruturas produtivas, o fortalecimento da agricultura familiar e sua qualificação como fornecedora de matérias primas essenciais às agroindústrias. No entanto, tais evidências não podem ser consideradas conclusivas. Assim, a realização de novos estudos pode confirmar ou refutar, no todo ou em parte, os benefícios alcançados pelas empresas a partir da multi-integração. Tais evidências também se constituem em um novo campo de pesquisa para esta temática.

Neste sentido, uma preocupação relatada pelos entrevistados refere-se à possibilidade de alguma empresa apresentar um comportamento oportunista, ao participar deste sistema de produção. O mesmo pode ser reportado aos produtores familiares, que em determinado momento podem se desinteressar em continuar determinada atividade, substituindo-a por outra mais rentável. Tais preocupações também podem ser objeto de investigação, para que se torne possível avaliar em que condições empresas e produtores possam apresentar tais comportamentos. A identificação destes fatores pode contribuir para com os participantes do sistema multi-integrado de produção no desenvolvimento de ações e mecanismos de controle, visando dificultar o aparecimento de tais comportamentos.

A realização de novos estudos em outras empresas destas ou de diferentes cadeias produtivas, nesta ou em outras regiões geográficas também estimulam a realização de novos trabalhos, fornecendo informações que podem confirmar ou refutar os resultados aqui encontrados, corroborando para a consolidação do conhecimento existente sobre esta temática.

O desenvolvimento de novos estudos e o aprofundamento do conhecimento sobre esta temática poderá contribuir para a compreensão dos fatores que favorecem ou dificultam a formação de parcerias estratégicas visando a multi-integração, bem como dos benefícios que podem ser alcançados pelas empresas a partir do estabelecimento de tais estruturas produtivas, temáticas pouco investigadas

na literatura nacional. Nesta perspectiva, o desenvolvimento de estudos de casos em profundidade pode favorecer a compreensão de tais fatores. Da mesma forma, a realização de estudos comparativos, baseados na análise de múltiplos casos, também podem ser viabilizados, contribuindo para o entendimento de tais relacionamentos.

Por fim, outras abordagens teóricas também podem ser utilizadas para a realização de novos estudos, com vistas à compreensão dos fatores que podem facilitar a estruturação de sistemas multi-integrados de produção.

REFERÊNCIAS

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

AZEVEDO, P. F. Concorrência no agribusiness. In: ZYLBERSTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. v. 1, São Paulo: Pioneira, 2000.

BALDI, M.; LOPES, F. D. Laços sociais e formação de arranjos organizacionais cooperativos – proposição de um modelo de análise. In: *II SIMGEN – SIMPÓSIO DE GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS*, 2004, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: UFRuralRJ, 2004.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979.

_____. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1988.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, p. 99-120, 1991.

BATALHA, M. O. (Org.). *Gestão agroindustrial*. GEPAl: Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especialidades e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Coord.). *Gestão agroindustrial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. v. 1.

_____. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especialidades e correntes metodológicas. In: BATALHA, Mário Otávio (Coord.). *Gestão agroindustrial*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. v. 1.

BEGNIS, H. S. M.. *Formação de valor transacional e relacional na cadeia produtiva do leite no Rio Grande do Sul*. 2007. 269 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.

BRAGA, M. J. Redes, alianças estratégicas e intercooperação: o caso da cadeia produtiva de carne bovina. *Revista Brasileira de Zootecnia*, v. 39, supl. esp., jul. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php>>. Acesso em: 16 jun. 2013.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. The right game: Use of game theory to shape strategy, *Harvard Business Review*, p. 57-81, jul./ago., 1995.

BRASIL. IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Censo demográfico de 2010*. Brasília: IBGE, 2012.

BRASIL. *Lei n. 4.504 de 30 de novembro de 1964*. Dispõe sobre o Estatuto da Terra, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4504.htm>. Acesso em: 28 set. 2013.

_____. *Lei n. 8.629, de 25 de fevereiro de 1993*. Dispõe sobre a regulamentação dos dispositivos constitucionais relativos à reforma agrária, previstos no Capítulo III, Título VII, da Constituição Federal. Disponível em: <<http://www.pge.sp.gov.br/centrodeestudos/bibliotecavirtual/dh/volume%20i/prolei8629.htm>>. Acesso em: 28 set. 2013.

BUAINAIN, Antônio Márcio; ROMEIRO, Ademar R.; GUANZIROLI, Carlos. Agricultura familiar e o novo mundo rural. *Sociologias*, n. 10, p. 312-347, 2003.

CAMARANO, A. A; ABRAMOVAY, R. *Êxodo rural, envelhecimento e masculinização no Brasil: panorama dos últimos cinquenta anos*. Texto para discussão n. 621, Instituto de Pesquisa Política e Econômica (IPEA), Brasília, 1998.

CARNEIRO, M. J. Política pública e agricultura familiar: uma leitura do Pronaf. *Estudos Sociedade e Agricultura*, n. 8, p. 70-82, abril, 1997.

CASCIARO, T.; PISKORSKI, M. J. Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory. *Administrative Science Quarterly*, v. 50, n. 2, p. 167-199, 2005.

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

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia Científica*. 5. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

COASE, R. The nature of the firm. In: WILLIAMSON, O. *Industrial Organization*. Cheltenham, UK; Brookfield, Vt.; USA. An Elgar Critical Writings Reader, 1966.

CORRÊA, C. C.; SILVA, J. Cadeia produtiva: estruturas de governança. In: XXVI *ENEGEP* - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006 – ABEPRO, 2006.

CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DANTAS, A.; KERTSNETZKY, J.; PROCHNIK, V. Empresa, indústria e mercados. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Orgs.) *Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DAS, T. K.; TENG, B. S. A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, v. 26, n. 1, p. 31-57, 2000.

DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. Anticipating the evolutions and outcomes of strategic alliances between rival firms (the construction, forms, and consequences of industry networks). *International Studies of Management and Organization*, v. 27, n. 4, p. 104-116, 1997.

FARINA, E. M. Q. Competitividade e coordenação dos sistemas agroindustriais: a base conceitual. In: JANK, M. S. et al. *Agribusiness do leite no Brasil*. São Paulo: IPEA, 1999.

FARINA, E. M. Q., ZYLBERSZTAJN, D. Organização das cadeias agroindustriais de alimento. In: *Encontro Nacional de Economia*. 20, Campos de Jordão. Anais. São Paulo: 1992, p. 189-207.

_____. *Competitividade e Organização das Cadeias Agroindustriais*. Costa Rica, Relatório IICA, 1994.

FULTON, M. E. New generation cooperatives: responding to changes in agriculture. 1998. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000.

GARAI, G. Leveraging the rewards of strategic alliances. *Journal of Business Strategy*, Mar.-Apr. 1999.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRANOVETTER, M. *The Strength of Weak Ties*. In: *The American Journal of Sociology*, v. 78, n. 6, Maio de 1973, p. 1360-1380.

_____. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, n. 91, v. 3, p. 481-510, 1985. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1086/228311>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

GULATI, R. Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, Ann Harbor, v. 40, p. 619- 652, 1995.

_____. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, v.19, n. 4, 1998, p. 293-317.

GULATI, R; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, Chicago, Illinois, v. 104, n. 5, p. 1439-1493. mar. 1999.

HAGEDOORN, J. Understanding the cross-level embeddedness of interfirm partnership formation. *Academy of Management Review*, n. 31, v. 3, p. 670-680, 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2006.21318924>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

HAMEL, Gary; DOZ, Yves L. Formatos multilaterais. *HSM Management*. v. 3, n. 15, jul/ago. 1999.

HAMEL, G. Y.; DOZ, E.; PRAHALAD, C. Collaborate with Your Competitor and Win. *Harvard Business Review*, p. 133-139, Jan./Feb., 1989.

HEL FAT, C. E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.; SINGH, H.; TEECE, D.; WINTER, S. G. *Dynamic capabilities: understanding strategic changes in organizations*. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2007.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Censo agropecuário 2006*.

KLOTZLE, M. C. Alianças estratégicas: conceito e teoria. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 1, p. 85-104, 2002.

LEWIS, J. *Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade*. São Paulo: Pioneira, 1992.

LOPES, F. D.; BALDI, M. Laços Sociais e Formação de Arranjos Organizacionais Cooperativos – Proposição de um Modelo de Análise. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 2, p. 81-101, Abr./Jun., 2005.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MORVAN, Y. *Filière de production*. In: MORVAN, Y. *Fondements d'économie industrielle*. Paris: *Economica*, 1985. p. 199-231.

_____. *Fondements d'économie industrielle*, 1988. In: BATALHA, Mário Otávio (Coord.). *Gestão agroindustrial*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOURA, F. V.; REIS, G. M. R.; ROCHA, J. S. Teoria da Dependência de Recursos explicando a percepção de Governança Corporativa de importantes tomadores de decisão. *Revista de Contabilidade da Ufba*, v. 5, n. 3, p. 31-44, set.-dez., 2011.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. In: *RAC*, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, Jul./Ago. 2011.

NEVES, M. F. *Sistema Agroindustrial Citrícola: Um Exemplo de Quase-Integração no Agribusiness Brasileiro*. Dissertação de Mestrado Apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo: São Paulo, 1995.

OHMAE, K. The Global Logic of Strategic Alliances. *Harvard Business Review*, p. 143-154, Mar./Apr., 1989.

OLIVIER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. *The Academy of Review*. v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

PENROSE, E. T. *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley, 1959.

PENROSE, Edith. *A Teoria do Crescimento da Firma*. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2006.

PEREIRA, B. A. D.; PEDROZO, E. A. Contribuições à Consolidação da Teoria Estratégica Interorganizacional: uma análise dos relacionamentos horizontais. *Revista de Administração Contemporânea*. v. 9, n. 4, out./dez. 2005, p. 141-161.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. *The External Control of Organizations: a resource dependence perspective*. Stanford, California: Stanford University Press, 1978.

_____. *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford, CA: Stanford University Press, 2003.

PINHEIRO, R. G.; SILVEIRA, M. A. P.; FARIA, A. C. Ações Conjuntas e Trocas de Informações em Rede de Cooperação de Auditoria, Outsourcing e Consultorias Paulistanas. *VIII EGEPE*, Goiânia, mar. 2014.

ROSSI, G. et. al. Escassez de recursos: fator a influenciar na formação de alianças estratégicas empresariais. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 2009, 8 (Enero-Junio). Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331227113005>>. Acesso em: 23 mar. 2014.

SALAZAR et al. *Resourced Based View*: das proposições de Penrose à internacionalização. *Revista Eletrônica do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar*, Ano V, n. 1, p. 71-80, 2013.

SCHERMERHORN, J. R. Determinants of interorganizational cooperation. *Academy of Management Journal*, v. 18, n. 4, p. 846-856, 1975.

SILVEIRA, C. B. Sistema Integrado de Produção impacta diretamente na estratégia competitiva da indústria. 2012. In: *Mercado industrial, produção industrial*. Disponível em: <<http://citisystems.com.br/sistema-integrado-producao-automacao-industrial/>>. Acesso em: 23 mar. 2014.

SLACK, N. et. al. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1996.

SOUZA, M. A. de.; MENEGOTT, M. L. A. Atividades de Governança Adotadas por Redes de Empresas do Estado do Rio Grande do Sul/Brasil. *Revista Espacios*, v. 33, n. 5, 2012.

SOUZA JÚNIOR, M. B. M.; MELO, M. S. T.; SANTIAGO, M. E. A análise de conteúdo como forma de tratamento dos dados numa pesquisa qualitativa em Educação Física escolar. In: *Movimento*, Porto Alegre, v. 16, n. 03, p. 31-49, jul./set. 2010.

TAVARES, M. G.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. de. Alianças e Redes Estratégicas: As Tendências nas Empresas Líderes no Brasil. *Revista do BNDES*, v. 10, n. 19, p. 293-312, 2003.

TAUHATA, T. L.; MACEDO SOARES, T. D. L. V. A. Redes e alianças estratégicas no Brasil: caso CVRD. *RAE eletrônica*, v. 3, n. 1, art. 4, jan./jun. 2004.

TEECE, D. J. Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economic Behavior and Organization*, v. 18, p. 1-25, 1992.

THEODOROVITZ, M. M. *Um estudo sobre a configuração organizacional de gestão na agricultura familiar no agronegócio em Bela Vista do Toldo inserido na 26ª Secretaria de Desenvolvimento Regional (SDR)*. Dissertação de Mestrado Apresentada ao Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Universidade do Contestado: Canoinhas, 2011.

TODEVA, E.; KNOKE, D. Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, v. 43, n. 1, p. 123-148, 2005.

UBA. União Brasileira da Avicultura. *Integração, a parceria que deu certo*. 2001. Disponível em: <<http://www.ubabef.com.br/>>. Acesso em: 30 maio 2012.

VEIGA, J. E. O Brasil rural precisa de uma estratégia de desenvolvimento. Texto provisório para discussão. Ago. 2001. Disponível em: <http://www.econ.fea.usp.br/zeeli/ultimos/estrategia_agosto.htm> Acesso em: 20 abr. 2014.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração de Empresas*, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, 2008.

VONORTAS, N. S.; SAFIOLEAS, S. P. Strategic alliances in information technology and developing country firms: recent evidence. *World Development*, v. 25, n. 5, p. 657-680, 1997.

WEGNER, Douglas. *Governança, gestão e capital social em redes horizontais de empresas: uma análise de suas relações com o desempenho das empresas participantes*. 2011. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-graduação em Administração, 2011. Disponível em: <<http://btd.unisc.br/Teses/DouglasWegner.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2013.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Quando a cooperação falha: um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 13, n. 1, p. 145-171, jan./fev. 2012.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171-180, 1984.

WILK, O. E. A relação entre estratégias, recursos e performance: uma investigação entre empresas de vinhos finos do cluster da serra gaúcha. 2006. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

WILLIAMSON, Oliver E. *The Economic Institution of Capitalism: firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press, 1985.

_____. *Mechanisms of governance*. United States of American: Oxford University Press, 1996. Disponível em: <http://books.google.ca/books?id=meERBVysP6YC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 11 jun. 2013.

_____. *The mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press, 1999.

ZANCAN, C.; SANTOS, F. C. P.; COSTA, S. C. A.; CRUZ, T. J. N. Condicionantes de consolidação de redes de cooperação interorganizacional: um estudo de caso sobre o Rio Grande do Sul. *Revista de Administração Pública*, v. 47, n. 3, p. 647-669, mai./jun., 2013.

ZEN, A. C.; WEGNER, D. (2008) A troca de conhecimento nas redes interorganizacionais: o caso da Rede Gaúcha de Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos. In: SEMEAd - Seminários em Administração, 11, São Paulo. *Anais ...* São Paulo: FEA/USP, CD-ROM.

ZONATTO, P. A. F. *Captação e retenção de associados em redes de empresas no Estado do Rio Grande do Sul: uma análise sob a ótica dos recursos*. Dissertação de Mestrado Apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul: UNISC, 2011.

ZYLBERSZTAJN, D. *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições*. Tese de Livre Docência, Departamento de Administração. FEA/USP, 238 p., 1995.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In.: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (orgs.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZYLBERSZTJN, D.; FARINA, E. M. M. Q.; SANTOS, R. C. *O Sistema agroindustrial do café*. São Paulo: FIA, 1993.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000.

ANEXO

QUESTÕES DO ROTEIRO DE ENTREVISTA

Questionamentos

1. Você entende que a pequena propriedade rural familiar é um recurso estratégico, especialmente pela mão de obra, para sua organização? Qual a principal razão de sua resposta? (mão de obra, equilíbrio da legislação, capilaridade de produção, cultura de sua empresa, qualidade de produto).
2. Na sua avaliação, quais seriam as principais ameaças ao modelo produtivo na tua cadeia de produção? Enfim, dentre os fatores determinantes de produção quais os que trazem maior nível de desconforto ou ameaça quanto à perpetuidade do modelo produtivo. Favor caracterizar por ordem de prioridade, onde o nº 1 representa a principal ameaça até o nº 8 que representa a menor:
 - () Disponibilidade de M.O
 - () Regulamentação (Segurança e Saúde, legislação, regularização de contratação de M.O. e produção, etc.)
 - () Escala () Produtividade () Mecanização () Especialização () Diversificação
 - () Aspectos psico-sociais (orgulho, felicidade, continuidade)
3. Considerando a questão anterior, como você entende que será o seu negócio no futuro, levando em conta quantidade, qualidade, nível de especialização e utilização de mão de obra?
4. A sua empresa vem investindo na próxima geração de produtores visando a manutenção do seu negócio, oferecendo oportunidades de desenvolvimento às pessoas que residem na propriedade?
5. Você entende que faz parte (ou fará) dos objetivos organizacionais da sua empresa, a busca de união de esforços entre cadeias produtivas no sentido de preservar o recurso estratégico escasso representado pela propriedade familiar rural?
6. Você acha importante somar esforços interorganizacionais para sustentar a pequena propriedade rural familiar no sistema integrado de produção? Quais cadeias você entende que deveriam ser partícipes desta ação?
7. Sua organização está aberta para participar de um processo de negociação visando a multi-integração organizacional e a manutenção de recursos estratégicos complementares?
8. Você entende que as organizações procurarão ou serão mais receptivas para um sistema de multi-integração se uma força extra-organizacional como a redução das pequenas propriedades familiares demandar esta atividade? Se sim, você acredita ser possível parcerias em um sistema de multi-integração com empresas de diferentes portes visando a preservação de um recurso estratégico comum?

9. Sua organização tem realizado estudos que demonstram a necessidade de formação de parcerias/alianças com outras organizações com atividades complementares para a pequena propriedade rural familiar?
10. Sua empresa apoiaria uma parceria/aliança com outra integradora de cadeia produtiva diferente desde que as atividades sejam complementares na propriedade rural familiar?
11. A sua empresa já pensou em desenvolver parcerias estratégicas com outras empresas para viabilizar um modelo de multi-integração?
12. Se sim na pergunta anterior, existem negócios/produtos que vocês julgam não querer se associar por questões como imagem, rentabilidade, não complementaridade? Se sim quais?
13. Sua empresa estaria disposta a investir em um programa de multi-integração visando buscar o ponto de equilíbrio econômico correto para o produtor e empresa (sua e outras a que possam vir a associar-se) e a preservação de um recurso estratégico externo?
14. Se sim na pergunta anterior, estariam dispostos a montar um programa conjunto com outras empresas, tendo uma consultoria/agente independente para validar o modelo?
15. Você entende que deveria ter um sistema de governança formal em um sistema de aliança estratégica em multi-integração organizacional visando a preservação da pequena propriedade rural familiar?

Fonte: elaborado pelo autor (2015).