

# **Modelo Teórico para Análise de Redes Organizacionais de Pequenos Produtores Rurais na Cadeia Produtiva do Leite no Estudo de Caso da Associação de Produtores Rurais de Pires (aprp)**

**Marcos Tanure Sanabio**  
**mtanure.sanabio@ufjf.edu.br**  
**UFJF**

**José Humberto Viana Lima Júnior**  
**humberto.viana@ufjf.edu.br**  
**UFJF**

**Resumo:** O presente artigo discute o modelo teórico de análise das redes organizacionais de pequenos produtores na cadeia produtiva do leite realizada no estudo de caso da Associação de Produtores Rurais de Pires (APRP), localizada no distrito de Monte Verde, município de Juiz de Fora, Minas Gerais, como forma de identificação de estratégia para ampliação dos negócios frente à problemática do processo de globalização, bem como suas múltiplas facetas de ordem econômica, política, social e cultural, que predizem profundas mudanças nas relações entre as organizações, principalmente pela busca de elevados níveis de competitividade e capacidade de prosperar. A dinâmica competitiva exige transformações nas organizações que extrapolam as fronteiras internas e se sustentam na formação de redes organizacionais, com o concurso de diversos atores e agentes. A partir de um modelo de análise e interpretação estruturado em três componentes – técnico-econômico, relações organizacionais e capital social – demonstra-se que os ganhos e os benefícios são significativos. Ainda, que as relações organizacionais entre os atores e agentes são balizadas por alto grau de cooperação e confiança, em gestão democrática e participativa, com a utilização de mecanismos de governança e com benefícios amplos para a comunidade de infra-estrutura e de equipamentos públicos e sociais.

**Palavras Chave: redes organizacionai - pequenos produtores - - \$4 -**

## 1. INTRODUÇÃO

Verifica-se que as redes organizacionais de pequenos produtores rurais apresentam características próprias passíveis de um maior aprofundamento. Contudo, os estudos e as pesquisas são incipientes e pontuais. A investigação dos desenhos organizacionais que privilegiem a estruturação da cadeia produtiva do leite na observância de temas como organização dos pequenos produtores e do associativismo rural é assunto emergente e principal. Pelo número representativo de pequenos produtores na cadeia produtiva do leite, mas que permanecem sendo o elo fraco da cadeia leiteira, a ocorrência da concentração da produção do leite em grandes produtores é um fato estatístico comprovado que dá destaque e indica a necessidade do aprofundamento de estudos. Acrescente-se a importância da produção de leite, como vetor social de gerador de empregos e elemento de fixação do homem no campo e, também, sua capacidade econômica no valor bruto da produção agropecuária.

Sendo assim, o tema escolhido para a realização do presente artigo é relativo às redes organizacionais baseadas em pequenos produtores rurais no setor de leite. O enfoque se direciona à estrutura, à dinâmica e à gestão desses tipos de aglomerados produtivos e as suas formas de promoção, concentrando-se nas abordagens teóricas sobre competitividade, *clusters* e arranjos produtivos (teoria dos custos de transação, teoria da agência e teoria do capital social).

Diante do exposto, elabora-se um modelo de análise objetivando verificar quais serão os possíveis benefícios e as condições de associações de pequenos produtores de leite para que haja aumento de produtividade. Busca-se, então identificar os benefícios técnico-econômicos usufruídos pelos pequenos produtores rurais de leite a partir da constituição de redes organizacionais; compreender as influências do desenho e das relações intra e interorganizacionais nas redes de pequenos produtores rurais, como fator de ampliação dos negócios na cadeia produtiva do leite; e avaliar os fatores culturais e sociais envolvidos na dinâmica e na gestão das redes organizacionais estudadas.

O trabalho é estruturado em cinco capítulos. A presente introdução que contextualiza a questão dos pequenos produtores rurais e os objetivos do artigo. No segundo capítulo são apresentados os recortes do referencial teórico escolhido para suportar as análises e reflexões sobre o tema, destacando abordagens sobre globalização e pequenos negócios, complexos agroindustriais e pequenos produtores rurais, associativismo e pequenos negócios e redes organizacionais.

O terceiro capítulo é explicado e detalhado o modelo teórico de análise das redes organizacionais de pequenos produtores na cadeia produtiva do leite realizada no estudo de caso da Associação de Produtores Rurais de Pires (APRP) estruturado em três componentes, a saber: técnico-econômico, das transações organizacionais e do capital social.

Parte integrante do trabalho, no quarto capítulo, é descrito os aspectos metodológicos, em especial as abordagens paradigmáticas predominantes da Teoria das Organizações, além dos objetivos, plano amostral, técnicas e instrumentos de coleta de dados e análise e interpretação dos resultados. No quinto capítulo são apresentadas as considerações finais inerentes ao estudo e as referências bibliográficas

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GLOBALIZAÇÃO E OS PEQUENOS NEGÓCIOS

Na literatura contemporânea, em órgãos governamentais e não-governamentais, nos meios empresariais, acadêmicos e culturais, são travados intensos debates sobre a globalização, a partir das décadas de 1980 e 1990. A despeito desses debates, tem-se demonstrado que não há consenso quanto aos seus conceitos de globalização ou à forma de suas análises. Sobre a

temática, alguns analistas ressaltam os atributos positivos do processo de globalização e seus benefícios de interligar as diversas partes do mundo. Porém, outros analistas apontam os fatos que evidenciam as mudanças negativas provocadas pela globalização. Ainda, outros tantos, discutem o quanto existe de novo nesse processo e como podem ser analisados como algo diferenciado na história recente da humanidade (Rochman, 2003).

A globalização tem efeitos drásticos para os pequenos negócios, como afirmam Casarotto Filho & Pires (2001), por ser um fenômeno social irreversível que traz no seu rastro um elenco de ajustes financeiros nas empresas e nas políticas públicas, tais como diminuição dos salários dos empregados, redução das políticas de assistência social e diminuição dos custos em geral, objetivando o aumento da competição empresarial.

Os autores supramencionados denotam o processo exitoso de desenvolvimento econômico e social apropriando-se do exemplo da região de Emilia Romagna, Itália, considerada uma das maiores regiões mundiais de empreendedores, com mais de 300 mil empresas para quatro milhões de habitantes. Na região italiana, a globalização da economia é enfrentada a partir de estratégias de regionalização e de sistemas econômicos locais competitivos, associados aos interesses sociais da população.

Santos (2002), autor português e crítico da globalização expõe suas teses ao discutir a polaridade da globalização hegemônica e contra-hegemônica. Para o autor, há um debate consistente sobre a existência de uma única ou de diversas globalizações. Para um número substantivo de autores, só existe uma única globalização, a globalização capitalista neoliberal. Ao se assumir uma postura unificada da discussão de hegemonia, a proposta contra-hegemônica fica comprometida, pois a maioria da população mundial vive em economias tradicionais em situação de pobreza decorrentes das políticas econômicas neoliberais.

Continua Santos (2002) ao apresentar como alternativa para o protecionismo da globalização neoliberal a adoção de mecanismos de promoção das economias locais, comunitárias e de pequenas escalas. Enfatiza o autor que, nas economias e nas culturas desterritorializadas promovidas pela globalização, o surgimento de sistemas que resgatem os territórios, o sentido de lugar e de comunidade, ações e atividades produtivas de proximidade poderão ser auto-sustentáveis, mesmo associadas às forças externas, sem, contudo, implicar em relações de submissão.

Dolabela (2003), por sua vez, ao se referir ao processo de globalização e à necessidade de uma educação empreendedora, explica que o empreendedorismo e as MPEs são, por vezes, associados às políticas de combate ao desemprego, decorrentes das profundas transformações do mercado de trabalho. Afirma, ainda, que, apesar de tal relação ser uma consequência, ela não é necessariamente causal. Mais que uma resposta à retração do mercado de trabalho e nível de emprego geral, o empreendedorismo e as MPEs dizem respeito diretamente aos novos padrões estabelecidos nas relações sociais, políticas e de mercado. Sua tese leva em conta o aumento dos fatores de transferência de informação e do ritmo de inovação no mercado globalizado, segundo os novos padrões de formas não hierarquizadas de concepção e organização da sociedade; a distribuição do conhecimento; a inovação intensa e permanente e o incentivo à imaginação criativa de pessoas e grupos. Tal proposta é ratificada por Bassi (2000)<sup>1</sup>, apud Dolabela (2003), ao afirmar que o mercado globalizado é caracterizado pelo crescimento do comércio internacional apoiado pela inovação tecnológica e pelas informações globais em tempo real, quando vinculado ao desenvolvimento de produto, serviço, mercados, propaganda, distribuição e outros fatores.

<sup>1</sup> Bassi, Eduardo. Empresas locais e globalização. Guia de Oportunidades estratégicas para o dirigente nacional. São Paulo: Cultura, 2000.

## 2.2 COMPLEXO AGROINDUSTRIAL E OS PEQUENOS PRODUTORES RURAIS

Para Bellato (1996), o desenvolvimento do agronegócio é promovido pela sua intensa capacidade de integração entre os vários agentes e, em alguns momentos, pela subordinação desses agentes aos processos de integração e aos contratos de produção. Existem duas formas básicas de integração: a horizontal e a vertical. Para o autor, a integração horizontal é a união ou a associação de duas ou mais unidades de produção na mesma hierarquia, constituída sob controle de uma única empresa ou associação de produtores. Para a integração vertical, entende-se a união de estágios ou setores produtivos em hierarquias diferentes no mercado sob o controle, também, de uma única empresa ou conglomerado.

Porém, Alencar (1997) e Alencar et al. (2001) sintetizam a discussão sobre complexos agroindustriais (CAI) e enfatizam a posição nada confortável dos pequenos produtores rurais. Recorrendo aos ensinamentos microeconômicos, a estrutura de uma cadeia agropecuária apresenta situações de mercado com características de concorrência imperfeita, quando os setores a montante (fabricantes e fornecedores de bens de capital) e os setores a jusante (processadores, transformadores e distribuidores) mantêm relações diferenciadas com o setor agropecuário (Figura 1).

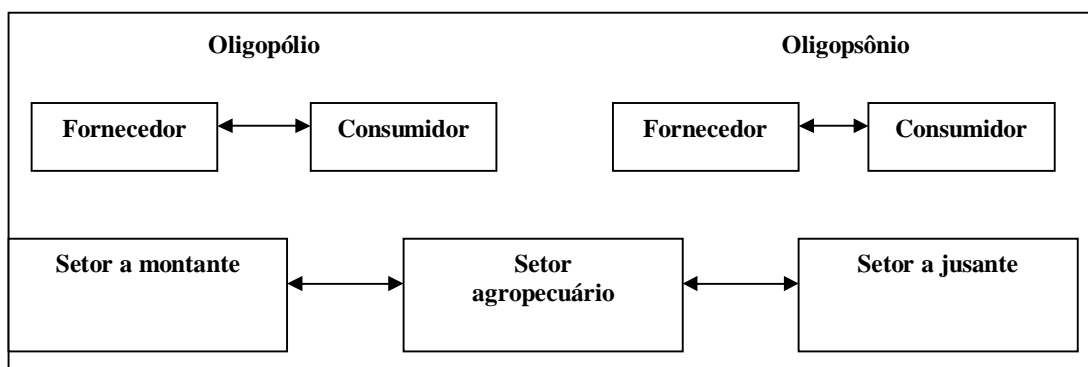


FIGURA 1: Relações de mercado na cadeia agroindustrial  
Fonte: Adaptado de Alencar et al. (2001).

Ao analisar as relações entre o setor agropecuário e o setor a montante, verifica-se uma situação de oligopólio caracterizada por um reduzido número de fornecedores que interferem na oferta e determinam preços frente ao grande número de compradores do setor agropecuário.

No entanto, as relações entre o setor agropecuário e o setor a jusante consolidam uma situação de mercado de oligopsônio, configurada pela inversão dos papéis: número reduzido de compradores e grande número de empresas agropecuárias ofertando produtos. Como anteriormente mencionado, o setor a jusante interfere decisivamente no mercado e nos preços. É importante salientar que os setores a montante e a jusante são organizados, dispõem de estruturas de gestão eficientes e eficazes, tecnologia, experiência em mercados nacionais e internacionais, e recebem aporte de recursos financeiros e de investimentos. A consequência óbvia percebida na análise é a atribuição ao setor agropecuário de um papel secundário nas relações comerciais, o que o coloca à mercê de imposições de grandes grupos econômicos e conglomerados. Salienta-se, ainda, que a maioria das organizações que compõe o setor agropecuário é de pequenos produtores rurais, como demonstrado anteriormente.

### 2.3 ASSOCIATIVISMO E OS PEQUENOS PRODUTORES RURAIS

De modo específico, a literatura sobre o agronegócio indica que este setor econômico nacional estruturou-se em grandes complexos agroindustriais a partir de 1975. Tais complexos compreendem, assim, vários outros complexos que o tornam um espectro amplo e vinculado a indústrias fornecedoras, de beneficiamento e de distribuição, respectivamente no início e no final da cadeia agroindustrial (Kageyama et al., 1990).

Essa opinião corroborada por Alencar et al. (2001), aponta que a característica central na formação de um complexo agroindustrial é o processo de integração da agropecuária com outros ramos industriais, transformando-se em um elo de uma cadeia produtiva ladeada por indústrias de insumos, máquinas e equipamentos, e por outras indústrias de beneficiamento, industrialização e distribuição dos produtos agropecuários.

Alencar et al. (2001), ainda expõem que o setor da agropecuária não poderá ser analisado separadamente, sem que sejam formuladas vinculações com outros setores industriais complementares, como o ambiente externo, as políticas governamentais e a comunidade internacional.

A complexidade do setor agropecuário é potencializada nas afirmativas de Lamounier (1994), ao indicar a multiplicidade de atores e agentes atuantes, com interesses e poderes de intervenção diferenciados, incluindo-se o Estado, para a consecução dos seus objetivos e a submissão aos meios colocados pelo mercado.

Notadamente, entre o emaranhado de diversas empresas de portes organizacionais e de poder econômico difuso e de interesses antagônicos, incluem-se as pequenas unidades de produção agrícola, objeto do presente estudo. A questão central a ser defendida recai na busca de arranjos organizacionais de pequenos produtores rurais que possam, por sua vez, proteger essas unidades produtivas por meio de mecanismos de associação ou associativismo e viabilizar vantagens competitivas em processos de negociação que reconheçam as suas reivindicações.

### 2.4 REDES ORGANIZACIONAIS

As redes organizacionais têm demonstrado sua emergência como tema na teoria das organizações (TO) por apresentar uma abordagem sobre novos arranjos organizacionais e vínculos estreitos com áreas do conhecimento, como antropologia, sociologia, economia e política.

Cândido & Abreu (2000) afirmam que a aplicação das redes organizacionais no ambiente empresarial advém de dois fatores básicos: o primeiro é o aumento da competitividade e o acirramento da concorrência, e o segundo, o entendimento de que ações isoladas das organizações inviabilizam sua sobrevivência e seu desenvolvimento. Ainda, completam os autores, as contingências vivenciadas e o ambiente vinculam os objetivos individuais e organizacionais em ações de ajuda mútua, compartilhamento e integração dos indivíduos e atores sociais, por suas características sociais de relacionamentos e cooperação.

A partir do objeto de pesquisa, eminentemente redes organizacionais horizontais estruturadas por pequenos produtores rurais, algumas considerações conceituais e de tipologia serão mencionadas.

Amato Neto (2005<sup>2</sup> apud Souza, 2005), define rede como o agrupamento de empresas cujo objetivo é fortalecer cada um de seus participantes. O conceito remete ao viés econômico e de interação entre empresas para superar o aumento da concorrência e da competitividade, em arranjos verticais e horizontais de redes, nos casos específicos dos aglomerados produtivos, *clusters* e arranjos produtivos locais (APLs).

<sup>2</sup> AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**. São Paulo: Atlas, 2005.

A inserção das empresas de médio e pequeno porte em redes organizacionais é classificada, por Olave & Amato Neto (2005), a partir da compatibilização de suas estratégias e necessidades, sendo: a) inserção das empresas em ambientes para a melhoria dos instrumentos de gestão; b) inserção das empresas em aglomerados e pólos, estimulando ações coletivas; c) inserção das empresas em pólos que privilegiem ações de complementaridade mútua, diminuindo as assimetrias e as relações de dependências e d) inserção das empresas em ambientes de tecnologia de ponta, em condições propícias ao desenvolvimento e ao investimento tecnológico.

A questão é potencializada pelo processo de globalização e pela difusão de tecnologias de informação e comunicação (TICs), determinando inovações constantes para as organizações, em tempo cada vez mais curto. Também, pode-se explicar que, por fatores econômicos, são formatados outros arranjos, como *holding*, alianças estratégicas e terceirização.

A orientação estratégica no contexto das redes organizacionais é apresentada por Cassaroto Filho & Pires (2001), ao discutirem duas tipologias de redes. A primeira, intitulada de rede *topdown*, é aquela na qual as empresas participantes são dependentes da empresa-mãe, em situações de pouco ou nenhum poder e influência. A segunda, intitulada de rede flexível e inspirada na região italiana da Emilia Romagna, apresenta uma configuração do tipo consórcio, em que as empresas produzem ou comercializam bens e serviços de modo flexível, agregando valor, com autonomia individual e interdependência coletiva.

A questão das vinculações horizontais nas redes organizacionais é enfatizada por Hardy et al. (2003), por se tratarem da união de organizações que guardam as características básicas de interdependência, autonomia e flexibilidade. A interdependência se dá pela relação de cooperação e colaboração para atingir o objetivo proposto. Não havendo, então, relações de subordinação, cada organização mantém sua autonomia. As estruturas são flexíveis, em comparação com as hierarquias tradicionais e burocráticas. Sendo assim, fica estabelecida uma rede de compromissos e contratos entre as organizações que irá demandar um processo de governança corporativa para gerir as ações intra-organizacionais, com implicações na Teoria da Agência. Não se trata, única e exclusivamente, de fatores vinculados aos custos de transação, mas, enfaticamente, do estabelecimento de padrões de comportamento e relacionamento. Ainda segundo Hardy et al. (2003), é importante salientar que, ao estabelecer padrões para balizar o relacionamento interorganizacional, constroem-se mecanismos éticos e de responsabilidade legal em ambientes participativos e de diálogos cognitivos, com a participação dos interessados, mesmo aqueles com poder restrito para discutir suas posições e reivindicações.

Souza (2005), ao abordar as pesquisas teóricas no estudo das redes organizacionais com ênfase na cooperação entre empresas, menciona o trabalho de Vizeu (2003). Este analisa a produção científica nacional e identifica duas abordagens epistemológicas polares e distintas. A primeira, de orientação técnico-econômica, é vinculada à tradição americana, e a segunda, partindo de uma abordagem histórico-cultural, está associada aos movimentos fenomenológicos dos distritos italianos. Ressalta, ainda, Vizeu (2003) que as abordagens técnico-econômicas prevalecem na orientação da produção científica.

A construção teórica considera as duas vertentes principais da atual sociologia, segmentada entre fenomenologia e o funcionalismo, conforme os ensinamentos de Burrell & Morgan (1979) e de Habermas (1987). O funcionalismo trabalha as questões objetivas e passíveis de quantificação em ambiente técnico e econômico, melhor explicado nas organizações. No entanto, a fenomenologia trata de um contexto social e subjetivo, especificamente qualitativo e de investigação cultural. Os fatores econômicos são analisados, porém, de modo secundário, por serem reflexos dos processos sociais e culturais, dimensões que extrapolam as realidades concretas na opinião de Vizeu (2003).

### 3. MODELO TEÓRICO DE ANÁLISE

O modelo teórico de análise das redes organizacionais de pequenos produtores na cadeia produtiva do leite realizada no de estudo de caso da Associação de Produtores Rurais de Pires (APRP) é estruturado por três componentes, a saber: técnico-econômico, transações organizacionais (relações intra e interorganizacionais) e capital social, conforme Figura 2

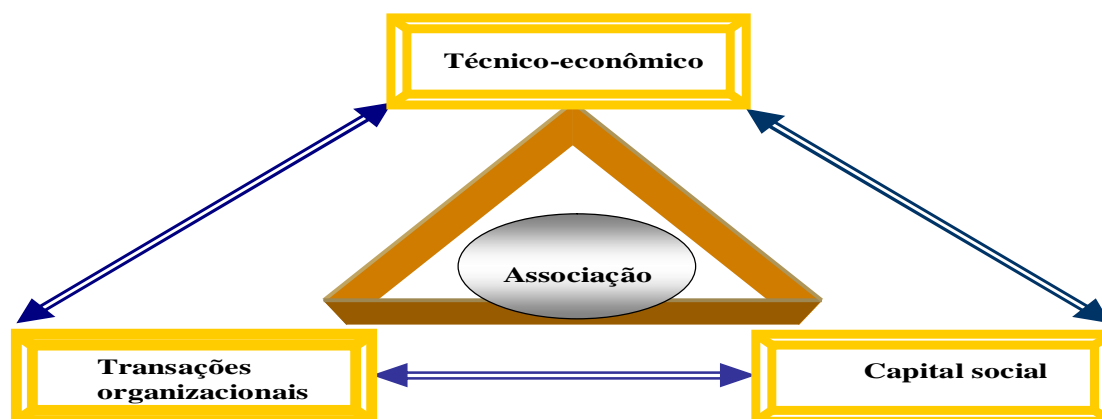


FIGURA 2: Modelo teórico de análise.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 3.1 COMPONENTE TÉCNICO-ECONÔMICO

O componente técnico-econômico (Figura 3) visa analisar questões objetivas e potencialmente quantificáveis que demonstrem uma efetividade econômica dos pequenos produtores rurais (melhora nos ganhos de produção e diminuição dos custos operacionais) decorrente do aumento de competitividade e da estruturação em redes organizacionais. Com esse objetivo, são analisadas variáveis como: preços de comercialização, produção, produtividade, aprimoramento tecnológico, capacitação de mão-de-obra, utilização de equipamentos compartilhados, aquisição de insumos e matéria-prima de forma coletiva, melhoria e troca das informações sobre mercados, apoio de órgãos governamentais e não-governamentais e apoio financeiro para os participantes da associação. Tais aspectos foram pesquisados nos seguintes autores: Cândido & Abreu (2000), Sanabio et al. (2005a), Olave & Amato Neto (2005a), Cassaroto Filho & Pires (2001), Hardy et al. (2003), Marshall (1996), Aoki (1991), Siffert Filho (1994), Sabel (1993), Porter (1993, 1999a), Cassiolato & Szapiro (1999, 2002, 2003) e Lastres et al. (1998).





FIGURA 3: Variáveis envolvidas com o componente técnico-econômico.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

As variáveis produção e produtividade são aferidas pelo comportamento da produção de leite mensal por associado, ao longo de série histórica de no mínimo seis anos. Idêntica metodologia será aplicada para a identificação dos preços comercializados para o laticínio. Para avaliar a questão dos preços, os valores de comercialização são comparados aos preços do produto praticados no Estado ou região.

O aperfeiçoamento tecnológico é uma variável central no aumento da competitividade dos produtores rurais. Objetiva-se identificar quais foram as melhorias tecnológicas implementadas na produção do leite, seja no processo, em insumos, em equipamentos, em manejo do rebanho ou em outras áreas. São pesquisadas as fontes geradoras das tecnologias, se por órgãos externos (governamentais, fornecedores e compradores) ou a partir da transferência de tecnologia entre produtores. Ainda, verifica-se se as melhorias tecnológicas ocorreram por demanda dos produtores ou através de programas ou projetos de órgãos de fomento.

Outra variável que é objeto do modelo neste trabalho diz respeito à mão-de-obra. Especificamente, objetiva-se pesquisar os tipos de capacitação de mão-de-obra decorrente de cursos e treinamentos. A identificação dos órgãos governamentais ou não governamentais que proporcionam tais capacitações é objeto da análise, assim como se os programas e projetos de capacitação são focados exclusivamente na produção do leite ou se abrangem outras áreas do setor agrícola.

A estruturação de produtores rurais em arranjo organizacional do tipo associação supõe a possibilidade de aquisição de insumos básicos de forma coletiva, permitindo a redução dos custos de produção e a compra de insumos de qualidade, que irão determinar a melhoria do produto final. Procura-se, também, nesta investigação, identificar se tal procedimento é realizado e os benefícios obtidos pelos associados com a adoção dessa estratégia de compra.

O compartilhamento do uso de equipamentos por todos os associados é uma tônica no estudo de aglomerados organizacionais. No caso específico de associação, o tanque de resfriamento, ou tanque de expansão<sup>3</sup> de leite, foi um dos processos de indução e formação da associação. Porém, outros equipamentos são objetos de utilização coletiva. Uma variável para investigação é, portanto, a identificação dos equipamentos existentes, bem como daqueles que deverão ser adquiridos e, ainda, se o uso dos equipamentos compartilhados é uma vantagem competitiva.

A constituição de redes organizacionais proporciona uma melhoria significativa do nível de informação dos associados sobre questões de mercado, preços, insumos e processos produtivos, entre outros. Esta variável do trabalho avalia se tal procedimento é efetivo entre os associados e as formas pelas quais são operacionalizadas.

A penúltima variável de análise procura desvendar as relações entre a associação e os órgãos governamentais nos três níveis (federal, estadual e municipal) que promovem apoio ou fomento às ações dos produtores rurais. Busca saber, por exemplo, em que intensidade e efetividade ocorrem as interfaces e as relações interorganizacionais. Além dos órgãos governamentais, foram incluídos na investigação o laticínio e os fornecedores de insumos e maquinaria.

Finalmente, as linhas de financiamento aos pequenos produtores rurais são objetos de identificação e pesquisa. Buscou-se mapear os tipos de financiamento, suas características e suas implicações positivas e negativas, e, ainda, os possíveis entraves burocráticos para obtenção dos financiamentos almejados.

### 3.2 COMPONENTE DAS TRANSAÇÕES ORGANIZACIONAIS

O componente denominado de transação organizacional, por sua vez, verifica aspectos relativos à gestão, à governança e às relações contratuais.

A gestão é interpretada a partir dos instrumentos legais internos (estatuto e regimento interno) para definição da estrutura organizacional da associação, atribuições e práticas gerenciais.

Objetiva-se, ainda, identificar as formas de governança utilizadas pela diretoria da associação em relação às prestações de contas dos recursos financeiros e sua transparência nas informações prestadas aos associados.

As estruturas e relações contratuais entre a associação e o laticínio, entre a associação e os associados foram analisadas e especificadas. A estrutura no instrumento de análise é baseada no referencial teórico de Williamson (1985), Williamson (1999), Child & Rodrigues (2003), Matias-Pereira (2007), Santos (2000a) e Zylberstajn (1995), como demonstrado na Figura 4.

---

<sup>3</sup> Tanque de resfriamento e tanque de expansão são sinônimos. Ao longo do texto utilizou-se o termo tanque de resfriamento.

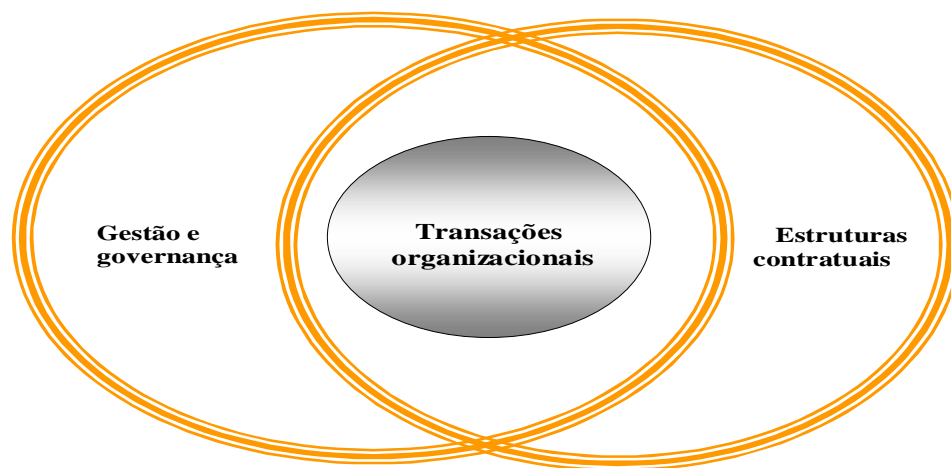


FIGURA 4: Variáveis envolvidas com o componente das transações organizacionais  
Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.3 COMPONENTE CAPITAL SOCIAL

O componente capital social tem a finalidade de analisar questões relativas aos níveis de confiança e cooperação entre os associados no desenvolvimento das suas atividades produtivas. Também serão objetos de avaliação as relações entre os associados e o laticínio.

Outro aspecto importante, de forma específica, foca os benefícios obtidos pela comunidade e da circunvizinhança, em relação aos equipamentos urbanos e sociais, a partir da estruturação da associação e suas múltiplas relações com os órgãos governamentais.

A construção do instrumento de avaliação é validada por autores clássicos, como Bourdieu (2001), Coleman (1988), Putnam (2005), Granovetter (1985) e Fukuyama (1999), e por demais autores, como: Souza (2005), Vizeu (2003), Lima (2001), Albagli & Maciel (2002), Souza Filho (2001), Franco (2001), Marteleto & Silva (2004), Fontes & Eichner (2004), Costa & Costa, (2005), Martes (2005), Meneses et al. (2005), D'Araújo (2003) e Macías (2002), exposta na Figura 5.

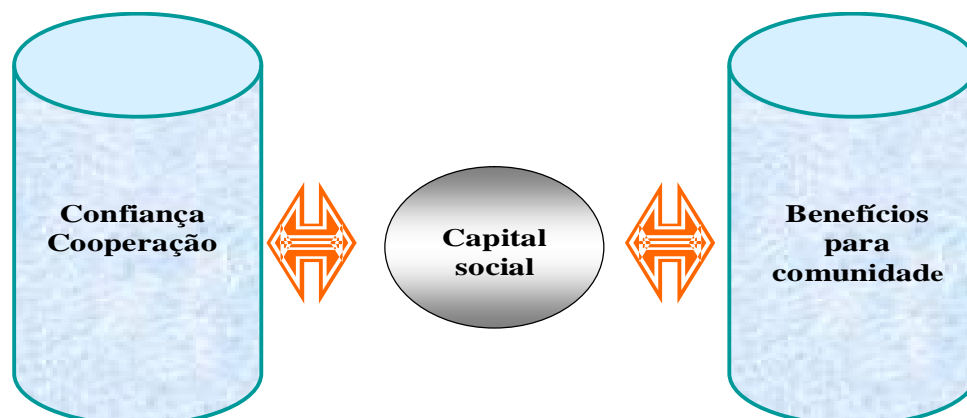


FIGURA 5: Variáveis envolvidas com o componente capital social.

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4. METODOLOGIA

Ao iniciar a descrição da metodologia aplicada na construção do trabalho, é prudente discutir sobre a abordagem paradigmática predominante do trabalho. Para tanto, realizou-se um diálogo com as explicações de Burrell & Morgan (1979) e a matriz de Alvesson & Deetz (2001).

Na visão de Burrell & Morgan (1979), os referenciais teóricos se enquadram no paradigma funcionalista. Essa identificação ocorre por se considerar que a análise se dá diante de um fenômeno social entendido como concreto e real, cujo processo de pesquisa identifica acontecimentos ordenados e regulamentados por pressupostos teóricos.

Considerando-se a abordagem de Alvesson & Deetz (2001), que dimensiona uma matriz entre discurso social dominante e a origem dos problemas e objeto de pesquisa, fica evidente que a pesquisa utilizou um discurso social dominante (consenso) ao interpretar o fenômeno por um conjunto de conhecimento estruturado, em relações previstas. Sobre a origem dos problemas e objeto de pesquisa, fica evidenciada a origem de interpretação intitulada de elite/*a priori*, pela aplicação de postulados consagrados, do tipo de metanarrativas e universalmente aceitos.

O estudo enquadra-se na categoria de pesquisa qualitativa pela sua característica de análise e interpretação de fenômenos e fatos provenientes de um conjunto delimitado de atores e agentes públicos e privados no desempenho de diferentes ações na cadeia produtiva do leite.

O objeto do estudo do trabalho foram os pequenos produtores rurais de leite da Associação de Produtores Rurais de Pires, situada na localidade de Pires, no distrito de Monte Verde, pertencente ao município de Juiz de Fora, estado de Minas Gerais. Composta por 39 produtores de leite *in natura*, a associação foi criada em 6 de abril de 2001, a partir da iniciativa dos produtores e das lideranças da comunidade. Sua criação foi marcada por um relativo descrédito dos produtores, pois, à época, ocorreu o fracasso da Cooperativa de Leite de Monte Verde, distrito de Juiz de Fora, próximo à comunidade de Pires. Tal fato gerou desconfiança quanto ao movimento associativista em geral.

A escolha da Associação de Produtores Rurais de Pires deve-se à sua importância e representatividade no contexto do Programa Pró-Leite, da Secretaria de Agricultura e Abastecimento da Prefeitura de Juiz de Fora, reconhecida, local e regionalmente, pela sua estruturação, modelo de gestão e pelos benefícios técnicos, econômicos e sociais obtidos para os produtores rurais e a comunidade.

A amostra da pesquisa foi definida pela escolha de sujeitos a partir de critérios não-probabilísticos e por conveniência, objetivando revelar o fenômeno das redes organizacionais de pequenos produtores rurais (Malhotra (2001)

Nesse sentido, o plano amostral da pesquisa foi composto por nove sujeitos que representam a Associação de Produtores Rurais de Pires, os órgãos governamentais das três esferas: na esfera federal, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa Gado de Leite); na esfera estadual, a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais (Emater-MG) e, na esfera municipal, a Secretaria de Agricultura e Abastecimento da Prefeitura Municipal de Juiz de Fora (SAA/PJF) e o Laticínio Bom Pastor.

A seguir, são caracterizados os sujeitos da pesquisa pelo grau de instrução, tamanho da propriedade, produção média mensal, unidade de produção (quantidades de vacas), data da filiação, vínculo de renda e denominação na pesquisa. Todos os sujeitos foram informados sobre a garantia de anonimato pelo pesquisador. Por esse motivo, foram identificados, pela

letra “P”, os produtores rurais e, pela letra “T”, os técnicos dos órgãos governamentais e do laticínio.

No estudo foram utilizadas as seguintes técnicas para coleta dos dados: a) pesquisa bibliográfica, com revisão da literatura sobre o tema e aprofundamento do referencial teórico a ser utilizado no trabalho; b) análise de documentos das organizações pesquisadas, tais como estatutos, atas de reuniões, registros variados e documentos internos, entre outros; e c) entrevistas pessoais em profundidade com os sujeitos escolhidos. No caso específico das entrevistas, foram utilizados questionários semi-estruturados ou roteiros de entrevista.

As entrevistas foram agendadas previamente e foram realizadas no ambiente de trabalho dos pesquisados, a partir da sua disponibilidade, entre os meses de junho e julho de 2008.

As instruções iniciais foram praticamente as mesmas para os vários entrevistados, alterando-se em função do contexto, da timidez ou da resistência de cada um para expressar suas opiniões.

As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e, sempre que algum aspecto das falas demandava esclarecimento, buscou-se incentivar o prosseguimento da narrativa. A transcrição se deu na íntegra, como medida para assegurar a máxima fidelidade.

É relevante esclarecer que esse tipo de entrevista é constituído por opiniões e considerações dos entrevistados sobre determinado assunto a partir dos questionamentos. As análises dos relatos levaram em consideração os fatos mencionados acima e procuraram retratar fielmente as informações fornecidas. Por esse motivo, o pesquisador procurou se abster de viés próprio sobre possíveis questionamentos, dúvidas e discordâncias apresentadas pelos sujeitos da pesquisa (Vergara, 2006),

Na interpretação dos dados da presente pesquisa, utilizou-se a análise de discurso. O discurso é uma prática, uma ação do sujeito sobre e para o mundo. Por esse motivo, sua interpretação deve ser contextualizada como um acontecimento ou a ocorrência de um fenômeno social, por revelar eventos e construir uma vontade de verdade. Ao pronunciar um discurso, o sujeito interage com a sua realidade de mundo, marcando uma posição política ou excluindo-a (Maingueneau, 2002).

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A construção do modelo teórico de análise das redes organizacionais de pequenos produtores na cadeia produtiva do leite realizada no estudo de caso da Associação de Produtores Rurais de Pires (APRP) objetivou estudar a dinâmica de constituição e de gestão dessa tipologia de rede, como estratégia de inserção e ampliação dos negócios reconhecida pelo seu alto grau de competitividade, e composta por vários atores integrados, na qual os pequenos produtores encontram-se em situações desfavoráveis nos complexos agroindustriais (CAI) aos ditames poderosos de setores a montante e jusante, conforme exposto por Alencar (1997) e Alencar et al. (2001).

De modo específico, o presente modelo de análise aplicado na APRP apresentou resultados expressivos, destacados a seguir.

A configuração dos complexos agroindustriais (CAI) impõe situação não confortável aos pequenos produtores rurais, por se encontrarem comprimidos entre fabricantes e fornecedores de bens de capital (a montante) e os setores de processadores, transformadores e distribuidores (a jusante), em relações de produção, de comercialização e financeira diferenciadas. Por outro lado, a globalização induz as pequenas empresas e os pequenos produtores rurais à descoberta de soluções para sua sobrevivência e expansão. Em casos particulares, para a sua proteção, são propostos o resgate e a promoção das economias locais e comunitárias de pequena escala e auto-sustentadas, de forma que possam manter relações empresariais sem submissão e vinculadas aos interesses sociais das comunidades. A questão dos novos arranjos organizacionais que possam proteger as pequenas unidades de produção e

comercialização, gerando renda, emprego e fixando o homem em seus territórios, é a tônica das discussões e foi objeto de pesquisa junto à associação de Pequenos Produtores Rurais de Pires (APRP);

A rede organizacional configurada pelos produtores rurais de Pires caracteriza-se como uma rede horizontal, na qual são produzidos, comercializados e agregados valores à matéria-prima (leite), com graus de interdependência coletiva e autonomia. Os produtores guardam uma interdependência entre si quando buscam ações intensas de cooperação e de colaboração para atingir os padrões de qualidade do leite definidos pela Instrução Normativa n.º 51/2002, demandados pelo mercado consumidor, exigido pelo laticínio e fiscalizado pelo Programa Pró-Leite da SAA/PJF. A autonomia dos produtores rurais é visualizada pela não subordinação direta ao laticínio, no que tange à comercialização do leite, decorrente do estabelecimento de compromissos e acordos não necessariamente escritos e formais, diferentemente de estruturas relacionais tradicionais e burocráticas encontradas no agronegócio, notadamente verticais.;

O estudo, ao identificar os benefícios técnico-econômicos usufruídos pelos pequenos produtores rurais de leite a partir da constituição de redes organizacionais constatou e valida o êxito das estratégias adotadas pela APRP quanto aos preços médios obtidos acima do mercado na comercialização do leite, ao aumento de produção e produtividade, na agregação de tecnologia ao processo produtivo e manejo do rebanho, na capacitação da mão-de-obra, na aquisição coletiva de insumos básicos, defensivos e produtos veterinários a preços unitários melhores, na utilização de equipamentos compartilhados, na ampliação do nível de informação dos produtores rurais sobre mercado, insumos e outros, no apoio de instituições governamentais para as ações dos produtores e em linhas de financiamento diretas e indiretas.

Ao identificar e compreender as influências do desenho e das relações intra e interorganizacionais nas redes de pequenos produtores rurais, como fator de ampliação dos negócios na cadeia produtiva do leite, a análise da gestão, dos mecanismos de governança e das estruturas contratuais no âmbito interno e externo da APRP permitiu identificar as relações explícitas e implícitas das transações entre organizações, além do monitoramento dos fatores de incentivo e controle do comportamento e do nível de conflito, seja entre associação e associado, ou entre associação e laticínio.

Uma das constatações do estudo indica que a forma de organização estrutural da APRP na configuração legal de associação, e não de cooperativa, é um fato determinante e que levou à perenidade dos negócios. Decorrente do insucesso anteriormente comentado e, por uma imposição benéfica do Programa Pró-Leite, a rede organizacional é definida como uma associação.

O estudo identificou que os benefícios obtidos pelos associados da APRP, sejam os técnicos e econômicos, seja a melhoria da infra-estrutura e dos equipamentos sociais, são função direta da sua participação na rede organizacional e em redes sociais estruturadas. Trata-se de uma clara transformação do capital social em capital econômico, trazendo ganhos monetários, aprimoramento das condições sociais e de cidadania, ao analisar o terceiro objetivo específico (avaliar os fatores culturais e sociais envolvidos na dinâmica e na gestão das redes organizacionais estudadas). A ocorrência de tal fenômeno na APRP é explicada pelos pressupostos teóricos apresentados, pois a região e a sua comunidade compreendem o valor do coletivo e dos bens públicos (da associação e da sociedade) dentro de regras de reciprocidade e participação cívica.

O nível de confiança e colaboração entre os vários atores da rede organizacional pesquisada é elevado, proveniente da noção de pertencimento e da comprovação teórica de que as ações individuais ou individualistas para a estrutura dos negócios na cadeia produtiva do leite não são eficazes, mas, sim, cada associado, com autonomia preservada e em relações de interdependência mútua dentro de contextos sociais (associação), promove avanços significativos no campo econômico e social.

As normas e os procedimentos reguladores das relações no interior da APRP são construídos e atualizados permanentemente a partir da convivência diária e de acontecimentos relevantes que possam colocar em xeque os objetivos comuns. A pesquisa demonstra que a formalidade ou não dos regulamentos não interfere nas suas aplicações e reconhecimento. Pelo contrário, a informalidade fortalece a cooperação e a colaboração entre os associados.

A pretensão não foi esgotar as indagações, mas tão-somente estudar um caso reconhecidamente de sucesso por diversos agentes governamentais e não governamentais.

As possíveis respostas obtidas às perguntas formuladas ou os resultados obtidos, e algumas das imperfeições ora encontradas no Modelo, criam um elenco de novos temas a serem investigados num futuro breve.

Pelo exposto, são pontuadas sugestões de futuras pesquisas:

- Expansão da pesquisa, inicialmente, na investigação com duas ou três associações de produtores rurais.
- Análise comparativa entre associações localizadas em regiões com características econômicas, sociais e culturais diferenciadas;
- As peculiaridades das associações de pequenos produtores rurais do leite aplicam-se aos demais segmentos do agronegócio? A formatação de pesquisa para elucidar e responder a questão poderá ser objeto de uma nova investigação.
- Na pesquisa temática, vale recomendar um aprofundamento na investigação do capital social construído nas relações entre os associados para consecução dos seus objetivos econômicos, sociais e culturais.

As sugestões e recomendações apresentadas predizem um amplo espaço para investigações e problematização dos temas vinculados ao pequeno produtor rural, especificamente na cadeia produtiva do leite, notadamente competitiva e com a participação de organizações empresariais de grande porte, que tolhem e comprimem os pequenos negócios.

Enfim, no recorte dado pelo Modelo, busca-se entender e compreender a dinâmica de estruturação e gestão de redes organizacionais focadas em pequenos negócios e comprovar que estratégias adotadas adequadamente são efetivas para a sobrevivência, manutenção e expansão dos pequenos produtores de leite.

## 6. REFERÊNCIAS

ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. Capital social e empreendedorismo local. In: PROPOSIÇÃO DE POLÍTICAS PARA A PROMOÇÃO DE SISTEMAS PRODUTIVOS LOCAIS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Redes de sistemas produtivos inovativos locais**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2002. p. 1-21.

ALENCAR, E. **Complexos agroindustriais**. Lavras: FAEPE/UFLA, 1997.

ALENCAR, E.; GRANDI, D. S.; ANDRADE, D. M.; ANDRADE, M. P. Complexos agroindustriais, cooperativas e gestão. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, v. 3, n. 2, p. 30-44, jul./dez. 2001.

ALVESSON, M.; DEETZ, S. Teoria crítica e abordagem pós-modernista para estudos organizacionais. In: CLEGG, R. S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2001. v. 1, p. 132-145.

AOKI, M. Le management japonais: le modèle J de Aoki. **Problèmes économiques**, Paris, n. 2.225, p. 1-14, mai 1991.

BELLATO, D. A subordinação do camponês no interior das cadeias alimentares: integração e contratos de produção. **Contexto e Educação**, Porto Alegre, v. 1, n. 1/3, p. 23-30, 1986.

BOURDIEU, P. O capital social: notas provisórias. In: NOGUEIRA, M. A.; CATANI, A. (Org.). **Escritos de educação**. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 2001. p. 67-69.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. Londres: Heinemann Educational Books, 1979.

- CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. **Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. p. 84-98.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local.** São Paulo: Atlas, 2001.
- CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. **Arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais no Brasil.** Rio de Janeiro: Instituto de Economia/UFRJ, 2002.
- CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. **Uma caracterização de arranjos produtivos locais e micro e pequenas empresas.** Rio de Janeiro: Instituto de Economia/UFRJ, 2003.
- CHILD, J.; RODRIGUES, S. B. Corporate governance and new organizational forms: issues of double and multiple agency. **Journal of Management and Governance**, Milão, v. 7, n. 4, p. 337-360, 2003.
- COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, v. 94, supplement, 1988.
- COSTA, A. B.; COSTA, B. M. de. Cooperação e capital social em arranjos produtivos locais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 33., 2005, Natal-RN. **Anais...** Natal: ANPEC, 2005. p. 34-49.
- D'ARAUJO, M. C. **Capital social.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.
- DOLABELA, F. **Pedagogia empreendedora.** São Paulo: Editora de Cultura, 2003.
- EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. Centro de Tecnologia e Informação. **Apresenta informações sobre a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária.** 2008. Disponível em: <<http://www.embrapa.br>>. Acesso em: 10 ago. 2008.
- FONTES, B. A. S. M.; EICHNER, K. A formação do capital social em comunidades de baixa renda. **REDES – Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales**, v. 7, Oct./Nov. 2004. Disponível em: <<http://revista-redes.rediris.es>>. Acesso em: 06 mar. 2008.
- FRANCO, A. **O desenvolvimento local e o mito do papel determinante da economia.** Maceió: [S.n.], 2001. Paper para o Seminário Os Distritos Industriais e o Modelo de Desenvolvimento da Terceira Itália em Questão: Perspectivas para os Programas Xingó e Zona da Mata do Nordeste.
- FUKUYAMA, F. **Social capital and civil society.** Washington, D.C.: IMF Institute and the Fiscal Affairs Department, 1999. Paper presented at the International Monetary Fund Conference on Second Generation Reforms.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.
- HABERMAS, J. **Teoría de la acción comunicativa.** Madrid: Taurus, 1987. 2 v.
- HARDY, C.; PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T. B. Resources, knowledge and influence: the organizational effects of interorganizational collaboration. **Journal Management Studies**, v. 40, n. 2, p. 321-347, 2003.
- LAMOUNIER, B. **Determinantes políticos da política agrícola: um estudo de atores, demandas e mecanismos de decisão.** Brasília: IPEA, 1994.
- LASTRES, H. M.; CASSIOLATO, J. E.; LEMOS, C.; MALDONATO, J.; VARGAS, M. **Globalização e inovação localizada.** Rio de Janeiro: Instituto de Economia/UFRJ, 1998.
- LIMA, J. C. A teoria do capital social na análise de políticas públicas. **Política & Trabalho**, n. 17, p. 46-63, set. 2001.
- MACÍAS, A. G. Redes sociales y “clusters” empresariales. **REDES – Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales**, v. 1, ene. 2002. Disponível em: <<http://revista-redes.rediris.es>>. Acesso em: 12 mar. 2007.
- MAINGUENEAU, D. **Análise de textos de comunicação.** São Paulo: Cortez, 2002.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARSHALL, A. **Princípios de economia.** São Paulo: Nova Cultural, 1996.
- MARTELETO, R. M.; SILVA, A. B. O. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, p. 41-49, 2004.



- MARTES, A. C. B. **Redes sociais e empresas**. Rio de Janeiro: EAESP/FGV, 2005.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MENESES, J.; MOMINÓ, J. M.; MUÑOZ-ROJAS, O. La escuela eficaz em la sociedad RED: el uso de internet y la generación de capital social em la relación de la escuela com la comunidad y el territorio. **REICE – Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad**, v. 3, n. 1, 2005. Disponível em: <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1130370>>. Acesso em: 12 mar. 2007.
- OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. A formação de redes de cooperação e clusters em países emergentes: uma alternativa para PMEs no Brasil. In: AMATO NETO, J. (Org.). **Redes entre organizações**. São Paulo: Atlas, 2005.
- PORTER, M. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- PORTER, M. Clusters e competitividade. **HSM Management**, São Paulo, n.15, p. 100-110, jun./ago. 1999.
- PUTNAM, R. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. 4.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- ROCHMAN, A. R. **Globalização: uma introdução**. São Paulo: Desatino, 2003.
- SABEL, C. F. Studied trust: building new forms of cooperation in a volatile economy. **Human Relations**, v. 46, n. 9, p. 1133-1170, 1993.
- SANABIO, M. T.; GUIMARÃES, R. S.; GOMES, B. M. A. (Des) construindo a abordagem institucional na teoria das organizações. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS, 3., 2005, Seropédica. **Anais...** Rio de Janeiro: SIMGEN. 2005. p.1-18.
- SANTOS, A. C. **Gestão de organizações no agronegócio**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000.
- SANTOS, B. S. Os processos de globalização. In: SANTOS, B. S. (Org.). **Globalização: fatalidades ou utopia?** 2.ed. Porto: Edições Afrontamento, 2002. p. 33-106.
- SIFFERT FILHO, N. F. A economia dos custos de transação. **Revista do BNDES**, Brasília, n. 4, p. 103-128, dez. 1994.
- SIMON, H. A. Theories of decision-making in economics and behavioral science. **The American Economic Review**, v. 49, n. 3, p. 253-280, Jun. 1959.
- SMITH, S.; BAYLIS, J. **The globalization of world politics: an introduction to international relations**. Oxford: Oxford University, 1999.
- SOUSA, I. S. F. Estudo das cadeias agroalimentares no Brasil. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v. 14, n. 1, p. 179-196, 1997.
- SOUZA, C. M. Perspectivas teóricas para o estudo das redes de cooperação interempresariais. In: TEIXEIRA, F. (Org.). **Gestão de redes de cooperação interempresariais**. Salvador: Casa da Qualidade, 2005. p. 41-58.
- SOUZA FILHO, J. R. **Desenvolvimento regional endógeno: capital social e cooperação**. 2001. Disponível em: <<http://nutep.ea.ufrgs.br/pesquisas/Desenvolvreg.html>>. Acesso em: 05 maio 2006.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.
- VIZEU, F. Pesquisa sobre redes interfirmas: uma proposta de distinção paradigmática. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia-SP. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM
- WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. In: WILLIAMSON, O. E.; MASTEN, S. E. **The economics of transaction costs**. Series: Elgar Critical Writings Readers, 1999. p. 101-128.
- WILLIAMSON, O. E. **The economic institution of capitalism**. New York: The New York Free, 1985.
- ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agrobusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. São Paulo: USP, 1995.