

ASSOCIAÇÕES EMPRESARIAIS DE HORTIFRUTIGRANJEIROS NA MICRORREGIÃO DA 4ª COLÔNA: POSSIBILIDADES E DESAFIOS

Business associations among the fruit and vegetable production units of the 4TH colony micro region: possibilities and challenges

RESUMO

Neste artigo apresenta-se um estudo realizado com o objetivo de verificar a intenção dos produtores das unidades de produção de hortifrutigranjeiros da microrregião da 4ª Colônia, no Rio Grande do Sul, em participar de associações ou cooperativas, para que pudessem atuar em mercados cada vez mais competitivos. Para tanto, foi utilizado um questionário estruturado, construído em escala de *Likert* (Hair Júnior et al., 2005), aplicado, pelo método de entrevista, a todos os produtores dos municípios mais representativos das condições socioeconômicas e ambientais da microrregião estudada. Os dados foram tratados pela análise fatorial, estatística descritiva e por testes de postos. Observou-se que existe pré-disposição por parte da maioria dos produtores em formar associações de empresas; no entanto, alguns elementos importantes (por exemplo, a conscientização dos produtores e a utilização de ferramentas de gestão) para concretizar essas associações necessitam ser trabalhados, principalmente em um dos municípios pesquisados.

Carlos Otávio Zamberlan
Professor da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
otaviozamberlan@terra.com.br

Gilfredo Castagna
Professor Assistente da Universidade Luterana do Brasil
Gilfredo.castagna@ulbra.br

Vitor Francisco Schuch Junior
Professor da Universidade Luterana do Brasil
Vitor.schuch@ulbra.br

Recebido em 5.6.2007. Aprovado em 25.8.2008
Avaliado pelo sistema blind review
Editor científico: Ricardo Pereira Reis

ABSTRACT

The objective of this work is to verify the interest, among the farmers from the fruit and vegetable production units of the 4th Colony micro region in the state of Rio Grande do Sul, in participating in associations or cooperatives, which would allow them to participate in the increasingly competitive markets. A structured questionnaire, built in *Likert* scale, was applied through interviews to all the producers of the districts that best represented the socioeconomic and environmental conditions of the studied micro region. The data were treated with factorial analysis, descriptive statistics and rank tests. A pre-disposition to create company associations was observed among most of the producers; nevertheless, some important elements (for instance awareness and management tools) must still be elaborated in order to implement these associations, especially in one of the studied districts.

Palavras-chave: *mestão, associação, estratégia.*

Key-words: *management, association, strategy.*

1 INTRODUÇÃO

A motivação deste estudo vincula-se ao atendimento da proposta evidenciada no detalhamento de demandas votadas no Processo de Participação Popular, realizado no ano de 2003, do Conselho Regional de Desenvolvimento (COREDE-Central). Tal proposta é especialmente importante, tendo em vista a necessidade de informações concretas para subsidiar o processo de desenvolvimento da região. O estudo em questão faz parte de uma série de trabalhos para fomento da microrregião de colonização italiana, localizada no centro do estado do Rio Grande do Sul, conhecida como Quarta Colônia. Foi

desenvolvido, nos anos de 2005 e 2006, por pesquisadores vinculados a um dos projetos para o desenvolvimento da microrregião da Quarta Colônia, apresentado e aprovado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS). O objetivo foi verificar se existe intenção dos produtores de hortifrutigranjeiros, desta microrregião, em formar associações entre suas unidades de produção.

Em virtude do crescimento da concorrência, existe grande necessidade de aumentar de produção e a produtividade, aliada à criação de vantagens competitivas, fundamentais em um contexto de elevada competição. No entanto, conforme Mariotti, citado por Maturana & Varela

(2001), vive-se uma crise gerada por problemas sociais, políticos, econômicos e culturais, causados pela herança de uma cultura patriarcal, pela qual se vê o mundo de forma representacionista.

Devido a isso, a região da Quarta Colônia, localizada na depressão central do estado do Rio Grande do Sul, região de relevo bastante diverso, circundado por serras recobertas pela floresta estacional decidual do domínio da Mata Atlântica, enfrenta o dilema da preservação ambiental, tendo que associá-lo ao desenvolvimento econômico e social. A região é caracterizada por pequenos produtores de produtos coloniais e hortifrutigranjeiros que, isoladamente, possuem poucas condições de enfrentar concorrências e o poder de barganha dos grandes varejistas e das redes associativas de varejo existentes nas regiões consumidoras.

Diante disso, este trabalho discorre sobre a importância da profissionalização das pequenas unidades de produção e a relevância do associativismo como estratégia competitiva, o que fundamenta o estudo. Em seguida, apresentam-se a metodologia utilizada e os cálculos estatísticos.

2 IMPORTÂNCIA DA PROFISSIONALIZAÇÃO NA PEQUENA UNIDADE DE PRODUÇÃO

O panorama mundial vem sofrendo profundas transformações nos últimos anos. Processos de privatização, abertura de mercados, desregulações, criação de blocos econômicos e protecionismo por parte dos países industrializados para determinados setores econômicos, entre outros eventos de ordem social, cultural, política e econômica, estão aumentando a competição entre empresas dos mais diferentes portes. Nesse contexto de mudanças constantes, pequenos produtores devem buscar soluções para fortalecer e estabilizar sua economia dentro de uma visão global e estratégica.

Para Bicca (1992), muito se fala em aumentar a produtividade por meio do uso de novas tecnologias e da busca da adaptação das culturas e demais atividades agropecuárias às características da região e da unidade de produção em si. Entretanto, famílias de produtores que possuem maior grau de instrução podem refletir sobre esse assunto por meio da mídia, mas o produtor de menor grau de instrução e o pequeno produtor não.

Essa constatação do autor pode ser estendida a todos os produtores e pequenos empresários que não possuem um elevado nível de instrução. Fica evidente a necessidade de apoiar, por meio de instituições de fomento, esses agentes econômicos, não somente em informações

sobre materiais e equipamentos, mas também na gestão da propriedade.

Muitos dos agentes de fomento buscam informar os produtores sobre a importância do uso de tecnologias diretamente empregadas na atividade agrícola e na empresa rural e esquecem as tecnologias de planejamento estratégico, que vão além dos limites das unidades produtivas e interagem com o mercado. Essa visão ampliada daria, ao micro e ao pequeno produtor, uma forte "arma de competição". Trabalhos realizados pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), na área de administração rural, junto a unidades de produção familiar, encontrados em Lima et al. (2001), reforçam essa afirmação.

Os mais de quinze anos de trabalhos de extensão da Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado (FIDENE) e da UNIJUÍ com agricultores demonstram que, a partir da formação em administração rural, os agricultores têm aperfeiçoado ou, até mesmo, modificado completamente seu sistema de produção, buscando sistemas mais apropriados à disponibilidade de seus recursos e mais eficientes em termos econômicos, energéticos e ecológicos (LIMA et al., 2001).

Esses trabalhos comprovam que as tecnologias e os conhecimentos em administração rural são importantes para as propriedades, sejam elas pequenas ou grandes. Entretanto, o enfoque estratégico deve ser diferente para cada uma delas, como é para qualquer empresa industrial, comercial ou prestadora de serviços, conforme seu tamanho, capacidade produtiva, custos e outros fatores, internos ou externos, que são influentes e determinantes da estratégia empresarial.

3 O ASSOCIATIVISMO COMO ESTRATÉGIA PARA A SOBREVIVÊNCIA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS OU UNIDADES PRODUTIVAS

Uma das principais características do atual ambiente organizacional é a necessidade de que as empresas atuem de forma conjunta e associada. Dessa forma, surgem, como possibilidade concreta para o desenvolvimento empresarial, os modelos organizacionais baseados na associação, na complementaridade, no compartilhamento, na troca e na ajuda mútua, como sendo formas de obter competitividade e sobreviver no mundo globalizado.

Vários estudos científicos, dentro da academia, estão voltados para a identificação e a descrição de associações empresariais ou arranjos produtivos locais (APLs). Citam-se como exemplos os estudos de Suzigan et

al. (2003, 2007), que buscam uma metodologia para identificação de APLs; de Marion Filho & Sonaglio (2007), que trata de descrever as ações de inovação no arranjo moveleiro de Bento Gonçalves, RS e, ainda, o de Botelho et al. (2004), que descreve algumas vantagens, desvantagens e estratégias utilizadas por empresas da associação empresarial em Santa Rita do Sapucaí, MG. Entretanto, não foram encontrados estudos que buscassem verificar a intenção ou a propensão dos produtores ou dos empresários de formarem associações ou redes de cooperação.

A noção de associativismo pode ser vista através dos tempos, considerando-se que, desde as sociedades mais primitivas, as ações humanas eram regidas pelo sentimento de congregação e solidariedade. Enaltecendo-se a associação como uma sociedade civil de direito privado com organização para fins não econômicos, criada com objetivo de integrar esforços e ações em benefícios da melhoria da sua produção e da comunidade em que se vive, ressaltam-se as práticas de sobrevivência dos povos antigos, na busca de alimentos e abrigo para a coletividade, como sendo práticas associativas.

Essas práticas subentendem cooperação mútua entre os integrantes da associação em prol do objetivo comum do grupo. Portanto, devem estar embasadas no sentimento de união, confiança e solidariedade, considerando-se os direitos e deveres pelos quais os sujeitos primam em suas ações.

O sistema associativo é uma estratégia que vem funcionando no sentido de dar competitividade às empresas, mas não é adotado por grande parte delas, principalmente quando a associação se dá no sistema cooperativo. Talvez, essa dificuldade no uso do sistema cooperativo como estratégia competitiva para as empresas esteja, também, na dificuldade da formação de cooperativas, pois são necessários, segundo a lei 5764, artigo 6º, inciso 1º, vinte associados para constituí-la, diferente de países europeus, como a Itália, onde são necessários apenas sete (informação oral)¹.

Alternativas a isso são as alianças estratégicas, conceito criado por empresas transnacionais como instrumento de vantagem competitiva de longo prazo, frente a um mercado de intensa concorrência global. Nessas alianças, segundo Yoshino & Rangan (1996), empresas concorrentes tornam-se parceiras para desenvolver projetos e novos mercados.

Para Wilk & Fensterseifer (2003), as alianças estratégicas podem focar o desenvolvimento de tecnologias, mercado e ou conhecimento. Para os autores, frente ao dinamismo dos mercados atuais, as estratégias de associação se tornam, cada vez mais, um imperativo, pois, dificilmente, uma empresa atuando isoladamente conseguirá desenvolver, em tempo hábil, todos os recursos, competências e tecnologias necessários para atuar no mercado, nem conseguirá obter ou manter competências básicas de sobrevivência. Os mesmos autores afirmam, ainda, que essas alianças podem ser concebidas neste contexto específico como estratégias de combinação e acesso a recursos, permitindo, muitas vezes, cortar caminhos, ganhar tempo e reduzir investimentos para a formação do portfólio de recursos necessários para adquirir e sustentar vantagens competitivas.

De acordo com um dos princípios de expansão empresarial abordado por Allen (2002, p. 37), “alianças estratégicas podem ajudar a empresa a crescer mais rapidamente”. Esse conceito, possivelmente, aplica-se aos produtores de hortifrutigranjeiros e produtos coloniais da microrregião da Quarta Colônia/RS, para fazê-los crescer e competir.

Portanto, é preciso verificar se existe intenção, por parte dos produtores da região, de crescer e expandir seus negócios e também verificar a existência de uma predisposição para participação em estratégias de associação. Para isso, é importante verificar os motivos que levam as empresas a seguirem essas estratégias e os fatores que podem levar as associações ao sucesso ou restringir a formação e a evolução dessas parcerias.

Quanto a isso, Wittmann et al. (2004) salientam que os fatores motivadores de associações são os benefícios obtidos por meio das ações de marketing, de redução de custos e aumento do poder de negociação com fornecedores. Os autores argumentam que a estratégia de associação funciona se houver, por parte dos associados, confiança, motivação e comprometimento. Isso pressupõe envolvimento pessoal e comprometimento com o grupo, tanto nas negociações com fornecedores, como na solução de problemas e conflitos, na criação de novos produtos ou na busca por resultados.

As associações entre organizações podem ocorrer por meio das chamadas redes de empresas que são formadas inicialmente, de acordo com Leon (1998), com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas a partir da coordenação e cooperação entre elas. Na formação de redes entre empresas (pequenas e médias empresas ou PMEs) existe a

¹GAI, Evandro. *Cooperativismo em empreendimentos tecnológicos*, Santa Maria, UFSM.

possibilidade de estas configurarem-se como redes flexíveis de pequenas e médias empresas, como sendo agrupamentos (*clusters*) de empresas, ou como redes de cooperação.

Para Ribault et al. (1995), a sociedade de empresas, também chamada rede de empresas, é um modo de agrupamento de empresas destinado a favorecer a atividade de cada uma delas, sem que elas tenham, forçosamente, laços financeiros entre si. Estes tipos de empresas complementam-se nos planos técnicos (meios produtivos) e comerciais (redes de distribuição) e decidem apoiar-se mutuamente em prioridade; mas, a constituição em rede pode também traduzir-se, por exemplo, pela criação de uma central de compras comum às empresas da rede. Nesse sentido, trata-se de um modo de associação por afinidade de natureza informal e que deixa cada uma das empresas responsável pelo seu próprio desenvolvimento. É uma escolha de estrutura bem adaptada às PMEs, já que este tipo de associação é uma maneira de concretizar o lema “a união faz a força”.

Ribault et al. (1995) salientam que a rede não corresponde a nenhuma forma jurídica precisa, só existindo pela vontade dos dirigentes das empresas implicadas. Assim sendo, existe um risco de instabilidade da rede a partir do momento em que os parceiros deixam de respeitar, entre si, os compromissos informais de apoio mútuo. Esse respeito se dá pela via de confiança, principalmente em pequenos empreendimentos associativos com base familiar. Com relação a isso, Noronha & Turchi (2005) colocam que os estudos de sociologia econômica têm dado pouca atenção a esse ponto, pois as relações familiares de confiança são tratadas, na literatura de empresas, como sendo marginais na definição de mecanismos de mercado.

Esse envolvimento e comprometimento exigidos pelos grupos associativos se justificam, pois, para pertencer às associações, é necessário investir em processos de produção e operações com controle sistemático de qualidade. Para que isso ocorra, é imperativo que as organizações envolvidas se disponibilizem a desenhar seus processos, identificando os estrangulamentos produtivos (gargalos) e os riscos à qualidade inerente a eles. Então, é extremamente relevante ter um processo de produção e operações rigorosamente controlado, a fim de garantir a qualidade dos produtos e serviços e não prejudicar a imagem da associação, das parcerias estratégicas ou redes de cooperação (BASTOS, 2002; YOSHINO & RANGAN, 1996).

4 METODOLOGIA

Para verificar se existe pré-disposição para criar associações aos moldes de cooperativas ou redes de empresas na microrregião da 4ª Colônia Italiana do Rio Grande do Sul, foram pesquisados, no total, 73 produtores de hortifrutigranjeiros e produtos coloniais dos municípios de Silveira Martins e Ivorá. Esses municípios foram escolhidos por melhor representarem as características sócio-ambientais da região e por possuírem números semelhantes de produtores cadastrados, segundo o Consórcio de Desenvolvimento Sustentável da Quarta Colônia (CONDESUS). De acordo com o mesmo órgão, o município de Nova Palma também apresenta as mesmas condições sócio-ambientais que os estudados; no entanto, o número de produtores é inferior a 40% do maior município estudado, o que levou os pesquisadores a aplicarem o instrumento de coleta de dados em Nova Palma, como pré-teste.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas, realizadas de novembro de 2005 a março de 2006, caracterizando uma pesquisa de corte transversal. Foi utilizado um questionário estruturado, abrangendo variáveis sobre associativismo, para identificar a relevância desse tipo de estratégia e também a pré-disposição dos produtores em fazer parte dessas associações.

Foram utilizadas variáveis para mensurar alguns fatores indicativos de intenção ou pré-disposição para a criação de associações empresariais por parte dos produtores da microrregião, alicerçadas nos levantamentos teóricos realizados. Para as variáveis relacionadas ao comprometimento e ao envolvimento pessoal, recorreu-se Ribault et al. (2005) e Wittman et al. (2004); para aquelas relacionadas à visão das associações como fundamental para a competitividade e a comercialização, buscou-se base em Wilk & Fensterseifer (2003); para aquelas mais voltadas aos aspectos gerenciais, como marketing, custos e planejamento, a base teórica foi a de Lima et al. (2001) e Wittmann et al. (2004). Nos levantamentos em Bastos (2002) e Yoshino & Rangan (1996) e pode-se construir a variável que trata da disponibilidade para seguir padrões de produção e operações. As variáveis do estudo podem ser mais bem observadas no Quadro 1.

O instrumento de coleta de dados foi elaborado utilizando-se escala padrão *Likert* (HAIR JÚNIOR et al., 2005) de 4 pontos. Escolheram-se poucos pontos na escala para facilitar a compreensão dos respondentes. O questionário visou identificar, no primeiro momento, se os respondentes concordavam ou discordavam de uma

determinada afirmação relativa às associações de empresas; no segundo momento, qual a intensidade dessa concordância ou discordância. Uma escala par (com 4 pontos) foi utilizada, no intuito de forçar uma escolha por parte dos respondentes (HAIR JÚNIOR et al., 2005).

As análises foram realizadas no programa computacional *Software SPSS 13.0*.

A análise fatorial, que analisa todas as variâncias (comum, única e de erro), foi utilizada, pois, segundo Hair Júnior et al. (2005), é o método empregado para reduzir o número original de variáveis, para um grupo menor de variáveis compostas. Considerando a necessidade de um teste de rotação para melhor visualizar as correlações existentes entre as variáveis, aplicou-se o método Varimax.

Utilizou-se um número de dois fatores para redução das variáveis, pois este explica 66,171% da variância total, o que, para Hair Júnior et al. (2005), é suficiente. Considerando esses fatores, na Tabela 1 são apresentados a solução de fator com rotação Varimax, para as percepções dos produtores da quarta colônia com relação às estratégias de associativismo e os resultados do *Alpha* de Cronbach.

Com base na análise de fator, percebe-se que a variável 8 pode ser relacionada nos dois fatores; todavia, o Fator 2 é maior. Isso leva a considerar que a variável 8 seja pertencente ao Fator 2. Para fins de nomenclatura dos fatores, escolheu-se chamar o Fator 1 de necessidade e envolvimento para o associativismo e o Fator 2 de vantagem em custo. Dessa forma, pôde-se mensurar a intenção dos produtores em formar associações estratégicas na microrregião da Quarta Colônia, por meio

desses dois construtos. Por último, a fim de formar as bases de análises da microrregião, aplicou-se o *Alpha* de Cronbach, para verificar a coerência interna do instrumento de coleta de dados. Para o construto de necessidade e envolvimento para o associativismo, o *Alpha* foi de 0,845 e, para o construto de vantagem em custos, de 0,752. Ambos os resultados apresentam forte coerência interna, conforme Hair Júnior et al. (2005).

Para fins de verificação de diferenças entre as percepções dos produtores acerca das estratégias associativas, foram utilizados estatística descritiva e testes não-paramétricos (Kolgomorov-Smirnov e de Mann-Whitney).

5 ASSOCIATIVISMO E REDES DE COOPERAÇÃO NOS MUNICÍPIOS DE IVORÁ E SILVEIRA MARTINS

Com relação ao construto de necessidade e envolvimento para o associativismo, nota-se que os produtores de Silveira Martins e Ivorá percebem a necessidade de estarem comprometidos para a formação dessas associações na microrregião e a vêem como uma necessidade para que as pequenas unidades de produção possam atuar no mercado, conforme se observa nos dados descritivos da Tabela 2. No entanto, a última variável do construto, que indaga sobre a disposição do produtor em comprometer-se com a associação ou cooperativa, apresentou média relativamente inferior às demais, com um desvio padrão superior, o que indica dispersão e demonstra que existem produtores resistentes a assumir maior compromisso.

TABELA 1 – Solução de fator com Método de Rotação Varimax

Variáveis	Componentes	
	Fator 1	Fator 2
1 Ciência da necessidade de envolvimento pessoal.	0,851	
2 Disposição para seguir padrões de produção e operações (P.O).	0,781	
3 Associativismo como fundamental para as pequenas empresas concorrerem com grandes.	0,765	
4 Visão do associativismo como fundamental para a comercialização.	0,716	
5 Disposição para se comprometer com a associação.	0,704	
6 Necessidade de redução de custos.		0,889
7 Aumento do poder de negociação com fornecedores para ter vantagens em custos.		0,777
8 Disposição para investir em instrumentos de gestão (planejamento, previsão de vendas, controle de custos, e outros).	0,570*	0,607
<i>Alpha</i> de Cronbach	0,845	0,752

(*) Desconsiderada no cálculo do *Alpha* de Cronbach para Fator 1

No construto vantagem em custo, as médias no município de Ivorá variam de 3,02 a 3,81. Isso significa que há uma percepção dos produtores em reduzir custos e alcançar vantagens em relação à concorrência. Esses dados são corroborados pelas medianas, que vão de 3,00 a 4,00, em uma escala de 4 pontos. Já em Silveira Martins, notam-se médias menores, que variam de 2,75 a 3,28, com medianas iguais a 3,00 para todas as variáveis. Os dados de dispersão, analisados pelo desvio padrão, também são maiores em Silveira Martins, significando maior dispersão de respostas, o que explica valores de tendência central menores, como ser observado na Tabela 3.

Analisando-se as Tabelas 2 e 3, observam-se aparentes diferenças apenas nas duas últimas variáveis da Tabela 3, que se relacionam com o aumento do poder de negociação com fornecedores e com a necessidade de redução de custos, sendo menores os valores para o município de Silveira Martins. Isso levou à aplicação do teste de *Kolmogorov-Smirnov* para verificar se existe

normalidade na distribuição das amostras, no intuito de efetuar testes de diferença de médias, paramétricos ou não-paramétricos. Pôde-se verificar, pelo teste, que as amostras não são normais, pois o *p-value* foi de 0,000. Então, para verificar se existem diferenças significativas nas variáveis do modelo, aplicou-se o teste não-paramétrico de *Mann-Whitney*. Neste teste, observou-se significativa diferença estatística apenas nas duas últimas variáveis, com *p-value* de 0,010 e 0,001, respectivamente, confirmando as observações a partir das médias.

6 CONCLUSÕES

Com relação ao construto de associativismo, verifica-se que os produtores, de modo geral, são simpáticos à idéia de criar associações, a fim de melhor competir, reduzir custos e elevar o poder de barganha com seus fornecedores.

No entanto, a cidade de Silveira Martins pode apresentar maior resistência para a criação de associações

TABELA 2 – Análise descritiva do construto necessidade e envolvimento para o associativismo.

Variáveis	Ivorá				Silveira Martins			
	N	Média	Mediana	Desvio padrão	N	Média	Mediana	Desvio padrão
1 Associativismo como fundamental	41	3,46	4,00	0,6363	32	3,22	3,00	0,7506
2 Essencial para a pequena empresa concorrer	41	3,29	3,00	0,6798	32	3,44	4,00	0,7156
3 Disposição de seguir padrões de P.O.	41	3,22	3,00	0,7586	32	2,87	3,00	0,8328
4 Ciência de envolvimento	41	3,22	3,00	0,6896	32	3,22	3,00	0,6591
5 Disposição para comprometer-se	41	2,88	3,00	0,8122	32	2,59	3,00	0,8747

TABELA 3 – Análise descritiva do construto vantagem em custo.

Variáveis	Ivorá				Silveira Martins			
	N	Média	Mediana	Desvio padrão	N	Média	Mediana	Desvio padrão
6 Disposição para investir em instrumentos de gestão	41	3,02	3,00	0,6363	32	2,75	3,00	0,7506
7 Aumento do poder de negociação com fornecedores para ter vantagens em custos	41	3,37	3,00	0,6798	32	2,94	3,00	0,7156
8 Necessidade de redução de custos.	41	3,81	4,00	0,7586	32	3,28	3,00	0,8328

de produtores, pois muitos parecem não estar dispostos a investir em instrumentos de gestão. Também parecem não perceber a necessidade de aumentar o poder de barganha, podendo demonstrar um comportamento auto-suficiente, o que pode prejudicar um processo de formação de associações cooperadas.

Alguns pontos merecem atenção para se criar um sistema associativo entre produtores de hortifrutigranjeiros da microrregião da Quarta Colônia. São eles:

- auxílio na implantação de instrumentos de gestão, de modo que o produtor perceba a necessidade de sua utilização, não bastando apenas ensiná-lo a utilizar ou a implantar ferramentas gerenciais na unidade de produção, mas comprovando os motivos em fazer uso desses instrumentos;

- desenvolver meios de conscientizar os produtores, de forma que eles se sintam mais envolvidos e abertos a comprometer-se com as associações ou cooperativas.

A falta em atentar para esses fatores, provavelmente, levará a falhas na implementação de sistemas associativos/cooperativos. Então, os órgãos de fomento terão que atender a essas necessidades, parcial ou totalmente, até mesmo no intuito de atrair um maior número de produtores para a associação/cooperativa.

A falta de utilização de instrumentos apropriados de gestão poderá comprometer a qualidade dos produtos da associação, além de impossibilitar que os produtores dimensionem a sua produção a fim de reduzir custos, cumprir prazos de entrega, fortalecer a imagem, tanto do seu próprio estabelecimento como da associação, entre outras vantagens que se associam a uma profissionalização da gestão da unidade de produção.

A falta de compromisso e de envolvimento poderá acarretar em falhas nas negociações da associação com fornecedores, o que levaria ao aumento de custos pela perda do poder de negociação. Também, não havendo envolvimento, não há trocas de informações, a comunicação fica prejudicada, as ações de marketing podem passar a ser feitas isoladamente, perdem-se a possibilidade de aprendizado social e, com isso, de inovação e, por fim, a competitividade.

O envolvimento e o comprometimento dos produtores com a associação poderão ser conseguidos por meio do fortalecimento da confiança entre eles, o que exige novos estudos, principalmente no campo da sociologia e da psicologia econômica. Outra maneira é o desenvolvimento de ações de educação e assistência técnica para a associação, que também demonstrará uma

preocupação por parte dos órgãos de fomento em relação ao desenvolvimento econômico regional.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLEN, K. R. **Expansão empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2002.

BASTOS, A. T. **A difícil modelagem institucional da cooperação**: uma análise do cooperativismo agropecuário do norte do ceará. São Paulo: ANPAD, 2002.

BICCA, E. F. **Extensão rural**: da pesquisa ao campo. Guaíba: Agropecuária, 1992.

BOTELHO, M. R. et al. **Aglomeramentos produtivos locais e inserção competitiva de micro, pequenas e médias empresas**: a experiência da Santa Rita do Sapucaí. São Paulo: ANPAD, 2004.

HAIR JÚNIOR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LEON, M. E. **Uma análise de redes de cooperação das pequenas e médias empresas do setor das telecomunicações**. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

LIMA, J. P. de et al. **Administração da unidade de produção familiar**: modalidade de trabalho com agricultores. 2. ed. Ijuí: Unijuí, 2001.

MARION FILHO, P. J.; SONAGLIO, C. M. A inovação tecnológica em arranjos produtivos locais: a importância da localização e da interação entre empresas e instituições. **Revista Econômica do Nordeste**, v. 38, n. 2, p. 306-318, abr./jun. 2007.

MATURANA, H.; VARELA, F. **A árvore do conhecimento**. São Paulo: Palas Athena, 2001.

NORONHA, E. G.; TURCHI, L. **Política industrial e ambiente institucional na análise de arranjos produtivos locais**. 2005. (IPEA. Texto para discussão, 1076). Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/default.jsp>>. Acesso em: 10 nov. 2005.

RIBAUT, M.; MARTINET, B.; LEBIDOIS, D. **A gestão das tecnologias**. Lisboa: Dom Quixote, 1995. (Coleção gestão & inovação).

SUZIGAN, W. et al. **Sistemas locais de produção**: mapeamento, tipologias e sugestões de políticas. São Paulo: ANPEC, 2003.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. **Sistemas locais de produção**: indicadores, estudos de casos e políticas. In: FAURÉ, Y.; HASENCLEVER, L. (Orgs.). **Caleidoscópio do desenvolvimento local no Brasil**: diversidade das abordagens e das experiências. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

WILK, E. O.; FENSTERSEIFER, J. E. **Alianças estratégicas sob a perspectiva da visão da firma baseada em recursos**: contribuições para um modelo dinâmico de cooperação. São Paulo: Anpad, 2003.

WITTMANN, M. et al. **Redes empresariais**: um estudo sobre as principais estratégias adotadas por micro e pequenas empresas do Rio Grande do Sul. Resende: SEGET, 2004.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, S. H. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996.