

Relações em redes de empresas da indústria de carne e derivados de Santa Catarina

VALMIR EMIL HOFFMANN (Univali)
JEANCARLO ZUANAZZI (Univali)

ISSN 1518-4382

REFERÊNCIA:

HOFFMANN, Valmir Emil; ZUANAZZI, Jeancarlo.
Relações em redes de empresas da indústria de carne e derivados de Santa Catarina In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 1301-1314.

Resumo

O estudo das relações interempresariais e da importância local para o desempenho das empresas têm sido objetos de estudo nas últimas décadas. No início do século passado Alfred Marshal já atentava para as questões locais de competição, seguido por inúmeros trabalhos nas décadas de 60, 70 e 80, sobretudo europeus. Isso foi impulsionado quando, na década de 90 nos Estados Unidos, Porter apresentou textos com esse conteúdo. Apesar desses trabalhos, há dificuldades de se explicar como ocorrem as relações interempresariais, e quais são os fatores que levam as empresas trabalharem de forma conjunta. Desta forma, o objetivo deste trabalho foi analisar as relações de rede, na agroindústria do Estado de Santa Catarina, notadamente na indústria de carnes e derivados, que tem grande representatividade na produção nacional. Realizou-se uma pesquisa quantitativa junto aos integrados (empresários rurais) e técnicos das principais agroindústrias da região para verificar como ocorrem e quais são os tipos de relacionamento entre empresas. Os resultados revelam aspectos de relacionamentos mais fortes, ensejando que os tipos de relacionamento não se desenvolvem de forma linear. Com base nos resultados alcançados, pode-se inferir que apesar dessa indústria estar constituída em rede, predomina um caráter mais individual entre os pesquisados.

1. INTRODUÇÃO

Desde que Marshall (1925) estudou no século XIX a indústria da Inglaterra, passou-se a considerar que a localização poderia ter relação com o processo de industrialização de um determinado território. Ou seja, o autor falava de uma “atmosfera industrial” que garantia o incremento dos negócios e das empresas, através de laços de afinidade profissional, e das oportunidades que apareciam para novos empreendedores, pela dinamicidade e expansão da própria indústria. Assim, a complexidade da indústria dependia, ao menos em parte da própria complexidade dos fornecedores ou de sua capacidade de se tornar complexos.

Essa idéia ressurgiu no continente europeu a partir dos anos sessenta do século XX, com estudo da *Terza Itália* e sua habilidade de apresentar crescimentos acima da média nacional (BRUSCO, 1982). Segundo esse autor, o processo evoluiu, deixando de ser uma manufatura artesanal nos anos cinquenta daquele século para ser uma aglomeração territorial, com características que já haviam sido apontadas nos “distritos industriais” de Marshall, com a intervenção estatal, nos anos setenta. A competição se dava entre empresas, mas havia também cooperação, o que implicava em um ambiente de relações redundantes e fortificava os vínculos entre as partes.

Já nos Estados Unidos, surgia a partir de 1980, o Modelo das Cinco Forças de Porter (1980), que se baseava mais na idéia de competição com base à posição no mercado de oferta e demanda de cada um dos atores industriais, somados à atratividade da própria indústria. De certa forma, esse modelo se opunha à idéia de cooperação, visto que, *lato senso*, as empresas iriam buscar sempre um lugar de destaque em seu mercado, em oposição aos objetivos de suas rivais, fossem elas empresas da própria indústria ou então seus fornecedores ou clientes.

O encontro entre essas duas abordagens teóricas vai se dar com a obra de Porter (1990) *Vantagem Competitiva das Nações*. Ali, Porter reconhece que a localização pode ser a fonte de vantagem competitiva das empresas, e mesmo que indiretamente, faz referência ao estudo de Marshall, quando fala de aglomerações e complementaridade, e aos trabalhos dos pesquisadores italianos, quando discute o papel da cooperação. Ou seja, não é um trabalho inédito, mas teve e ainda tem repercussão na academia no Brasil, dado o grande número de trabalhos que saíram a partir daí, e da adoção do anglicismo *cluster* para a definição das aglomerações territoriais.

A idéia de aglomeração como fonte de vantagem competitiva tem sido estudada em conjunto com outro enfoque particular: o de redes de empresas. Oliveira e Batista (2001), ao estudarem a indústria calçadista de Fortaleza chegaram à conclusão que as empresas trabalham com alianças, o que configura uma estrutura de redes, cujo escopo é a redução dos custos. Em um trabalho que versou sobre a indústria têxtil de Santa Catarina, Ferreira e Wilhelm (2001) pesquisaram a percepção do empresariado em relação ao desenvolvimento de redes de base local como estratégia competitiva, e também ações que seriam necessárias para este fim. Pereira e Pedrozo (2003) procuraram desenvolver um modelo analítico do desenvolvimento de redes interorganizacionais. Bauer (2003) tratou de salientar que as redes permitem que as práticas locais sejam incorporadas, aumentando o comprometimento dos participantes, para com o objetivo de toda a rede. No modelo apresentado por Hoffmann et al. (2004), a tipologia proposta prevê a localização como ponto de referência para o discernimento das redes.

A indústria de carnes e derivados de Santa Catarina tem importância como base para a sustentação econômica do Oeste de Santa Catarina. Ela é formada por um pequeno número de grandes empresas, que formam redes com um grande número de pequenos empresários rurais. Ou seja, o chamado sistema de integração, onde as matrizes e insumos são fornecidos ao empresário rural, para que ele crie os animais e forneça com exclusividade para a empresa ao qual está integrado. Esse sistema proporciona o que foi chamado por Hoffmann et al. (2004) como rede orbital, isto é, aquela onde há um centro de poder, em cuja esfera de poder gravitam as pequenas empresas. Em termos dessa indústria, pode-se pensar que cada empresa constitui sua própria rede orbital, desde o ponto de vista do fornecedor, sendo menos orbital quando se analisam outros atores presentes nas redes, como universidades e instituições ligadas ao poder público.

Neste contexto, apresenta-se este artigo que tem como objetivo analisar as relações de rede na agroindústria no Estado de Santa Catarina, notadamente na indústria de carnes e derivados. O interesse por esse tipo de estudo está dentro de limitações teóricas e empíricas existentes na literatura. Do ponto de vista teórico, Hoffmann et al. (2004) apontaram a necessidade de se discutir

as redes como forma de entendimento de um modelo organizacional amplo. Além disso, os estudos sobre redes no Brasil têm se reportado ao caso de empresas mais que ao da indústria, como por exemplo, Bruno e Vasconcellos (1996), Almeida e Fischmann (2002) e Claro et al. (2002). Do ponto de vista empírico, o interesse pela temática de redes na agroindústria é pouco explorado e quando contemplado, tem como objeto outros setores (TROCOLI e MACEDO-SOARES, 2003; 2004). Dada a importância da indústria, pois a produção de suínos e aves na região pesquisada corresponde a 33% e 25,75% da produção nacional (ICEPA, 2004), respectivamente, a investigação dessa indústria sob o enfoque das redes aglomeradas parece ser relevante.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica desenvolvida para esse trabalho voltou-se para dois pontos principais: a competição e cooperação no contexto de aglomeração e os tipos de relacionamentos existentes. Suprimiu-se a discussão sobre as redes de empresas visto que já se elucidou no princípio desse trabalho que as empresas estudadas, ou seja, os pequenos empresários rurais do Oeste de Santa Catarina têm seu negócio vinculado a redes verticalizadas, e centralizadas por uma grande empresa de transformação. Embora a temática de redes esteja diretamente ligada à pesquisa que se apresenta, ela acabou sendo não tão relevante quanto aos dois temas que são apresentados. Dentro de uma seqüência lógica, poderia se falar que este trabalho focou no tipo de relacionamento existente entre atores presentes em redes aglomeradas territorialmente. Apesar de serem dois conceitos distintos, nesse caso específico, quando se está falando de aglomeração, adota-se o mesmo sentido de rede aglomerada territorialmente.

1.1 Cooperação e competição

Segundo Visconti (2001), a cooperação é um aspecto fundamental das aglomerações, pois favorece a especialização, facilita o processo de aprendizagem dos diversos atores, gera novos produtos, amplia a possibilidade de conquistar novos mercados, aumenta a eficiência de produção, além de ganhar representatividade junto a instituições financeiras. Porém, um grupo de empresas atuando somente de forma cooperada, deixando de lado a competição, estará condenado a fracassar, pois a relação exclusiva de cooperação tende a limitar o processo de inovação das empresas devido à inexistência de concorrência.

Desta forma, entende-se que a exclusiva relação de cooperação irá corresponder como um aspecto negativo dentro de um ambiente de aglomeração, fazendo-se necessário existir uma relação de competição entre estas empresas como forma de estimular a inovação, e com isso, o desenvolvimento de novos produtos.

Dias e Pedrozo (2004) afirmam que a capacidade de competir de uma empresa é determinada pela sua faculdade de colaboração e integração com as mais diversas instituições, como universidades, centros tecnológicos, incubadoras, sindicatos, fornecedores, associações comerciais, e outros atores existentes em uma aglomeração.

Para Casarotto e Pires (1998), o ambiente de competição favorece a formação e desenvolvimento das aglomerações. No entanto, é preciso estar ciente de que a competição pura entre as empresas estabelece perdedores e ganhadores. Nalebuff e Brandenburger (1996) afirmam que esta relação de “ganha-perde” entre empresas é o oposto daquilo que se espera de uma aglomeração, pois no momento em que uma empresa perde, necessariamente outra estará ganhando, deteriorando assim, qualquer possibilidade de cooperação entre empresas, deixando-as isoladas umas das outras.

Dessa idéia de preservar a competição, mas igualmente trabalhar a cooperação, surgiu o conceito de co-operação, que talvez seja mais um neo-logismo, mas que pode ter um significado em si mesmo. Co-operação é apresentada por Nalebuff e Brandenburger (1996), explicando que primeiro as

empresas criam condições de melhoria do mercado, ou aumento do mercado (aumenta o bolo), caracterizando esta etapa como cooperação; no segundo momento, ocorre a competição, ou seja, a disputa pela sua parcela do mercado (divisão do bolo).

Segundo os autores, a co-opetição trata-se de uma relação “ganha-ganha”, onde a soma das partes gera complementaridades para as empresas. Por exemplo, três universidades localizadas na mesma região, em conjunto, poderão desenvolver campanhas de marketing, ou mesmo de pesquisas, como forma de tornar a região em um centro de ensino superior (cooperação). Terminada esta etapa, possivelmente irá aumentar a abrangência de alunos, ou seja, o mercado foi ampliado, e a partir deste momento cada universidade irá lutar pelos seus alunos (competição). Desta forma, a ação coletiva de cooperação gerou complementaridades para as três universidades.

Seguindo este mesmo exemplo, a ação desenvolvida pelas universidades resultará ainda em complementaridade para os hotéis, restaurantes, comércio em geral da cidade, por estarem trazendo novos consumidores. Estes novos segmentos beneficiados, desempenhando um bom papel, estarão gerando nova complementaridade para as universidades, pois novos alunos irão optar pela cidade/região, uma vez que ela apresenta condições favoráveis para se estudar e viver.

Percebe-se então, que as complementaridades entram em um ciclo permanente de evolução, e que todas as empresas presentes nesta região estarão usufruindo seus benefícios e gerando novas complementaridades, mesmo que às vezes de forma involuntária.

Neste sentido, Porter (1999) diz que as aglomerações são a representação nítida da combinação de competição e cooperação entre as empresas.

1.2 Relacionamento nas aglomerações

A base do relacionamento sistêmico é descrita por Pyke (1994), que o explica como um sistema composto geralmente de pequenas e médias empresas independentes de uma determinada região, pertencentes ao mesmo segmento de negócio, que procuram organizar-se para obter vantagens junto às instituições locais, através de relacionamentos de competição e cooperação.

Corroborando essa descrição, Rosenfeld (2002) apresenta três tipos genéricos de relacionamentos sistêmicos num ambiente de aglomeração, os quais são descritos da seguinte forma:

o primeiro e mais simples relacionamento é com os recursos e serviços especializados, e também com uma mão-de-obra altamente qualificada, a qual está disponível somente onde há uma massa crítica de clientes. Este tipo não requer uma base de colaboração interempresas;

o segundo é a definição de transações entre as empresas locais, com a compra e venda de produtos ou serviços. Algumas transações podem ser padronizadas, mas outras podem ser *joint ventures*, que requerem conhecimento em comum, e principalmente confiança entre as partes;

o terceiro trata-se dos relacionamentos não necessariamente comerciais, envolvendo compartilhamento de informações, experiências e conhecimento tácito. Este relacionamento recíproco geralmente resulta em inovação e requer muita confiança.

Tendo em vista os diversos tipos de relacionamentos existentes num ambiente de aglomeração, torna-se necessário analisar algumas estratégias de integração entre as empresas, possibilitando esclarecer eventuais dúvidas relativas à forma de organização das empresas, e entender algumas das vantagens decorrentes da proximidade geográfica.

Segundo Britto (2000), a literatura especializada associa as aglomerações a empresas e instituições espacialmente concentradas, estabelecendo entre si relações verticais e horizontais. Nesse sentido, Amato Neto (2000), Malmberg e Maskell (2001) explicam as relações verticais como sendo o relacionamento de cooperação e troca de um único processo ou atividades correlatas, e relação

horizontal como o relacionamento entre empresas que produzem e oferecem ativos similares. Outra classificação é descrita por Zawislak e Ruffoni (2001), mas o autor usa o vocábulo *interação* no mesmo sentido que relação, e explicita a relação como uma subdivisão da primeira:

- a) interação direta: quando as relações de troca são devidamente formalizadas entre empresas, garantindo desta forma uma complementaridade. Tanto para a comercialização, quanto para a produção e para o desenvolvimento tecnológico, sempre haverá um padrão de relação entre as empresas, podendo ser vertical e/ou horizontal,
 - relação comercial: empresas comercializam formalmente entre si os produtos produzidos individualmente – relação vertical;
 - relação produtiva e comercial: de forma conjunta, as empresas produzem e comercializam entre si, e com terceiros – relação horizontal e vertical;
 - relação comercial, produtiva e tecnológica: desenvolvimento em parceria de soluções ao longo da cadeia de valor, que serão utilizadas de forma coletiva – relação vertical e horizontal;
- b) interação indireta: quando não existem relações formais de troca, mas, apesar disso, são geradas complementaridades e externalidades positivas. Este tipo de relação é o que mais está relacionado com as aglomerações, onde um grupo de empresas sem relação específica consegue obter economias de localização.

Zawislak e Ruffoni (2001) salientam que na medida em que a complementaridade se aprofunda, devido às relações horizontais e verticais, a dependência entre as empresas cresce na mesma proporção, sendo necessário um padrão de coordenação destas relações cada vez mais complexo.

Segundo Lastres e Cassiolato (1995), a noção de competitividade sistêmica indica que o desempenho empresarial depende e é também resultado de fatores situados fora do âmbito das empresas e até mesmo da estrutura industrial da qual fazem parte.

Nesse sentido, ao discutir os fatores condicionantes da competitividade sistêmica, objetivando operacionalizar os diferentes conceitos de competitividade, Meyer-Stamer (1999) sugere quatro níveis de agregação que permitiriam o estabelecimento de metas e análises em nível meta, macro, meso e micro econômico, bem como em âmbito nacional, regional e local que permitiriam estimular o desenvolvimento industrial.

Considerando os níveis citados e com base em Milagres et al. (1999), pode-se afirmar que o esforço pela competitividade relaciona-se cada vez mais com a busca de um ambiente sistêmico ótimo, além das fronteiras da empresa, pois existem agentes externos sobre os quais a empresa não possui boas condições de atuação.

Meyer-Stamer (1999) descreve também algumas funções a ser desempenhadas por cada um dos atores como forma de promover o desenvolvimento econômico local:

governos municipais: as economias de escala podem ser obtidas através de associações, aquisições e fusões de micro, pequenas e médias empresas, estimuladas pelos governos locais;

associações empresariais: estas devem estar ativas no sentido de levantar os pontos fortes e frágeis, de maneira a superar limitações no que tange a fornecedores, mão-de-obra qualificada e fazer frente aos oligopólios fornecedores de insumos e máquinas;

universidades: devem auxiliar na formação educacional, na divulgação de normas e técnicas e disseminação de novas tecnologias;

- governos estaduais e federais: ambos têm um papel fundamental na construção da competitividade disponibilizando recursos para investimentos, serviços de extensão, apoio à exportação e redução do custo Brasil.

METODOLOGIA

Para a consecução do objetivo desse trabalho foram pesquisadas as redes de cinco grandes empresas da área de pecuária de corte de Santa Catarina. Ao se iniciar o estudo, uma delas foi abandonada por estar enfrentando problemas financeiros, o que poderia determinar certo viés de resposta dos seus integrados.

A pesquisa foi composta de dois momentos. Em um primeiro momento, foi dirigida a técnicos do setor uma apreciação sobre os tipos de relacionamento existentes entre as empresas e seus integrados. Parte desses relacionamentos já havia sido indicada pela literatura e parte foi produto de entrevistas não dirigidas, utilizando a nomenclatura de Richardson et al. (1999).

Em um segundo momento, foi aplicado um questionário aos pequenos empreendimentos que constituem a base da cadeia produtiva dessa indústria. O contexto histórico da constituição dessa cadeia produtiva não se apresenta como premente para este trabalho.

Considera-se uma amostra por acessibilidade, pois as agroindústrias disponibilizaram os contatos de forma aleatória, não intencional, e o número de integrados pesquisados foram exclusivamente àqueles informados. A quase totalidade dos integrados (99,3%), como são chamados os pequenos produtores rurais desse setor, respondeu que nunca trabalhou para outro parceiro. Esta situação justifica-se na medida em que 100% dos integrados trabalham em regime de exclusividade, e 96,1% possuem contratos acima de 5 anos, conforme dados da pesquisa de campo. Foram coletados 153 questionários junto aos integrados das principais empresas agroindustriais da Região Oeste Catarinense, distribuídos da seguinte forma:

- a) Empresa “A”: 17% dos questionários;
- b) Empresa “B”: 26,8% dos questionários;
- c) Empresa “C”: 27,5% dos questionários;
- d) Empresa “D”: 28,8% dos questionários.

Vale destacar, que nenhuma das empresas agroindustriais mostraram-se dispostas em informar o número total de integrados, tanto na região pesquisada, como nas demais no Estado ou no país.

Com exceção da Empresa “C”, todas as demais autorizaram as entrevistas somente via telefone, alegando o controle da sanidade animal, não permitindo o acesso nas propriedades. A Empresa “C” determinou que as entrevistas fossem feitas pessoalmente e assistidas por um técnico agrícola designado pela empresa. A justificativa da presença do técnico se deu pela necessidade de controle quanto à mobilidade na propriedade rural, respeitando os limites de controle de sanidade. Destaca-se que em nenhum momento aquele técnico interferiu ou influenciou nas entrevistas.

O questionário constou da aplicação de uma escala que avaliasse o relacionamento conforme descrito no Quadro 1. A escala utilizada continha cinco intervalos: sem relacionamento; relacionamento fraco; relacionamento médio; relacionamento forte; e relacionamento absoluto.

Tipo de relacionamento integrado e empresa
Financeiro
Tecnológico
Riscos da atividade

Quadro 1: Relacionamento entre integrado e empresa.

A determinação dessas variáveis vem ao encontro de diversos estudos anteriores. Os relacionamentos financeiros foram estudados por Dei Ottati (1994) e também por Lazerson e Lorenzoni (1999). Em ambos casos, os autores elucidaram que em algumas ocasiões, as empresas

financiam máquinas e equipamentos de seus fornecedores, até para garantir o acesso aos insumos. Essas investigações se deram em contextos de redes aglomeradas territorialmente.

A variável tecnológica já havia sido pesquisada por Dyer (1996) em seu estudo sobre redes de empresas na indústria automobilística e também por Jones et al. (1997) na indústria de carros de competição. Os resultados mostraram que o relacionamento tecnológico permite que haja uma propagação do conhecimento entre a rede de forma mais rápida e efetiva.

A determinação da última variável em questão se deu como resultado das entrevistas com os técnicos da área. Parece ser que o risco, entendido aqui como a probabilidade de ocorrência de eventos meteorológicos ou zoonoses, pode afetar diretamente o plantel e, assim, toda a cadeia produtiva. No caso em que o pequeno empresário rural tenha que assumir individualmente esses riscos, a atratividade dessa indústria pode cair significativamente. Um dos técnicos entrevistados salientou que não houve nenhum momento quando esse risco tenha se manifestado e que esse relacionamento tenha sido testado.

A pesquisa procurou mostrar também a intensidade de relacionamento entre os integrados e demais atores. Em termos de redes localizadas territorialmente, vários trabalhos já destacaram as interações existentes entre distintos agentes. Martinez (2001) e Carrão (2004) salientaram aquelas relações horizontais existentes entre empresas e seus competidores¹. Benton (1993) e Farali (2001) discutiram a interação entre o poder público e as empresas centralizadas geograficamente. Schmitz (1993) e Molina e Hoffmann (2002) salientaram o papel das universidades e seus relacionamentos com as empresas presentes em redes de base territorial. Paniccia (1998) evidenciou que em certa medida, os gerentes de banco vão preferir conceder crédito àqueles empresários que sejam conhecidos na praça, e gozem de boa reputação, o que pode ocorrer apenas quando as relações são redundantes ao longo do tempo. Com base nesses trabalhos, elaborou-se outras variáveis do estudo, descritas no Quadro 2.

Relações do integrado com outros atores nas redes
Demais integrados
Poder público Municipal
Vigilância sanitária
Órgão estadual de meio ambiente
Instituições financeiras
Universidades
Serviços de transporte

Quadro 2: Relações com outros atores.

O tratamento dos dados se deu com o teste Qui quadrado e com a frequência em cada um dos intervalos. O uso dessa estatística se deu em função de se estar trabalhando com intervalos e não com números representativos de um *quantum*.

RESULTADOS

Apresentam-se, a seguir, os principais resultados encontrados na pesquisa de campo, bem como as respectivas análises decorrentes:

¹ Cabe destacar que os demais integrados são apenas parcialmente competidores uns dos outros, enquanto fornecedores da indústria.

Tabela 1 - Relacionamento financeiro

Relacionamento c/parceiro - Financeiro	Não há nenhum tipo de relacion.	Relacion. Fraco	Relacion. Médio	Relacion. Forte	Relacion. Absoluto	TOTAL
Parceiro agroindustrial						
1 – Empresa A	+0	-3	+0	+22	+0	26
2 – Empresa B	+0	-5	+0	-1	+4	41
3 – Empresa C	+0	-5	+0	+0	+3	42
4 – Empresa D	+0	+34	+1	-1	-12	44
TOTAL	1	41	4	14	93	153

Como se pode ver na Tabela 1, de forma geral, os integrados demonstram uma tendência positiva para relacionamentos mais fortes com a empresa de cuja rede fazem parte, pois a grande maioria, embora não apresente positivamente uma tendência para relacionamento absoluto, mostra existir relações constantes entre fraco e forte.

Tabela 2 - Relacionamento tecnológico

Relacionamento c/parceiro - Tecnológico	Relacion. Fraco	Relacion. Médio	Relacion. Forte	Relacion. Absoluto	TOTAL
Parceiro agroindustrial					
1 – Empresa A	-3	+0	+15	+0	26
2 – Empresa B	-5	+0	-1	+4	41
3 – Empresa C	-6	+0	+0	+3	42
4 – Empresa D	+38	+2	-1	-15	44
TOTAL	40	5	9	99	153

Com base na Tabela 2, percebe-se que o relacionamento tecnológico dos integrados com as empresas agroindustriais não se apresentam uniformes, pois alguns integrados assinalam a presença de relações fortes, enquanto que outros destacam situação inversa. Este cenário parece indicar que há apoio tecnológico restrito aos integrados, ou seja, em determinadas situações, se necessário, o integrado deverá investir por conta própria, sem auxílio da empresa agroindustrial parceira.

Tabela 3 - Relacionamento – Riscos

Relacionamento c/parceiro - Riscos	Não há nenhum tipo de relacion.	Relacion. Médio	Relacion. Forte	Relacion. Absoluto	TOTAL
Parceiro agroindustrial					
1 – Empresa A	-4	+2	+0	+0	26
2 – Empresa B	-7	+2	+0	+1	41
3 – Empresa C	-7	+2	+1	+0	42
4 – Empresa D	+49	-19	+0	+0	44
TOTAL	43	108	1	1	153

Até o momento da pesquisa não foi registrado nenhum evento que viesse a exigir por parte do parceiro agroindustrial uma ação compensadora por eventuais problemas. Dessa forma, os resultados da Tabela 3 evidenciam uma tendência para nenhum tipo de interação nesse

relacionamento. Os integrados, de forma geral, responderam que não há nenhum contrato formal para assumir riscos conjuntos, com exceção dos integrados da empresa “D”, que formam um grupo de risco mútuo, organizado pela empresa agroindustrial, ou seja, no caso de surgir qualquer problema, ocasionados por desastres naturais, ou mesmo por doenças, os prejuízos individuais serão rateados com os demais integrados pertencentes à referida rede.

Tabela 4 - Relacionamento com os demais integrados

Relacionamento com "demais integrados"	Relacion. Neutro	Relacion. Fraco	Relacion. Médio	Relacion. Forte	TOTAL
Parceiro agroindustrial					
1 – Empresa A	+0	-1	+6	+0	26
2 – Empresa B	-1	-8	-13	+7	41
3 – Empresa C	+9	+36	+0	-5	42
4 – Empresa D	-1	-4	+2	+0	44
TOTAL	2	13	22	116	153

Percebe-se na Tabela 4 que os relacionamentos entre os integrados não se mostraram satisfatórios, pois a grande maioria exibe tendências positivas a relacionamentos fracos, ocorrendo o inverso para relacionamentos fortes. Os entrevistados salientaram que a relação limita-se quase que exclusivamente àquelas amistosas, havendo contatos apenas eventuais para discussão de melhorias ou busca de soluções comuns.

Tabela 5 - Relacionamento com o poder público municipal

Relacionamento com "Governo Municipal"	Não há nenhum tipo de relacion.	Relacion. Neutro	Relacion. Fraco	Relacion. Médio	Relacion. Forte	TOTAL
Parceiro agroindustrial						
1 – Empresa A	+0	+4	+0	-1	-1	26
2 – Empresa B	+11	-2	-1	-2	-2	41
3 – Empresa C	-6	-7	+10	+15	+16	42
4 – Empresa D	+0	+7	-1	-2	-2	44
TOTAL	62	53	9	14	15	153

Na Tabela 5, de forma geral, os integrados exibiram uma tendência positiva para relacionamentos positivos com este ator regional. No entanto, percebeu-se que aqueles integrados que evidenciavam relacionamentos mais intensos, informalmente pareciam indicar simpatia político-partidária com os seus respectivos governantes.

Os resultados apresentados a seguir expressam características gerais dos integrados pesquisados, permitindo assim relatá-los exclusivamente de forma textual. Desta forma, destacam-se as seguintes considerações:

em relação aos serviços de transporte, os integrados salientaram que a relação é forte, porém, ela é indicada e gerenciada pela empresa agroindustrial;

quanto aos relacionamentos com instituições financeiras locais, a grande maioria dos integrados respondeu que as relações são puramente comerciais ou fracas, tendo em vista a inexistência de créditos especiais voltados para este segmento. Os entrevistados salientaram que embora a região tenha característica agroindustrial, não há uma diferenciação para com os outros setores da economia regional, ou seja, todos são tratados de forma igual, não havendo incentivos específicos;

em relação ao órgão estadual de defesa do meio-ambiente (FATMA), bem como de controle de sanidade animal (Vigilância Sanitária), os relacionamentos são na maioria de fraco a médio, uma vez que ações de cooperação com estes atores são pontuais e específicas, conforme relatado pelos respondentes;

- a) todos os integrados responderam não haver nenhum tipo de relacionamento com instituições de ensino regionais.

CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo analisar as relações de rede, na agroindústria no Estado de Santa Catarina, notadamente na indústria de carnes e derivados. Essa indústria tem relevância tanto no âmbito do Estado como no do país. Para isso foram realizadas entrevistas com técnicos da área e a aplicação de questionários com pequenos empresários rurais com enfoque em dois pontos: o primeiro concernente aos relacionamentos existentes entre esses pequenos empresários e as empresas com as quais constituem redes orbitais. No segundo ponto, tratou-se de verificar os relacionamentos entre esses pequenos empresários e os demais atores envolvidos no processo na indústria da manufatura de carnes.

Com base nos dados coletados, percebe-se que as relações da rede de integrados agroindustriais não são lineares, ou seja, embora já existam tendências para relacionamentos mais intensos em distintos âmbitos, os mais intensos são aqueles ligados às atividades fins propriamente. Atores regionais, tais como instituições de ensino, possuem potencial para contribuir com as redes de forma mais intensa, visto que funcionam como repositórios de conhecimento e podem alavancar as atividades locais (SCHMITZ, 1993).

Outro aspecto que vale destacar, é o fraco relacionamentos entre os integrados, pois ainda há um relativo distanciamento, justificado muitas vezes por uma competição para resultados positivos individuais, que proporcionam bônus para aqueles que atingem determinadas metas de produção, conforme relatado por alguns entrevistados. Pode-se inferir que este individualismo seja oriundo da própria empresa agroindustrial, pois o trabalho desenvolvido por Zuanazzi (2004) já identificou na mesma região um espírito individualista por parte das empresas agroindustriais, mostrando-se ainda distantes de um relacionamento sistêmico mais intenso, ou seja, suas ações ainda estão voltadas para os fatores internos de estratégia e não para uma preocupação local. As redes então, apesar de apresentarem características de regionalidade em termos de localização, permanecem com uma postura mais similar àquela adotada pelas redes puramente dispersas. O senso de pertinência salientado pela literatura (GRANOVETTER, 1985; ZUKIN e DIMAGGIO, 1990) parece não existir entre os pesquisados.

Por outro lado, isso parece favorecer a competição mais voltada ao poder de mercado das partes, onde a empresa agroindustrial incentiva à competição mesmo dentro de sua própria rede para se favorecer de seu tamanho frente aos seus integrados, em uma estratégia típica de monopólio. Mais que as ações de cooperação que como indicado na literatura, deveriam estar presentes nesses contextos, prevalece a competição, típica do mercado de modo geral. A rede, nesse caso, é uma forma de estruturação industrial que garante o fornecimento de insumos dos empresários rurais (integrados) para a empresa agroindustrial.

Considerando este cenário, torna-se necessário que novos trabalhos sejam desenvolvidos neste segmento, e também em outras regiões, procurando mesmo que indiretamente contribuir para o desenvolvimento regional, visto que essas redes, com as características que foram estudadas neste trabalho possuem forte impacto local, mas como foi visto, podem estar dissociadas desse senso de pertinência, o que pode levar ao desperdício de oportunidades pela cooperação e ação conjunta.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. I. R.; FISCHMANN, A. A. Atuação estratégica em pólos empresariais relato de duas experiências. **Revista de Administração de São Paulo**, São Paulo. V. 37, n.3, p.79-85, Julho/setembro 2002.

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

BAUER, M.A.L. Redes e identidades: perspectivas estratégicas e institucionais. XXVII ENAMPAD, **Anais...** Atibaia, São Paulo, 20 a 24 /set. 2003.

BENTON, L. La emergencia de los distritos industriales en España: (...). In: Pyke, F., Sergenberger, W. **Los distritos industriales y las pequeñas empresas: III**. Distritos industriales y renegeración económica local. Madrid: Ministerio de Trabajo Y Seguridad Social, 1993.

BRITTO, Jorge. **Características estruturais dos clusters industriais na economia brasileira**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2000. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist/P2/textos/NT29.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2003.

BRUNO, M. A. C.; VASCONCELLOS, E.. Eficácia da aliança tecnológica: estudos de caso no setor químico. **Revista de Administração de São Paulo**, São Paulo. V. 31, n.2, p.73-84, abril/junho 1996.

BRUSCO, S. The Emilian Model: Productive Decentralization and Social Integration. **Cambridge Journal of Economics**, v. 6, 1982.

CARRÃO, A. M. R. Cooperação entre empresas de pequeno porte em pólos industriais: um estudo comparativo. **Revista de Administração de São Paulo**, São Paulo. V. 39, n.2, p.186-195, abril/maio/jun..2004.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade local com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1998.

CLARO, D. P.; CLARO, P. B. O.; HAGELAAR, G.. Rede estratégica na seleção e na manutenção de relacionamento com fornecedores: o caso MONL. **Revista de Administração de São Paulo**, São Paulo. V. 37, n.3, p.06-18, Julho/ setembro 2002.

DEI OTTATI, G. Trust, interlink transaction and credit in the industrial district. **Cambridge Journal of Economics**, v.8, 1994.

DIAS, Alexandre Ribeiro; PEDROZO, Eugênio Ávila. **Configuração da estrutura de cluster na pecuária de corte do município de Gurupi, Tocantins, Amazônia Legal**. Disponível em: <<http://www.grupomontevideo.edu.uy/mesa3/ribeiro%20y%20avila.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2004.

DYER, J. H. Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 271-291, 1996.

FARALI, M. F. S. Parcerias, novos arranjos institucionais e políticas públicas no nível local de governo. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro. V. 35,n. 1,p. 119-144, Jan/Fev.2001.

FERREIRA, H.C.; WILHELM, P.P.H. *Cluster CMB/SC: perspectivas para o desenvolvimento do segmento de cama, mesa e banho da (...).*XXV ENAMPAD, **Anais...** Campinas, São Paulo, 16 a 19 /set. 2001.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: (...). **American Journal of Sociology**, v.91, p.481-510, 1985.

HOFFMANN, V.E.; MOLINA-MORALES, F., FERNANDEZ- MARTINEZ,M. T. Redes de empresas: uma proposta para sua classificação. Encontro nacional dos programas de pós- graduação em administração, Curitiba: **Anais do XXVIII ENANPAD**, 26 a 29 de setembro de 2004.

ICEPA. **Síntese anual da agricultura de Santa Catarina – 2003-2004**. Florianópolis: Instituto Cepa/SC, 2003. Disponível em: <www.icepa.com.br/Publicacoes/sint_2004.pdf>. Acesso em: 26 dez. 2004.

JONES, C.; HESTERLEY, W.S.; BORGATTI, S.P. A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanism. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 911-945, out, 1997.

LASTRES, Helena M.M.; CASSIOLATO, José Eduardo. **Contribuição do PDACT para a melhoria das condições de competitividade da indústria brasileira**. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/publi/PADCT/lastres.pdf>>. Acesso em: 29 out. 2003.

LAZERSON, M.H.; LORENZONI, G. Firms that feed industrial districts: (...). **Industrial and corporate change**, v.8, n.2, 1999.

MALMBERG, Anders; MASKELL, Peter. **The elusive concept of localization e economies – towards a knowledge-based theory of spatial clustering**. New York: AAG Annual Conference, 2001. Disponível em: <<http://www.utoronto.ca/isrn/documents/Malmberg Maskell1.pdf>>. Acesso em: 15out 2003.

MARSHALL, A. **Principles of Economics**. 8.ed. London:Macmillan, 1925.

MARTÍNEZ, M.T. **El Modelo Explicativo de la Competitividad de la Empresa en los Distritos Industriales: El Efecto de los Recursos Compartidos**. Tesis Doctoral, Universitat Jaume I, Castellón, España, 2001.

MEYER-STAMER, Jörg. **Stimulating growth, improving competitiveness in Brazil: beyond industrial policy and outsourcing responsibility**. Disponível em: <<http://home.t-online.de/home/meyer-stamer/1999/ildes-e.pdf>>. Acesso em: 29 out. 2003.

MEYER-STAMER, Jörg; MAGGI, Claudio; SEIBEL, Silene. **Cadeia de valor global do setor cerâmico: uma estudo comparativo dos clusters de Sassuolo, Castellón e Criciúma**. Disponível em: <<http://www.meyer-stamer.de/2001/Ceramica.pdf>>. Acesso em: 29 out. 2003.

MOLINA, F.X.; HOFFMANN, V.E. Aprendizagem através de redes sociais: (...). **Inteligência empresarial**, n.12 jul/2002.

NALEBUFF, Barry J.; BRANDENBURGER, Adam M. **Co-opetição**: 1. um conceito revolucionário que combina competição com cooperação, 2. a estratégia da teoria do jogo que está mudando o jogo dos negócios. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

OLIVEIRA, L.A.G.; BATISTA, P.C.S.. As pequenas empresas e as alianças estratégicas: (...).XXV ENAMPAD, **Anais...** Campinas, São Paulo, 16 a 19 /set. 2001.

PANICCIA, I. One, hundred, thousands of industrial districts. (...) **Organizational studies**, v.19, n.4, 1998

PEREIRA, B.A.D.; PEDROZO, E.E. Modelo de análise do comportamento de redes inter-organizacionais sob o prisma organizacional. XXVII EANMAPD, **Anais...** Atibaia, São Paulo, 20 a 24 /set. 2003.

PORTER, M. **Competitive Strategy**: Techniques for Analyzing Industries e and Competitors. New York: The Free Press, 1980.

_____. **The Competitive Advantage of the Nations**. New York: The Free Press, 1990.

_____. **Competição = on competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PYKE, E. **Small firms, trechnical services and inter-firm co-operation**. Geneva: International Institute for Labor Studies, 1994.

ROSENFELD, Stuart A. **A governor's guide to cluster-based economic development**. Washington, 2002. Disponível em: <<http://www.nga.org/cda/files/AM02Cluster.pdf>>. Acesso em 15 out. 2003.

SCHMITZ, H. Distritos industriales: modelo y realidad en Baden-Württemberg – Alemanha. In: Pyke, F., Sergenberger, W. **Los distritos industriales y las pequeñas empresas: III**. Distritos industriales y regeneración económica local. Madrid: Ministerio de Trabajo Y Seguridad Social, 1993.

TROCCOLI, I.R., MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A. Análise estratégica sob ótica relacional: Enfocando grupos e blocos estratégicos. **Revista de Administração Contemporânea**, S.P.,v.8, n.1 p. 55-78, janeiro/março 2004.

TROCCOLI, I.R., MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A. Gestão de empresas em grupos estratégicos os blocos de relacionamento estratégicos. **Revista de Administração de São Paulo**, São Paulo. V. 38, n.3, p.181-191, Jul. /Ago./Set.2003.

VISCONTI, Gabriel Rangel. Arranjos cooperativos e o novo paradigma tecnoeconômico. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 16, p. 317-344, dez. 2001.

ZAWISLAK, Paulo Antônio; RUFFONI, Janaína. Sistema local de inovação e produção: uma alternativa para o desenvolvimento tecnológico de setores tradicionais. In.: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas, SP, 2001.

ZUANAZZI, J. **Clusterização da agroindústria do oeste de Santa Catarina**: uma possibilidade ou uma realidade. 2004. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2004.

ZUCKIN, S.; DIMAGGIO, P. **Structures of capital: (...)**. New York: Cambridge University Press, 1990.