

**Sistemas Produtivos e Desenvolvimento Profissional: Desafios e Perspectivas****Produção em Rede e o Comportamento em uma cooperativa de vinho de Jundiaí**

Nathan Cirillo e Silva

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – São Paulo – Brasil

nathan\_cirillo@hotmail.com

Roberto Kanaan

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – São Paulo – Brasil

kanaanhe@gmail.com

**Resumo** – As organizações vêm sofrendo constantes mudanças em seu ambiente e para se manterem competitivas, elas procuram adotar novos comportamentos. Assim, a produção em rede, conhecida também como arranjo de empresas, constitui um novo formato empresarial que fornece uma maior sustentabilidade ao mercado por meio das relações existentes entre seus membros. Com a finalidade de compreender este formato, o objetivo deste artigo é identificar o comportamento predominante de uma cooperativa agrícola de produtores de vinho localizada na região de Jundiaí. Para isso, foi adotada a Matriz ConFlex proposta por Pinto e Loiola (2007), a qual permite identificar o comportamento por meio da comparação entre os níveis de confiança e flexibilidade existentes. Os resultados obtidos pela pesquisa demonstraram que esta cooperativa apresenta uma alta cooperação, o que possibilita afirmar que ela atende aos seus propósitos.

**Palavras-chave:** Produção em Rede, Arranjos Produtivos, Comportamento Organizacional.

**Abstract** – Organizations are under constant changes in their environment and to remain competitive, they seek to adopt new behaviors. Thus, network production, also known as arrangement of companies, is a new business format that provides greater sustainability to the market through the relationships among its members. In order to understand this format, the purpose of this article is to identify the predominant behavior of an agricultural cooperative wine producers located in Jundiaí region. For this, it adopted the ConFlex Matrix proposed by Pinto and Loyola (2007), which identifies behavior by comparing the levels of confidence and existing flexibility. The results obtained from the survey showed that this cooperative has a high cooperation, which allows state that it serves their purposes.

**Keywords:** Production Network, Productive Arrangements, Organizational Behavior.

## 1. Introdução

A dinamicidade e a competitividade presentes no ambiente contemporâneo em que as empresas atuam, impõe uma série de desafios e obstáculos a serem ultrapassados. Entretanto, quando estas firmas passam a atuar de forma conjunta por meio de aglomerados, elas se tornam mais fortes e competitivas, o que aumenta significativamente suas chances de crescimento e sobrevivência (CASSIOLATO; LASTRES, 2003).

No entanto, para que ocorra esta sinergia é necessário que haja um bom relacionamento interempresarial, ou seja, as empresas devem ser capazes de cooperar umas com as outras. E é justamente por este motivo que os comportamentos predominantes nestas relações devem ser melhor estudados e analisados.

O comportamento típico que uma empresa pode adotar é uma postura voltada à cooperação ou competitividade. Quando uma firma coopera com outra ela busca satisfazer os interesses de todos, procurando sempre soluções que tragam benefícios para ambos os lados. Por outro lado, quando a competitividade se faz presente, a tendência é que somente os interesses próprios sejam atendidos, afetando assim os demais envolvidos (PINTO; LOIOLA, 2007).

Partindo desta problemática, Pinto e Loiola (2007) desenvolveram um modelo conhecido como Matriz ConFlex. Por meio deste estudo, é possível identificar qual é o comportamento predominante na relação. Para os autores, o comportamento é o resultado de uma série de combinações entre confiança e flexibilidade. Neste modelo, existem indicadores que representam cada um destes aspectos, sendo que a confiança é caracterizada pela transparência, honestidade e relacionamento interpessoal. Já a flexibilidade é composta pela pró-atividade e reconfiguração.

Uma relação baseada na confiança é o que define muitas vezes o sucesso de um negócio, pois a própria natureza das empresas envolve riscos e imprevisibilidades, assim a confiança passa a ser vista como um fator essencial no controle e prevenção de riscos, pois proporciona uma maior credibilidade entre as partes (AMATO NETO, 1999).

A flexibilidade também exerce um importante papel nas relações entre firmas, visto que caso elas não estejam preparadas para atender as novas demandas que surgirão, muito provavelmente encontrarão dificuldades para cooperar. Portanto, a flexibilidade deve ser vista como um complemento à confiança.

Por fim, o principal objetivo deste estudo é apresentar uma análise do comportamento predominante (cooperação ou competição) em uma Cooperativa Agrícola de Produtores de Vinho localizada na região de Jundiaí, a qual possui um importante papel no cenário econômico e cultural da região. Para tal, foi adotada como técnica de pesquisa um questionário fechado visando obter informações que possibilitem determinar o seu comportamento.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Produção em Rede

Observa-se que o termo produção em rede geralmente está associado à ideia de um conjunto de empresas independentes que se relacionam entre si (BRITTO, 2002; CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001). Entretanto, o fato de se relacionarem, não é suficiente para caracterizar uma rede, visto que é necessário que haja um objetivo comum (MARCON; MOINET, 2001; ALTER; HAGG, 1993, apud LOIOLA; MOURA, 1996).

Além disso, a estrutura de produção em rede pode ser concebida como uma alternativa em relação às firmas tradicionais. Pois, representa uma forma de organização intermediária, também conhecida como forma híbrida (LOIOLA; MOURA, 1996; BRITTO, 2002).

Segundo Casarotto Filho e Pires (2001), as redes ou arranjos são formados por firmas que admitem possuir limitações financeiras, estruturais e competitivas. Deste modo, elas acabam se unindo para obter um maior poder de decisão e competição no mercado, visto que as empresas de base coletiva se tornam mais competitivas quando comparadas as individuais.

Desta forma, a participação de empresas de micro, pequeno e médio porte em sistemas de arranjo produtivo, tem possibilitado que elas consigam ultrapassar diversas barreiras, produzindo mais eficientemente e comercializando seus produtos inclusive em mercados internacionais (CASSIOLATO; LASTRES, 2003).

Nota-se ainda que estes arranjos estão ganhando cada vez mais destaque no âmbito organizacional e acadêmico devido a incentivarem uma relação saudável por meio de parcerias e colaboração. Deste modo, percebe-se que o fator comportamento organizacional exerce forte influência nos resultados, pois atitudes de cooperação, relação de confiança e maior fluxo interno de informações caracterizam fontes de vantagens competitivas.

Neste sentido, Amato Neto (1999) lista um conjunto de vantagens que podem ser alcançadas por meio da colaboração interempresarial:

- a) Combinar competências e utilizar o know-how de outras empresas;
- b) Dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e conhecimentos adquiridos;
- c) Partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto;
- d) Oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada;
- e) Exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente;
- f) Compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo subutilizados;
- g) Fortalecer o poder de compra;
- h) Obter mais força para atuar nos mercados internacionais.

Além disso, observa-se que muitas destas vantagens seriam inviabilizadas caso as empresas atuassem isoladamente.

## 2.2 Comportamentos de Empresas Inseridas em Redes de Produção: Cooperação e Competição

O comportamento organizacional é a área de estudos que procura prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano nas organizações. Além disso, este campo do conhecimento define o comportamento como qualquer ato observável executado por uma pessoa, ou seja, é a maneira como ela age (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999; ROBBINS, 2002; COOPER; ARGYRIS, 2003).

Deste modo, verifica-se que entre os diversos fatores que podem influenciar os arranjos produtivos está a cultura organizacional predominante, sendo esta caracterizada por meio de comportamentos (AMATO NETO, 1999).

A cultura organizacional também é a responsável por moldar os comportamentos dos indivíduos. Assim, verifica-se que existe um comportamento identificável para as pessoas, para os grupos e para a empresa como um todo. Diversos estudos têm apresentado que o comportamento das empresas inseridas em rede tem formado um binômio que varia de competição até a cooperação (LOIOLA; MOURA, 1996).

A competição pode ser entendida como a busca da satisfação pessoal, independente se irá ou não trazer consequências negativas para o restante do grupo. Segundo Pinto e Loiola (2007), a competição pode ocorrer de duas formas distintas na produção em rede:

- a) os membros acabam disputando o mesmo cliente;
- b) procuram obter vantagens competitivas em relação aos demais.

Nestas condições, a competição é vista como um ponto negativo para a rede, visto que serão necessários esforços adicionais para controlar os contratos e sua execução, o que poderá acarretar em perdas e gastos desnecessários.

Já a cooperação é todo comportamento adotado pelos membros da rede de modo que mesmo mantendo sua autonomia ainda sim sejam capazes de privilegiar os interesses da rede como um todo. Em outras palavras, é a busca de soluções que tragam resultados positivos para os interessados. Assim, nota-se que o sentimento de comprometimento, sem exceções, sobrepõe a desconfiança e competição (PINTO; LOIOLA, 2007).

Desta forma, a cooperação pode ser considerada um aspecto positivo e importante para o desenvolvimento da rede de empresas. Visto que contribui para a redução de rivalidades e comportamentos oportunistas. Além disso, o controle de contratos e sua execução ocorrem de forma mais fácil, gerando menos problemas e gastos.

## 2.3 Fatores determinantes no comportamento: Confiança e Flexibilidade

A confiança exerce o importante papel de controlar os riscos provenientes das diversas transações realizadas pelas empresas. Caso ela não exista, muitos negócios que trazem benefícios para ambas às partes poderão não se concretizar (AMATO NETO, 1999).

Além disso, os arranjos produtivos tendem a se formar em um ambiente onde a confiança está presente, pois possibilita uma maior interação e cooperação entre os envolvidos (CASSIOLATO; LASTRES, 2003).

Para Robbins (2002), o processo de aquisição de confiança é crescente e baseia-se em experiências relevantes. Assim, ela necessita de tempo para ser construída e acumulada.

Segundo Pinto e Loiola (2007), a confiança é formada por três indicadores, sendo eles:

- a) **Transparência:** Refere-se à clareza com que as informações são comunicadas aos membros da rede. Caso a comunicação seja clara e eficiente, certamente o nível de confiança será maior.
- b) **Honestidade:** É a capacidade de honrar com os acordos firmados, além de adotar ações justas na resolução de conflitos. É importante não confundir honestidade com transparência, visto que esta última apenas torna explícita as regras, enquanto ser honesto significa conhecê-las, respeitá-las e cumpri-las.
- c) **Relacionamento Interpessoal:** Corresponde ao relacionamento entre os agentes envolvidos na rede. Quando a relação é positiva, havendo amizade, afetividade, troca de informações e conhecimentos entre os membros, a confiança acaba sendo favorecida e os laços cooperativos são fortalecidos.

Outro fator que exerce influência no comportamento das organizações é a flexibilidade. Ela pode ser entendida como a habilidade de mudar, de fazer algo diferente. É a capacidade de se reconfigurar para responder a uma necessidade do momento (BRITTO, 2002).

Em outras palavras, uma empresa flexível é aquela que se antecipa e se adapta para atender as necessidades do ambiente. Sendo assim, Pinto e Loiola (2007), identificaram como componentes da flexibilidade os seguintes indicadores:

- a) **Pró-atividade:** É a preocupação de se antecipar a futuras demandas, visando também melhorar as competências necessárias ao negócio: conhecimentos, habilidades e atitudes. A pró-atividade pode ser mensurada por meio da formação de seus profissionais, atualização do modelo de negócio e pelas práticas de gestão adotadas.
- b) **Reconfiguração:** Trata-se de um comportamento adaptativo em resposta as mudanças. Estas mudanças podem estar relacionadas com o escopo, prazos, tecnologias, entre outros, e depende das atitudes do quadro de pessoal.

## 2.4 Matriz ConFlex: Identificando o comportamento predominante na rede

Uma das formas indicadas na literatura para identificar o comportamento predominante na rede é a Matriz ConFlex proposta por Pinto e Loiola (2007). Para isso, deve-se combinar o grau de confiança e flexibilidade existente na rede, sendo que este grau pode ser baixo ou alto em ambos os casos. A figura 1 apresenta o modelo citado.

**Matriz ConFlex**

Flexibilidade	ALTA	Competição (baixa)	Cooperação (alta)
	BAIXA	Competição (alta)	Cooperação (baixa)
		BAIXA	ALTA
		Confiança	

Figura 1 - Matriz Conflex (Confiança x Flexibilidade)

Fonte: Pinto e Loiola (2007)

Observa-se que a célula Competição (alta), é caracterizada pelo baixo nível de confiança e de flexibilidade. Neste caso, as empresas buscam o seu próprio benefício, ignorando o bem-estar coletivo. Na próxima célula – Competição (baixa) – a confiança ainda permanece baixa, porém a flexibilidade alta aumenta a competitividade entre as firmas. A célula Cooperação (baixa) é constituída por um alto índice de confiança, fazendo com que as empresas cooperem uma com as outras, no entanto, a flexibilidade baixa reduz este comportamento. Finalmente, na quarta e última célula – Cooperação (alta) – tanto a confiança como a flexibilidade possuem um alto nível, o que permite que se tenha um comportamento predominantemente cooperativo.

Deste modo, para uma melhor relação entre as empresas de um arranjo, é desejável que se tenha um alto índice de confiança e flexibilidade entre elas. Assim, o que irá prevalecer será uma relação de cooperação e não de competição.

## 3. Metodologia

Quanto ao método, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, sendo adotado como técnica um questionário fechado. O processo de criação deste instrumento se deu em três fases: montagem de sua versão inicial, análise do questionário por pesquisadores que possuem experiência em instrumentos de coleta de dados e realização dos ajustes em função da análise realizada.



No final, o questionário contou com 15 questões, referentes aos indicadores de transparência, honestidade, relações interpessoais, pró-atividade e reconfiguração. Assim, a cada 3 questões, um indicador diferente foi analisado.

A pesquisa foi aplicada em uma cooperativa de produtores de vinho localizada na região de Jundiaí. Dentre os principais fatores que contribuíram para esta escolha destacam-se: a importância desta cooperativa para o cenário econômico e cultural da região, a estrutura adotada pela cooperativa caracteriza uma produção em rede e o acesso aos responsáveis pelas adegas parecia mais factível, visto que estão localizados em regiões próximas.

O universo da pesquisa é constituído por um total de 16 adegas de famílias tradicionais da região. No entanto, a amostra foi formada por 15 delas, representando 93,75% do universo. Para que fosse possível obter uma visão realística da cooperativa foi solicitado aos próprios proprietários das adegas que respondessem ao questionário, visto que são eles que participam das reuniões, possuindo assim um maior conhecimento sobre a sua conduta e processos.

Para realizar a tabulação dos dados e a consequente análise dos resultados foi utilizado o programa Excel. A sistemática implicou na definição de pesos diferentes para cada uma das alternativas, sendo que o número 1 passou a representar a alternativa menos favorável, aumentando assim gradativamente, até se chegar a 4 que representa a alternativa mais favorável.

## **4. Resultados e Discussão**

### **4.1 Caracterização da Cooperativa**

A Cooperativa estudada localiza-se no município de Jundiaí, o qual possui grande vocação agrícola principalmente para a produção de uvas de mesa. Esta característica ocorre devido à predominância de famílias italianas na região, as quais foram se integrando a comunidade jundiaiense.

Atualmente, mais de 75% da população de Jundiaí são descendentes de imigrantes italianos, constituindo assim uma das maiores colônias em todo o Brasil. Um traço cultural sinaliza que, entre outros pontos, houve a criação da festa da uva em 1934 como forma de estimular ainda mais os produtores, sendo esta concebida por um idealizador.

A cidade também possui vocação industrial, visto que conta com um dos maiores parques industriais da América Latina. Além disso, destaca-se pelo desenvolvimento de suas áreas culturais, educacionais, tecnológicas e ambientais.

Neste cenário, surge a Cooperativa Agrícola dos Produtores de Vinho de Jundiaí, a qual possui um importante papel para a economia e cultura da cidade. Ela iniciou suas atividades no ano de 2001, por meio da iniciativa do pároco local. O seu principal objetivo era e ainda é fornecer qualificação técnica de produção aos seus membros, possibilitando a legalização e a divulgação da atividade por meio

do intercâmbio entre os diversos produtores, com o desenvolvimento de um canal de acesso coletivo a feiras e exposições do município e da região.

Esta entidade engloba 16 adegas pertencentes a famílias tradicionais da região, as quais são responsáveis pela grande parte da produção e comercialização do vinho artesanal de Jundiaí.

## 4.2 Aplicação da Matriz ConFlex

Para identificar o comportamento predominante foi necessário calcular o maior valor possível que se poderia ter em cada dimensão (confiança e flexibilidade). Para isso, foi utilizada a seguinte fórmula: *Maior valor possível = Número de Perguntas Referentes a cada Dimensão x Número Total de Respondentes x Maior Peso Possível*. Sabendo-se que a confiança é constituída por três indicadores (transparência, honestidade, relacionamento interpessoal) e que cada indicador possui três questões, então existem nove questões referentes a esta dimensão. No caso da flexibilidade existem 6 questões, pois ela é constituída por dois indicadores e cada indicador possui três questões. Para ambas as dimensões o maior peso possível das alternativas é quatro e o total de respondentes foram quinze.

Portanto, tem-se a seguinte situação:

- a) Maior Valor Possível (Confiança) =  $9 \times 15 \times 4 = 540$ ;
- b) Maior Valor Possível (Flexibilidade) =  $6 \times 15 \times 4 = 360$ .

Após identificar o maior valor possível para cada dimensão, somaram-se todos os pesos obtidos por meio do questionário para cada uma das dimensões, os quais foram informados pelos respondentes, chegando-se ao valor real de cada uma delas.

- a) Valor Real (Confiança) = 474;
- b) Valor Real (Flexibilidade) = 309.

Por fim, para calcular o valor final referente a cada dimensão, foi utilizada a seguinte fórmula: *Valor Dimensão = Valor Real / Maior Valor Possível*. Deste modo, chegou-se a um valor para cada dimensão. O valor de cada dimensão foi multiplicado por dez, pois é o valor da escala com a qual se está trabalhando.

- a) Valor (Confiança) =  $(474 / 540) \times 10 = 8,78$ .
- b) Valor (Flexibilidade) =  $(309/360) \times 10 = 8,58$ .

Os valores acima citados foram plotados no gráfico 1, permitindo assim identificar e visualizar o comportamento predominante na cooperativa estudada.



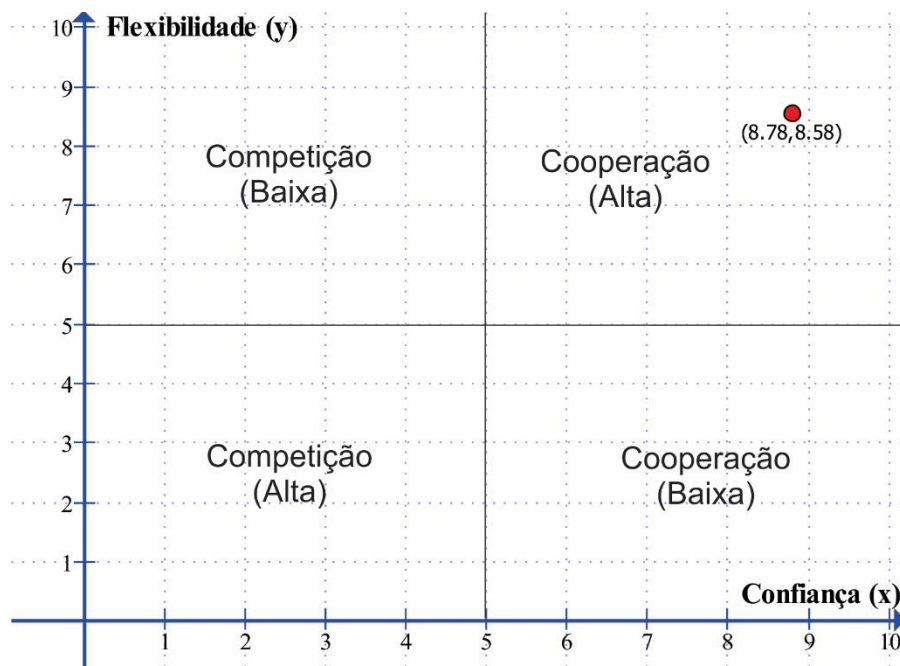


Gráfico 1 - Identificação do Comportamento Predominante na Cooperativa

Fonte: Elaborado pelo autor

Com base na aplicação do modelo e dos consequentes resultados obtidos, observa-se que a Cooperativa Agrícola dos Produtores de Vinho possui um comportamento baseado em características de alta cooperação. Neste sentido, verifica-se que a cooperativa fornece as condições necessárias para que se tenha um ambiente propício à cooperação entre seus agentes.

## 5. Considerações finais

A aplicação da Matriz ConFlex na cooperativa agrícola dos produtores de vinho de Jundiaí permitiu identificar que o seu comportamento predominante é caracterizado por uma alta cooperação. Assim, verifica-se que os seus índices de transparência, honestidade, relacionamento interpessoal, pró-atividade e reconfiguração estão desenvolvidos, o que aumenta as suas chances de visibilidade para o negócio.

Diante desta constatação, faz-se necessário ressaltar que o comportamento satisfatório para qualquer arranjo produtivo é aquele predominantemente cooperativo. Neste sentido, observa-se que a referida cooperativa está focada em propósitos proativos. Entretanto, é necessário sempre buscar manter ou melhorar estes níveis, visto que quando bem desenvolvidos possibilitam uma melhor atuação frente aos desafios mercadológicos impostos.

A título de conclusão, verifica-se que o uso desta ferramenta pode ser viável para as empresas, visto que elas poderão ter conhecimento da sua situação atual, permitindo que seja feita intervenções a fim de melhorar os seus resultados.

## Referências

AMATO NETO, J. Redes de Cooperação Produtiva: antecedentes, panorama atual e contribuições para uma política industrial. 1999. 236 f. Tese (Livre-docência em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

BRITTO, Jorge – Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, David, 2002.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique – Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: Estratégias para a conquista de competitividade global com base na experiência italiana. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASSIOLATO, J.E; LASTRES, H. Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais. Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (REDESIST), Rio de Janeiro, 2003.

COOPER, Cary L.; ARGYRIS, Chris (org.) – Dicionário enciclopédico de administração. São Paulo: Atlas, 2003.

LOIOLA, Elisabeth; MOURA, Suzana – Análise de redes: Uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISCHER, Tânia (org.). – Gestão estratégica: Cidades estratégicas e organizações locais. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

MARCON, Christian; MOINET, Nicolas – Estratégia-rede: ensaio de estratégia. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

PINTO, F; LOIOLA, E. Comportamento das firmas em redes de produção. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional. Recife. v. 5, n. 1. jan.-mai. 2007.

ROBBINS, Stephen P. – Comportamento organizacional. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. – Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.