



**LIMITES, POSSIBILIDADES E
DIFICULDADES DE GESTÃO SOCIAL EM
REDES DE COOPERAÇÃO PARA O
DESENVOLVIMENTO LOCAL**

**Limits, Possibilities and Difficulties to Social
Management in Cooperative Networks for Local
Development**

**Límites, posibilidades y problemas de la cooperación
social Gestión de Redes para el Desarrollo Local**

Yana Moura de Sousa (UNAMA)*

Ana Maria Albuquerque de Vasconcellos (UNAMA)**

Mário Vasconcellos Sobrinho (UNAMA)***

*Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPAD) da Universidade da Amazônia (UNAMA). Bolsista da CAPES no PROSUP/PPAD/UNAMA.

Endereço: Universidade da Amazônia (UNAMA), Programa de Pós-Graduação em Administração (PPAD), Av. Alcindo Cabela, 287, CEP: 66060-902, Umarizal, Belém/PA

Email: yanasousa@ymail.com

**Doutora em Estudos do Desenvolvimento pela University of Wales Swansea (Grã-Bretanha). Professora titular e Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPAD) da Universidade da Amazônia (UNAMA).

Endereço: Universidade da Amazônia (UNAMA), Programa de Pós-Graduação em Administração (PPAD), Av. Alcindo Cabela, 287, CEP: 66060-902, Umarizal, Belém/PA

Email: annavasc@unama.br

***Doutor em Estudos do Desenvolvimento pela University of Wales Swansea, Grã-Bretanha (2007). Professor e Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão dos Recursos Naturais e Desenvolvimento Local (PPGEDAM) da Universidade Federal do Pará (UFPA) e Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPAD) da Universidade da Amazônia (UNAMA).

Endereço: Universidade da Amazônia (UNAMA), Programa de Pós-Graduação em Administração (PPAD), Av. Alcindo Cabela, 287, CEP: 66060-902, Umarizal, Belém/PA

Email: mariovasc@ufpa.br

Resumo

O artigo discute os limites e as possibilidades da conformação de redes de cooperação no contexto de programas para o desenvolvimento local. Especificamente, o artigo

analisa a gestão social da rede de cooperação formada no Programa Nacional do Óleo de Palma (PNOP), no município de Concórdia do Pará. O programa, lançado pelo governo federal, inclui em suas diretrizes a formação de uma rede de cooperação entre agricultores familiares,

empresas interessadas e órgãos estatais regulamentadores. A metodologia adotada na pesquisa foi a de estudo de caso. A partir de uma abordagem qualitativa, entrevistou-se 12 agricultores familiares que fazem parte das ações do programa, agentes da prefeitura, secretaria municipal de agricultura, secretaria municipal de meio ambiente, sindicato dos trabalhadores rurais e o gerente municipal de agricultura familiar da empresa Alpha (nome fictício). O estudo aponta grandes potencialidades na conformação de redes de cooperação para a efetividade dos programas de desenvolvimento local. Todavia, existem muitas dificuldades para a gestão social dessas redes e, conseqüentemente, dos programas de desenvolvimento. Essas dificuldades podem ser expressas pelos conflitos de interesses entre os partícipes da rede de cooperação, diante da inclusão social de atores historicamente excluídos dos processos de desenvolvimento.

Palavras-chave

Redes de Cooperação. Desenvolvimento Local. PNOP. Concórdia do Pará.

Abstract

The paper aims to debate the limits and possibilities of cooperative networks building in the context of local development programs. Specifically, the paper examines the social management of the cooperative network built to the Palm Oil National Program in the municipality of Concordia of Para. The program which was launched by the federal government includes in its guidelines the formation of a cooperative network between family-base rural producers, enterprises and regulatory state agencies. The research methodology adopted was the case study. From a qualitative approach, it was interviewed 12 family-base rural producers that take part of the program, municipal officials, municipal agency of agriculture, municipal

agency of environment, rural workers union and the Alpha (fictitious name) municipal manager for family-base rural producers. The study shows great potential in shaping collaborative networks for local development programs effectiveness. However, there are many difficulties for the social management of networks and consequently for development programs. These difficulties can be stressed by conflicts of interest between the participants of the cooperative network from the social inclusion of the social actors that have been historically excluded of the development process.

Keywords

Cooperative Networks. Local Development. PNOP. Concórdia do Pará.

Resumen

El artículo analiza los límites y posibilidades de la formación de redes de cooperación en el marco de los programas para el desarrollo local. En concreto, el artículo examina la gestión social de la red de cooperación formada en la Programa Nacional de Aceite de Palma (PNOP) en el municipio de Concordia Para. El programa, puesto en marcha por el gobierno federal, incluidas sus directrices sobre la formación de una red de cooperación entre agricultores familiares, empresas y agencias reguladoras estatales interesados. La metodología utilizada en la investigación fue el estudio de caso. Desde un enfoque cualitativo, se entrevistó a los 12 agricultores que forman parte de las acciones del programa, agentes del municipio, la agricultura municipal, secretario municipal de medio ambiente, rural sindicato de trabajadores y el gerente municipal de Alpha empresa familiar agrícola (nombre ficticio). El estudio muestra un gran potencial en la formación de redes de colaboración para la efectividad de los programas de desarrollo local. Sin embargo, hay muchas dificultades en la gestión de estas redes sociales y,

consecuentemente, los programas de desarrollo. Estas dificultades pueden ser expresados por conflictos de interés entre los participantes en la red de cooperación, antes de la inclusión de actores históricamente excluidos de los procesos de desarrollo.

Palabras Clave

Redes de Cooperación, Desarrollo Local, PNOP, Concordia del Pará.

Introdução

O artigo objetiva analisar as potencialidades, os limites e as dificuldades na gestão social da rede de cooperação para o desenvolvimento local. Em particular, o artigo analisa a gestão social da rede de cooperação formada para a implementação do Programa Nacional do Óleo de Palma (PNOP), no município de Concórdia do Pará.

As discussões conceituais da gestão social têm ido além da orientação de modelos gerenciais para políticas públicas, organizações não estatais e diretrizes do mercado (ALLEBRANDT, 2012). Têm, ainda, agregado um encadeamento lógico dos conceitos teóricos de redes e governança (VILLELA; COSTA, 2012), a partir do entendimento de que as redes são fatos sociais que oportunizam a reflexão social por meio da construção coletiva em que estabelecem uma nova realidade na medida em que se define (JUNQUEIRA; NASCIMENTO, 2012).

As redes de cooperação têm sido alvo de inúmeras pesquisas científicas. Grande parte desses estudos versa sobre os ganhos competitivos gerados por empresas associadas em redes (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008; LÉON; AMATO NETO, 2001; ALVES *et al.*, 2010; VERCHOORE; BALESTRIN, 2010). Outros estudos, por sua vez, centram-se em discutir o papel do estado e das políticas públicas no cenário de competitividade empresarial (CÂNDIDO,

2002; CASAS, 2003). Existem, ainda, aqueles que se concentram na análise da formação de redes entre estado, mercado e organizações da sociedade civil para o desenvolvimento territorial (ALVES, 2007; TEODÓSIO, 2009)

Diante desse manancial de estudos sobre as redes de cooperação e de sua importância para o desenvolvimento econômico e social, identifica-se a necessidade de entender em que medida as redes de cooperação se apresentam como alternativa para o desenvolvimento local, focando, em última análise, nas dificuldades que se apresentam para a gestão social dessa tecnologia social.

O desenvolvimento local aqui assumido se refere à mudança social e econômica no campo em que ocorrem as relações socio-produtivas. Essas mudanças devem conduzir para melhoria da qualidade de vida das coletividades locais (CABUGUEIRA, 2000). O conceito de desenvolvimento local assume o caráter subjetivo da expressão qualidade de vida; portanto, trata-se de um significado simbólico, embora haja uma permanente busca por sua objetivação (CABUGUEIRA, 2000; MILANI, 2005).

Este artigo se direciona para entender um programa governamental que traz em seu princípio a cooperação entre empresa, Estado e organizações da sociedade civil, para o desenvolvimento local. Como dito anteriormente, trata-se do Programa Nacional do Óleo de Palma, lançado em 2010 pelo governo federal. O estudo tem como área de abrangência o município de Concórdia do Pará, no Estado do Pará, o estado da região Norte com a maior área apta para o plantio de palma de óleo, maior número de estabelecimentos da agricultura familiar e o maior contingente de empresas produtoras de óleo de palma (MDA, 2010).

O PNOP tem como uma das suas principais diretrizes a produção integrada empresa-governo-pequena agricultura familiar, o que significa que os agricultores rurais também têm papel proeminente em sua consecução. Nesta perspectiva, processos participativos,

dialogicidade e compartilhamento de poder são elementos fundamentais na gestão social do programa.

A metodologia adotada na pesquisa foi a de estudo de caso. A partir de uma abordagem qualitativa, entrevistaram-se 12 agricultores familiares que fazem parte das ações do programa, agentes da prefeitura, Secretaria Municipal de Agricultura - SEMAGRI, Secretaria Municipal de Meio Ambiente - SEMMA, sindicato dos trabalhadores rurais e o gerente municipal de agricultura familiar da empresa Alpha¹.

O artigo está organizado em quatro seções, além desta introdução e das considerações finais. A primeira seção aborda as redes de cooperação, norteando as perspectivas conceituais. Busca-se esclarecer como tem sido caracterizado o conceito de rede de cooperação no contexto da gestão social. A segunda seção trata do desenvolvimento local, suas acepções conceituais e vertentes teóricas subjacentes. A terceira seção se direciona para o caso em si, explicando o histórico do PNOP na região. A quarta seção revela as possibilidades, limites e dificuldades de gestão social da rede de cooperação para o desenvolvimento local, especificamente no caso em questão.

1. Gestão Social e Redes de Cooperação

Esta seção tem como objetivo discutir o conceito de redes de cooperação, sob o contexto da gestão social, conceituada por Tenório (2005, p. 102) como o processo gerencial dialógico no qual a autoridade é dividida entre os partícipes da ação, podendo ocorrer em qualquer tipo de sistema social - público, privado ou de organizações não-governamentais.

O conceito de redes de cooperação não é considerado um conceito novo, uma vez que as abordagens na teoria organizacional remetem ao começo do século XX. Entretanto, a dinâmica da sociedade moderna tem gerado uma nova busca por conhecimentos deste conceito, tanto na teoria, quanto na prática das organizações

(VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

A busca é justificada, dentre outros motivos, por: isomorfismo, na tentativa de adaptação a estas novas características estruturais (SOUSA, 2009); motivos estratégicos para gerar economia de escala (CÂNDIDO, 2002) e; Tecnologia e Inovação, pela facilidade de troca de experiência (LÉON; AMATO NETO, 2001) e pelo entendimento de que as redes são instrumentos de busca coletiva pela intervenção da complexa realidade social (JUNQUEIRA; NASCIMENTO, 2012).

O termo 'redes', por Alves *et al.* (2010), é conceituado como o sistema de elos que ao se conectarem formam uma estrutura flexível, capaz de absorver valor a partir de cada elemento constituído. Para Junqueira e Nascimento (2012), o elemento estrutural básico da rede é o ator, que pode ser representado por empresas, organizações ou conjunto de pessoas, desde que tenham atributos específicos e identificáveis.

Axerold (1984) relaciona o termo 'cooperação' com o famoso dilema dos prisioneiros. Este dilema mostra que o unilateralismo resulta em insatisfação a todos, compreendendo que a cooperação mútua acaba por ser a saída mais racional. Esta linha de raciocínio preconiza que o sistema capitalista, da mesma forma que outrora impulsionou ações individuais, hoje, pelos mesmos motivos econômicos, impulsiona ações coletivas.

Os termos 'rede' e 'cooperação' se unem para conformar o conceito de redes de cooperação caracterizado, segundo Alves *et al.* (2010, p. 20), como "um grupo de produtores que colaboram entre si, visando atingir objetivos comuns através de relações horizontais, constituindo ou não uma nova entidade representativa do grupo". Os fatores mais levados em consideração para a formação de uma rede de cooperação bem sucedida são: confiança, troca de informações, aprendizagem e inovação, e redução de custos e riscos (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). Esses fatores constituem o Capital Social, conceito que fortalece a rede de cooperação (MILANI, 2005).

Villela e Costa (2012) aproximam o conceito de gestão social e redes por meio do conceito de governança. Para esses autores, a governança é uma gestão que promove a decisão coletiva na busca de um consenso no interior da rede; nesta gestão participativa e deliberativa, proposta no conceito de governança, se fundamenta a gestão social.

Assim, no contexto da gestão social, os atores sociais envolvidos em redes de cooperação, sejam eles do Estado, Mercado ou Sociedade, expõem por meio de diálogos abertos suas propostas e argumentações para a construção dos processos decisórios deliberativos em programas de desenvolvimento local (VILLELA; COSTA, 2012).

Dentre os critérios da gestão social em redes de cooperação, destacam-se como elementos centrais, em programas para o desenvolvimento local, os processos decisórios participativos, dialogicidade e compartilhamento de poder (VILLELA; COSTA, 2012; CANÇADO *et al.*, 2011; VASCONCELLOS SOBRINHO, 2009).

Os processos decisórios participativos são divididos em seis categorias avaliativas: o processo de discussão, inclusão, pluralismo, igualdade participativa, autonomia e bem comum (VILLELA; COSTA, 2012). A dialogicidade é a variável que mede a inteligibilidade da linguagem utilizada neste fluxo de informação, perpassando pelo movimento dialógico entre atores sociais (CANÇADO *et al.*, 2011). E, por fim, o compartilhamento de poder envolve uma série de questões, tais como 'poder para', 'poder sobre' e 'poder de' (VASCONCELLOS SOBRINHO; VASCONCELLOS, 2009). Aqui, o poder é a possibilidade de exercer a própria vontade dentro de uma relação social, mesmo contra toda e qualquer resistência de outros que participam da ação (WEBER, 1984).

Portanto, redes de cooperação no contexto da gestão social é um tema amplo e complexo tratado na literatura e nas práticas organizacionais, que é abordado neste artigo como a união das forças dos três setores da sociedade (Estado, Mercado e Organizações da Sociedade Civil), para

o alcance de objetivos conjuntos, com enfoque no desenvolvimento local. Assim, verificam-se, também, as conceituações de desenvolvimento local para melhor entendimento de como a gestão social das redes de cooperação possibilita um ambiente propício ao desenvolvimento local.

2. Desenvolvimento Local

O termo 'desenvolvimento' é bastante discutido na literatura; é um termo polissêmico que adquire significância para além da cidadania, da satisfação de um conjunto de requisito de bem-estar social e qualidade de vida (OLIVEIRA, 2001). É, também, crescimento econômico, produtivo, ambiental, tecnológico e político (OLIVEIRA, 2002), dentre outros aspectos simbólicos e subjetivos do entendimento local de desenvolvimento (CABUGUEIRA, 2000).

Quando se faz um recorte analítico do desenvolvimento para o nível local, deve-se entender por local o agrupamento das relações sociais, em que a cultura e outros caracteres não-transferíveis têm sido sedimentados (CAMPANHOLA; SILVA, 2000). Logo, o desenvolvimento local trata-se de um processo autossustentado de melhorias contínuas que se expressa em bem-estar e qualidade de vida de acordo com as especificidades desse espaço agrupado de relações sociais, de preferência em um sistema de 'baixo para cima' e a contar com a participação efetiva dos atores sociais (CAMPANHOLA; SILVA, 2000; VASCONCELLOS SOBRINHO; VASCONCELLOS, 2010).

Cabugueira (2000) ressalta que as novas perspectivas de desenvolvimento com as designações 'territorialista', 'endógena' e 'a partir da base' convergem na noção do espaço que procuram operacionalizar em termos de promoção do desenvolvimento. Esse espaço é entendido como tecido social capaz de incorporar a questão da identidade cultural.

Para Brito (2006), as principais características do desenvolvimento local são:

rede associativa para uma identidade regional; mobilização da população; desenvolvimento das iniciativas no campo cultural, econômico, político e de comunicação; valorização dos produtos locais e iniciativas locais; o exercício do processo de aprendizagem coletiva; emergência de cidadãos, novos atores, reivindicando uma fixação local; difusão geográfica da dinâmica local para outros espaços sociais; e busca de um equilíbrio na promoção não seletiva de produtos locais.

Assim, surgem as questões-chave do desenvolvimento local, as quais envolvem fatores sociais, culturais e políticos que não se regulam, exclusivamente, pelo sistema de mercado (MILANI, 2005). Para Milani (2005), os fatores fundamentais para o desenvolvimento local são as redes de compromisso cívico, as normas de confiança mútua e a riqueza do tecido associativo.

Cabugueira (2000), neste sentido, faz a ressalva que não há desenvolvimento sem que as coletividades locais manifestem vontade de assumir seu próprio futuro, a partir da conscientização, auto-organização, cooperação contratual e autonomia.

Ainda em termos de ressalvas, Oliveira (2002) alerta que o desenvolvimento local, na medida em que se universaliza, tende a introduzir aspectos de conflitos, hierarquia e estruturação, não podendo ser tratado como sinônimo de cooperação, negociação de completa convergência de interesses. Afirma, ainda, que toda rede é seletiva. Desta forma, no plano econômico-sociopolítico-cultural, as redes não corrigem as desigualdades, apenas as deslocam.

Por outro lado, Vasconcellos Sobrinho (2009) reflete sobre a percepção da parceria entre organizações locais e governo local, como estratégia para o desenvolvimento local. Entende, a partir das evidências empíricas, que, a despeito de fatores críticos de conflitos históricos, ambos os partícipes admitem que exerçam papéis complementares para o desenvolvimento local. Assim, a parceria pode representar uma importante ferramenta para responder às necessidades e interesses das pessoas

empoderadas, desde que esteja configurada com ideias mútuas, projeto e partilha do poder.

Neste sentido, existem trabalhos que resgatam as redes entre atores sociais de diferentes setores, parceria entre estado e organizações não governamentais (DULANY, 1997); estado e universidade (VASCONCELLOS SOBRINHO; VASCONCELLOS; TAVARES, 2012) e; estado, mercado e sociedade civil (TEODÓSIO, 2008).

Para Alves (2007), estas novas configurações, com envolvimento de vários atores, que visam alcançar objetivos complementares ou similares, são formas de atendimento de demandas sociais a partir de compartilhamento de responsabilidades e ações entre estado, sociedade civil e mercado.

Diante do exposto, assume-se que desenvolvimento local necessita de uma gestão social para conformação de redes de cooperação. Sendo assim, a seguir, demonstra-se um caso prático, para entender a gestão social na rede de cooperação criada no município de Concórdia do Pará, com a finalidade de operacionalizar o Programa Nacional do Óleo de Palma.

3. Programa Nacional do Óleo de Palma em Concórdia Do Pará

O Programa Nacional do Óleo de Palma foi implantado pelo governo federal, em 2010, sob a abordagem participativa, com o objetivo de ampliar a produção de dendê para 130 mil hectares até o ano de 2014, nas regiões norte e nordeste do Brasil (MDA, 2010).

Os atores envolvidos no programa são de âmbito (1) nacional, (2) territorial e (3) microregional. Entre os atores do âmbito nacional, temos a Secretaria de Agricultura Familiar (SAF), Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), Secretaria de Agricultura (SAGRI), Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), Ministério de Minas e Energia (MME), Ministério do Meio Ambiente (MMA), Ministério

do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) e Casa Civil. Esta última tem como função orientar a Câmara Setorial que, por sua vez, regula e fiscaliza a cadeia produtiva de acordo com princípios e critérios da sustentabilidade econômica e socioambiental.

No âmbito territorial, encontram-se a Federação de Agricultores (FETAGRI), Fóruns e Redes, bancos públicos - como o Banco da Amazônia -, Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) e Delegacia Federal do Desenvolvimento Agrário (DFDA). Por fim, no âmbito microrregional, estão as prefeituras, empresas locais, empresas de assistência técnica rural - como a Emater -, comunidade, sindicato de trabalhadores, cooperativas e associações.

O programa no estado do Pará apresenta três polos industriais mais propícios para a produção do óleo de Palma e com maior concentração de agricultores parceiros, segundo a empresa Alpha, quais sejam: polo de Mojú, polo de Tomé-açú e o polo de Concórdia do Pará. Este último é o que apresenta maior concentração de agricultores-parceiros próximos à sede do município, o que pressupõe maior interação entre prefeitura, secretarias, sindicatos, cooperativas e agricultores parceiros.

Em Concórdia do Pará, o programa recebeu um grande destaque por parte da Alpha, que escolheu o município como hospedagem para seu primeiro viveiro, a partir da compra de terras de grandes fazendeiros, visto que o município, segundo o seu prefeito, apresenta, além de um histórico com a cultura do Dendê, uma região geograficamente bem localizada, sendo centro dos pólos, o que facilitaria a disseminação do programa.

Concórdia do Pará é um município novo, criado em 1988, cuja origem da sua ocupação remete à década de 1970, período em que foram instaladas as primeiras serrarias, com objetivo de explorar seu potencial madeireiro, contribuindo para o processo de ocupação local (IDESP, 2011).

Esse período foi marcado por exploração intensiva de madeira e quase nenhuma preocupação ambiental, o que resultou em, aproximadamente, cinco milhões de área degradada, segundo a prefeitura do município.

Após o grande desmatamento, as serrarias e madeireiras mudaram-se, deixando a região com altos índices de pobreza e degradação ambiental. A estratégia do município foi recorrer à agricultura familiar por via dos moradores que permaneceram na região cultivando pimenta-do-reino (s/ estimativa), feijão (26 toneladas ao ano), frutas (68 toneladas ao ano) e mandioca (13 toneladas ao ano) (SEMAGRI, 2012; IBGE, 2011).

De acordo com o prefeito - na época, secretário de agricultura -, foi neste contexto que, na década de 1990, se instalou no município a empresa Dendê Tauá, a primeira do ramo de óleo de palma da região; e com ela surgem as primeiras iniciativas para disseminar a cultura desse óleo junto aos agricultores familiares. Porém, a cultura, ainda, era inviável visto que as sementes do dendê eram trazidas da Malásia e possuíam alto custo de aquisição.

Somente em 2009, com a chegada da empresa Alpha e a empreitada do Programa Nacional do Óleo de Palma, é que se teve a viabilidade necessária para inclusão dos agricultores rurais no cultivo de dendê. Ainda assim, o programa foi recebido com muita resistência pelas comunidades locais, haja vista a falta de conhecimento e estrutura dos pequenos agricultores rurais com a nova cultura. Isto levou a uma baixa adesão ao programa, representado por apenas 12 famílias no primeiro ano (ALPHA, 2011).

Neste trabalho, foram consultadas as 12 primeiras famílias que aderiram ao programa, as secretarias municipais de agricultura e meio ambiente, sindicato dos trabalhadores rurais e a empresa Alpha, representada por seu gerente municipal de agricultura familiar. Estas entrevistas possibilitaram a construção da rede de cooperação (Figura 1) formada entre os diversos atores no município de Concórdia do Pará.

Em nível local, especificamente no município de Concórdia do Pará, a rede é composta por elos dos três setores da sociedade: Estado (Prefeitura, SEMMA, SEMAGRI, EMBRAPA e Banco da Amazônia - BASA), mercado (Alpha e Empreiteiras) e sociedade civil organizada (Agricultura familiar e Sindicato).

A esfera do Estado, em nível municipal, caracteriza-se pela descentralização das políticas públicas para o desenvolvimento local, sendo o Estado não o provedor das transformações sociais, mas um participante mediador e, até mesmo, secundário no processo. A prefeitura enquadra-se na mediação do programa, articula com as secretarias de meio ambiente e agricultura por meio de políticas públicas, para o fortalecimento da rede. Por outro lado, a prefeitura, também, se relaciona com a empresa no sentido de beneficiar o processo produtivo por meio da infraestrutura do município, por exemplo, construção de estradas, pontes, dentre outros.

Para a empresa, a parceria com a prefeitura é importante para facilitar o processo de escoamento da produção. O trecho da entrevista com o gerente municipal de agricultura familiar da Alpha demonstra isto:

A gente vai reunindo essas demandas [sobre demandas da sociedade], aí quando tem um montante grosso, aí a gente vai e discute com o governo municipal para fazer um mecanismo de parceria, nada vai ser feito a nível de varejo, nem a nível de dar. Se tiver que fazer uma ponte, a comunidade vai fazer uma parte, a prefeitura vai fazer outra e a empresa vai fazer outra. Por exemplo, a comunidade vai dar a mão-de-obra pra fazer a ponte, (...), o governo municipal vai colocar as máquinas lá (...) e a empresa vai dar o óleo diesel. (Gerente da empresa Alpha)².

O relacionamento entre os atores do Estado nem sempre se mostra integrado, havendo, nos casos da EMBRAPA e do BASA, relações praticamente unilaterais, uma vez que

seus papéis, apesar de importantes, tornam-se inexpressivos diante das potencialidades que estes órgãos governamentais são capazes. No caso da Embrapa, ela tem participado a partir de pesquisas sobre as sementes do dendê. Essas sementes são ofertadas para a empresa Alpha, que as cultivam para germinar as mudas e, em seguida, doá-las aos agricultores familiares. É importante ressaltar que a referida Embrapa situa-se no município de Manaus /AM, o que gera toda uma problemática com relação à logística da semente de dendê.

Já o Basa trabalha o financiamento do programa por meio do Pronaf-eco (linha nacional de crédito), promovido pelo Ministério de Desenvolvimento Agrário. O financiamento é realizado de duas formas: o financiamento direto para os agricultores familiares que estão adimplentes com o Banco; e o financiamento indireto, por meio da empresa Alpha, para aqueles inadimplentes com o Banco.

O financiamento promove uma série de benefícios para a agricultura familiar. O agricultor tem direito a um financiamento de R\$6.500 por hectares, sendo no máximo 10 hectares, totalizando R\$65.000, para ser pago a uma taxa de 2% ao ano, com prazo de 14 anos, e seis anos de carência. Além de receber financiamento especial, o Pronaf-eco, com prazo de carência e parcelamento, recebe uma renda que varia de R\$1.100 a R\$1.500 a cada três meses para manutenção do plantio, comercialização garantida por contrato de toda a produção, possibilidade de renda após a colheita de R\$5.000,00 (cinco mil reais) por mês, recebendo, ainda, assistência técnica e treinamentos e capacitações da empresa.

O planejamento realizado para o Programa Nacional do Óleo de Palma - PNOP envolve, ainda, dentro do setor estatal, a Emater, que deveria prestar assistência gratuita e fazer a emissão da DAP (Declaração de Aptidão ao Pronaf) para os agricultores familiares participantes do programa. Entretanto, na realidade de Concórdia do Pará, o órgão não tem realizado sua função, diante

da presença da assistência técnica da empresa Alpha. Fica claro no trecho da entrevista com a Emater este ponto de vista:

Na verdade, a Emater, ela não trabalha direto com o dendê aqui em Concórdia, na verdade, nos municípios gerais. O que a gente faz? Dá orientação técnica. Quando trabalha direto com o dendê, a ideia que vem que agente dá assistência técnica no plantio, desde a parte da área até a colheita. Só que isso não tá acontecendo, um dos motivos, é que quem tá encaminhando todo o processo do dendê é a Alpha. A companhia Alpha tem empresa responsável só pro dendê. (Funcionário da Emater)³.

Com relação à emissão da DAP, a Emater local também se mostrou indiferente, conforme dois trechos extraídos das entrevistas com agricultores familiares:

A Emater daqui de Concórdia dificultou o máximo, demais, levamos documentos eles não têm o conhecimento (...) primeira vez que vim aqui em Concórdia, levamos documento pra menina, ela pegava e botava lá, o cara que era responsável daqui da Alpha, na época, ela dizia 'não, não trouxe nada'. Meu irmão até ficou meio aborrecido com ela, foi lá e disse, 'poxa, deixei na sua mão', aí acharam pra não delongar a conversa, tiveram que contratar outro pessoal pra tirar o que a gente chama de DAP, essas coisas (...). (Agricultor)⁴.

Meu documento eu tirei lá em Belém, eles trouxeram de lá pra resolver, a Emater botou milhões de dificuldade, não tava interessada, na verdade (...). (Agricultor)⁵.

O setor do mercado é caracterizado pela forte presença da empresa Alpha. Pode-se considerar que a rede de cooperação do município é mercadocêntrica, pois existe a predominância da empresa em todos os processos necessários

para o objetivo do programa. A Alpha recebe as sementes da Embrapa, relaciona-se com as secretarias e prefeitura para melhoria do processo, utiliza terceirizada para o serviço de esmagadora, utiliza o sindicato para familiarizar os técnicos da empresa com os agricultores rurais, faz a doação de mudas, presta assistência técnica e compra a produção do pequeno agricultor. No entanto, com exceção da inclusão dos agricultores no PNOP, a empresa não pratica a responsabilidade socioambiental no entorno da região, apenas se direciona para as famílias envolvidas e faz uso de terceirizadas, que têm tido baixo comprometimento trabalhista, de acordo com o que diz o representante do sindicato.

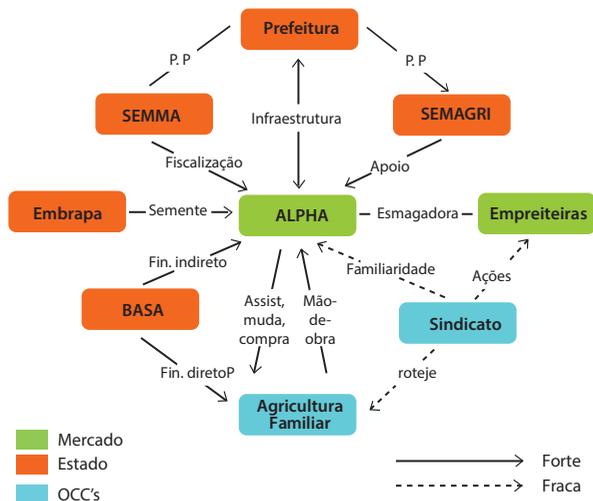
A Alpha fez a contratação das terceirizadas, que apresentam uma mentalidade provinciana. Os trabalhadores estão em situação precária devido às empresas estarem num primeiro momento. É necessário uma proteção deste assalariado, que teve sérios problemas trabalhistas, como a extrapolção do horário de (10h a 15h de trabalho), doenças ocasionadas pelo veneno usado para o plantio, além da contaminação dos rios. (Representante do Sindicato)⁶.

Os agricultores familiares, por outro lado, contribuem com a prestação de mão de obra e com o terreno de 10 hectares para produção do dendê, e assumem o compromisso de lidar com a cultura, desde a limpeza do terreno, plantação, coroamento, adubação e colheita. O sindicato, por sua vez, protege o agricultor rural, tanto aquele inserido no programa, como aquele contratado pelas empreiteiras. Ainda que sua relação seja considerada fraca, devido à permanente desconfiança por parte dos sindicalistas com relação à dominação do Estado e da empresa, sua posição, ainda que dúbia, é de lidar com todos os partícipes da rede.

Assim, para sintetizar a relação de maneira sistemática, elaborou-se uma figura ilustrando a rede de cooperação entre os atores do município

de Concórdia do Pará no PNOP.

Figura 1 – Rede de cooperação PNOP em Concórdia do Pará



Fonte: autores, 2012.

A rede estabelecida tem por função desencadear o funcionamento do programa de forma cooperativa e integrada, tendo como objetivo final o desenvolvimento da localidade de Concórdia do Pará. Entretanto, como qualquer rede de cooperação, a mesma apresenta potencialidades, limites e dificuldades, sobretudo em sua gestão social. Diante da rede de cooperação gerada, em seguida, realiza-se uma análise das potencialidades, limites e dificuldades no funcionamento desta rede.

4. Potencialidades, limites e dificuldades na gestão social da rede de cooperação no PNOP em Concórdia do Pará

A rede de cooperação ilustrada na Figura 1 possibilita uma série de potencialidade e limitações que, quando bem gerenciadas, traz um retorno de capital social para o conjunto de atores que a constitui. Entretanto, as dificuldades no processo da gestão social têm sido uma barreira para o aproveitamento máximo das

oportunidades vigentes, em um programa sedimentado por interesses de múltiplos atores sociais, que vão desde o âmbito nacional até o regional e microrregional. Desta forma, discorre-se sobre as características da gestão da rede de cooperação no município de Concórdia do Pará, a partir das análises dos critérios teóricos expressos pelos conceitos: processo decisório participativo (VILLELA; COSTA, 2012), dialogicidade (CANÇADO *et al.*, 2011) e relações de poder (VASCONCELLOS SOBRINHO; VASCONCELLOS, 2009).

Os processos decisórios participativos são divididos em seis categorias analíticas: processo de discussão, inclusão, pluralismo, igualdade participativa, autonomia e bem comum (VILLELA; COSTA, 2012). O processo de discussão tem como provedor a empresa Alpha, que articula os atores sociais para reuniões, seminários e espaços de discussões, buscando o entendimento dos mesmos. Os mecanismos de difusão da informação são de forte concentração nos canais boca a boca, indo desde o processo de negociação de entrada dos agricultores no programa até as fases de implantação em si. Esses processos são marcados por dominação por parte da empresa, que é detentora do conhecimento técnico, gerencial, prático e contratual, ficando os demais atores à mercê do repasse de informações, como demonstrado nos trechos abaixo:

A reunião é assim, tem a reunião, aí começa 08:00 horas é vai até umas 10:00 a reunião, depois a gente sai do campo e vai conhecer o que precisa pra manutenção, aí lá eles vão ensinar tudo, o que eles ensinam lá é pra gente fazer no lugar da gente, aí depois a gente vem e almoça, pergunta alguma dúvida pra esclarecer pra gente não fazer besteira. (Agricultor⁷).

(...) não, não; nunca coloquei opinião. Só uma vez que teve reunião, o pessoal tava falando e tal. Aí eu falei do transporte, a condução de dentro, se eles iam conduzir do material de dentro do campo pra pegar aqui fora. Eles falaram

'não é vocês que tem que fazer, vocês pegam, cortam, põe pra fora a caçamba e a gente pega na beira da estrada'. (Agricultor⁸).

A potencialidade em relação ao processo de discussão é imensa, incluindo o auto-aprendizado entre os atores e a possibilidade de trocas de conhecimento e ideias que servem de apoio para uma melhoria contínua. No entanto, há limitações no que se refere às questões de poder e formas de expressão entre os diversos atores. O agricultor é penalizado pela sua simplicidade ao falar, o que torna o ambiente menos propício para diálogos, pois os empresários, técnicos e autoridades se sobrepõem à comunidade por seus conhecimentos técnicos e eloquência verbal. As dificuldades para a gestão social, então, se encontram na inter-relação dialógica dos atores sociais. Isto poderia ser minimizado se houvesse participação mais ativa dos órgãos estatais, como EMBRAPA e EMATER, na realização de pesquisas e difusão de conhecimento em conjunto com a comunidade.

A baixa interação entre os órgãos estatais e a comunidade, por sua vez, ocasiona uma série de outras dificuldades, tais como: riscos à monocultura, uso intensivo de agrotóxicos, dificuldades técnicas para lidar com o dendê, baixo controle da apropriação do solo às margens dos igarapés, incentivos a queimadas e desrespeito ao zoneamento agroecológico.

A inclusão dos agricultores familiares, então, se dá via espaço aberto para os grupos, porém, não favorece a articulação de interesses com chances iguais de participação na tomada de decisão. Assim, não há reconhecimento, por parte dos atores, da necessidade de uma metodologia participativa, tanto no âmbito social, quanto político e técnico. Nas reuniões com a empresa, os agricultores se restringem a ouvir, tirar dúvidas e registrar algumas sugestões.

A gente vai lá em busca de... de vez em quando vamos num evento desse temos mais experiência né? Com outras

pessoas (...) com eles mesmo que eles falam muito, eles trazem muitas ideias pra gente. Eu achei que foi bom. Normalmente assim eu converso aqui com meu vizinho, a gente conversa mais [...]. (Agricultor)⁹.

A inclusão de atores historicamente excluídos dos espaços decisórios é, por si só, uma dificuldade na gestão social da rede. Assim, entende-se que é necessário estruturar novas formas de valorização cidadã por meio do empoderamento dos agricultores familiares rurais, fazendo com que se fortaleça um dos elos mais fracos da rede.

Com relação ao pluralismo, pode-se observar que é promovida a inclusão de uma multiplicidade de atores sociais (poder público, mercado e sociedade civil) que, evidentemente, possuem diferentes pontos de vistas e interesses. Entretanto, não há igualdade participativa pelas diferenças de *status* e posicionamentos com relação ao capital econômico e intelectual.

Da empresa, nós tínhamos treinados um agrônomo e um técnico, vez por outra eu também tava lá, um ia ajudando o outro, um ia tirando a dúvida do outro, porque uma reunião com uma comunidade sai tudo, velho, novo, interessado, desinteressado, aquele que vai lá só pra criticar e aquele que vai pra ajudar, ia sempre alguém do sindicato (...) do governo (...). (Gerente da empresa Apha)¹⁰.

A potencialidade do pluralismo entre os atores está no *welfaremix*, ou seja, a possibilidade de um *mix* de bem-estar que corresponda a um consenso mínimo entre os atores interessados na rede de cooperação do óleo de palma. A limitação, no entanto, é a confluência não organizada por parte dos atores sociais da localidade, ou seja, não há uma discussão para definição dos consensos mínimos que os levem ao objetivo comum estabelecido pelo programa. Assim, torna-se difícil agrupar diferentes interesses e influências.

A autonomia pode ser melhor entendida

no esclarecimento das relações de poder, para a percepção da apropriação distinta do poder decisório pelos atores nas políticas públicas. Ainda assim, pode-se afirmar que o bem comum, ainda que seja definido pelo mercado, é compartilhado pelo alcance de resultados em uma avaliação positiva, na percepção geral dos agricultores, empresa e governo:

Melhorou, eu acho que melhorou foi muito. Porque antes a gente trabalhava. Recebia 625. Antes eu tinha que trabalhar todo dia, agora não, eu trabalho 15 dias no dendê, pra fazer toda a coroa, no adubo faço menos dias. ()¹¹.

Muito bom, muito bom. Se você for comparar na média (...) o plantio do agricultor familiar é melhor do que da empresa, é muito melhor do que da empresa. Historicamente, a produtividade do agricultor familiar é muito maior do que da empresa, porque o empregado da empresa trabalha pra empresa, e o agricultor familiar não, ele ta cuidando do que é dele. (Gerente da empresa Alpha)¹².

Geração de emprego, isso movimentou a economia da cidade. A prefeitura era a maior empregadora do município, hoje o dendê emprega 1600 e passou a ser o maior empregador, novas lojas, farmácias, indústria construção civil, a valorização dos terrenos urbanos, as pessoas têm mais renda, agricultura familiar, cresceu nosso mercado. Mão de obra local, pra capacitação, pra não ser incorporado só pro serviço pesado, pra ir pra esse serviço de qualidade. O jovem desempregado tem alternativa de emprego, longe do tráfico de drogas, o dendezal, a polícia tem mais acesso. (Prefeito de Concórdia)¹³.

Entretanto, as dificuldades enfrentadas no processo estão relacionadas à alta dependência

dos agricultores rurais com a empresa, bem como o pouco acesso às decisões gerenciais do PNOP, as quais impactam diretamente nas suas vidas. Alguns agricultores têm dificuldades em lidar com o dendê por ser um novo cultivo para a região. Desta forma, muitos agricultores precisam contratar terceiros para trabalhar em seus terrenos. Entretanto, o valor que recebe a cada três meses inviabiliza o negócio.

É necessário realizar um fortalecimento das organizações da sociedade civil, resgatando as características indicadas por Brito (2006), para o alcance do desenvolvimento local que, em síntese, se caracteriza por redes associativas com identidade regional, mobilização da população, valorização dos produtos e iniciativas locais, exercício do processo de aprendizagem coletiva, novos atores e busca de um equilíbrio frágil entre uma promoção não seletiva de produtos locais.

O exercício do poder no PNOP não é feito de forma compartilhada, uma vez que os agricultores e o Estado não exercem, na maioria das situações, a possibilidade de prevalecer suas vontades na relação com a empresa Alpha. Esta tem 'poder para' poucos, no processo decisório, diante do 'poder sobre' os agricultores familiares e, até mesmo, sobre os órgãos estatais, sobretudo, porque é detentora do conhecimento específico da cultura do dendê e por possuir o controle dos fatores de produção. Da mesma forma, a Alpha tem o 'poder de' decidir os caminhos para a gestão do PNOP no processo produtivo do dendê, adquirido em parte pelo poder de persuasão que exerce sobre os demais partícipes da rede. A empresa exerce, assim, o que não é adequado na gestão social de um programa da esfera pública - o monopólio do poder.

Assim, em um esforço de esboçar uma alternativa para uma gestão social das redes de cooperação apresentada no PNOP, no município de Concórdia do Pará, baseado no princípio de democracia deliberativa, em que a iniciativa local tem papel preponderante de tornar a rede sob uma visão sociocêntrica, apresenta-se, a seguir, uma rede do 'tipo-ideal'. Esta traz os interesses

no econômico ou no político.

A constatação da alta dependência dos agricultores rurais com a empresa, além do baixo acesso às decisões gerenciais do PNOP têm sido motivos de grandes entraves para que os agricultores possam influenciar nas ações do programa. Conseqüentemente, as dificuldades na produção do dendê e inclusão social se apresentam desafiadoras. Entretanto, afirma-se aqui que o quadro negativo pode ser minimizado, em parte, por dinâmicas locais que envolvam mobilização social e novos atores sociais, como associações e cooperativas, para o fortalecimento do capital social dos agricultores familiares, o elo mais fraco da rede de cooperação do PNOP. É preciso maior esforço para o processo de aprendizagem coletiva, a fim de reverter a forma pouco compartilhada do PNOP em Concórdia do Pará.

A ação e cooperação entre os atores sociais com diferentes níveis de poder, por sua vez, dependem da existência de liberdade de opinião de todos os envolvidos no programa. Pode-se inferir que com liberdade de expressão os atores sociais terão a possibilidade de tornar o processo efetivamente coletivo e edificar resultados positivos, maiores do que têm sido expresso até o momento.

Assim, sob um desenho de rede do 'tipo ideal', com atores entrelaçados aos princípios de processo decisório participativo, dialogicidade e compartilhamento de poder, o presente artigo buscou mostrar a importância de relações associativas e cooperativas para o fortalecimento da agricultura familiar. Entretanto, para o caso específico do PNOP em Concórdia do Pará, observou-se que a Embrapa e Emater poderiam ter papel fundamental para o fortalecimento da rede sob a perspectiva sociocêntrica.

Referências

ALLEBRANDT, S. L. Prefácio. CANÇADO, A. C et al. (Org.). In: **Gestão social**: aspectos teóricos e

aplicações. Ijuí: Ed. Unijuí, 2012. p. 1.

ALVES, P. D. V. As configurações institucionais na formação de parcerias entre o Estado, o mercado e as organizações da sociedade civil para o desenvolvimento territorial. In: CONFERÊNCIA REGIONAL DE ISTR PARA A AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 6., 2007, Salvador, 2007. **Anais...** Salvador: EJA, 2007.

ALVES, J.N. et al. Redes de cooperação de pequenas e médias empresas: os fatores competitivos aplicados em uma rede de imobiliárias. **Revista Gestão e Regionalidade**, v. 26, n. 78, p. 18-35, set./dez. 2010.

AXEROLD, R. **The evolution of cooperation**. New York: Vincent Torres, 1984.

ALPHA. Relatório do II Seminário de Agricultura Familiar. Alpha. Dezembro, 2011.

BRITO, L. M. P. **Desenvolvimento local**: alternativa de desenvolvimento sustentável no capitalismo? In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP, 26., 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: ABEPRO, 2006.

CABUGUEIRA, A. C. C. M. Do desenvolvimento regional ao desenvolvimento local: análise de alguns aspectos de política econômica regional. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 9, p. 103-136, 2000. Disponível em: http://www4.crb.ucp.pt/Biblioteca/GestaoDesenv/GD9/gestaodesenvolvimento9_103.pdf. Acesso em: 12 mar. 2012.

CÂNDIDO, G. A. A. Formação de redes interorganizacionais como mecanismo para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário. **REAd**, edição 28, v. 8, n. 4, jul./ago. 2002.

CANÇADO, A. C.; TENORIO, F. G.; PEREIRA, J. R. **Gestão social**: reflexões teóricas e conceituais.

Cad. EBAPE, v. 9, n. 3, p. 681-703, 2011.

CASAS, R. **Networks and interactive learning among academic institutions, firm, and government**: knowledge-based social capital for local development. Instituto de investigaciones – UNAM, 2003.

COMPANHOLA, C.; SILVA, J. G. Desenvolvimento local e a democratização dos espaços rurais. **Cadernos de Ciência e Tecnologia**, Brasília, v.17. p. 11-40, 2000.

COSTA, J. E. M. A teoria contemporânea do desenvolvimento: cultura, instituições, governança, território e aglomerações de empresas. In: _____. **Arranjos produtivos locais, políticas públicas e desenvolvimento regional**. Brasília: Mais Gráfica, 2010. p. 89-122.

DULANY, P. Tendências emergentes em parcerias intersetoriais: processos e mecanismos para colaboração. In: IOSCHPE, E. B. (Org.). **Terceiro setor**: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 63-71.

FISCHER, T. et al. Perfis visíveis na gestão social do desenvolvimento. **Rev. Adm. Pública** [online], v. 40, n. 5, p. 789-808, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Produção da Extração Vegetal e Silvicultura 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2011

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO ECONOMICO, SOCIAL E AMBIENTAL DO PARÁ - IDESP. **Estatística Municipal de Concórdia do Pará**. 2011.

JUNQUEIRA, L. A. P.; NASCIMENTO, C. M. do. Rede e capital social na gestão da Pastoral da Criança. In: CANÇADO, A. C; SILVA JUNIOR, J. T.; TENÓRIO, F. G. (Org.). **Gestão social**: aspectos teóricos e aplicações. Ijuí: Ed. Unijuí, 2012, p. 37-56.

LEÓN, M. E.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e

sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Revista Gestão e Produção**, v.8, n. 3, p. 289-303, dez. 2001.

MILANI, C. **Teorias do capital social e desenvolvimento local**: lições a partir da experiência de Pintadas (Bahia). Salvador: UFBA/NPGA/NEPOL/PDGS, 2005.

MDA - Ministério de Desenvolvimento Agrário. **Portal do Desenvolvimento Agrário**. Disponível em: <http://www.mda.gov.br/portal/>. Acesso em: 01 fev. 2011.

SOUZA, A. da C. Redes interorganizacionais: implicações para a gestão das organizações participantes. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 6., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: CONVIBRA, 2009.

OLIVEIRA, G. B. Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 37-48, 2002.

OLIVEIRA, F. Aproximações ao enigma: que quer dizer desenvolvimento local? In: _____. et al. **Novos contornos da gestão local**: conceitos em construção. São Paulo: Pólis, 2001. p. 11-31.

PEREIRA, J. R. et al. Gestão social dos territórios da cidadania: o zoneamento ecológico-econômico como instrumento de gestão do território noroeste de Minas Gerais. **Cad. EBAPE. BR** [online], v. 9, n. 3, p. 724-747, 2011.

TEODÓSIO, A. S. S. **Parcerias tri-setoriais na esfera pública**: perspectivas, impasses e armadilhas para a modernização da gestão social no Brasil. 2008. Tese (Doutorado) - Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2008.

_____. Parcerias tri-setoriais: para além de simplismos e dualidades sobre as interações entre atores do estado, sociedade civil e mercado. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

TENÓRIO, F. G. (Re) visitando o conceito de gestão social. **Revista Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 3, n. 5, p. 101-124, jan./jul. 2005.

VASCONCELLOS SOBRINHO, M.; VASCONCELLOS, A. M. A. Partnership, empowerment and local development. **Interações**, v. 10, n. 2, p. 133-148, jul./dez, 2009.

_____; _____. TAVARES, R. M. Universidade enquanto ator do desenvolvimento local: a experiência do Programa Integrado Município Sustentável. In: HORTA, C. E. R. (Org.). **Cadernos ABMES**, Brasília, v. 24, n. 1, p. 49-94, 2012.

_____. **Partnership for local development: the relationship between local organization in two areas of north-east Pará, Amazônia, Brasil**. Saarbrücken: Verlag, 2009.

VERSCOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Revista de Administração da USP**, v. 1, n. 1, p. 2 -21, 2008.

_____; _____. A associação em redes de cooperação influencia os resultados de pequenas e médias empresas? **Revista de Ciências Sociais Unisinos**, v. 46, n.1, p. 105-115, 2010.

VILLELA, L. E.; COSTA, E. G. Avaliação de processos decisórios participativos no polo comercial Saara situado na cidade do Rio de Janeiro: uma fórmula de sucesso com problema em seu princípio ativo, a participação. In: CANÇADO, A. C; SILVA JUNIOR, J. T.; TENÓRIO, F. G. (Org.). **Gestão social: aspectos teóricos e aplicações**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2012, p. 57-86.

WEBER, Max. **Economia y sociedad**: esbozo de sociologia comprensiva. 2ª. ed. México: Fondo de Cultura Económica, 1984.

Notas

- 1 O nome da empresa é fictício para preservar o seu anonimato.
- 2 Trecho de entrevista com o gerente da empresa Alpha, 04/07/12.
- 3 Trecho de entrevista com a Emater, 04/07/12.
- 4 Trecho de entrevista com agricultores familiares, 03/07/12.
- 5 Trecho de entrevista com agricultores familiares, 03/07/12.
- 6 Trecho de entrevista com o sindicato, 31/08/11.
- 7 Trecho de entrevista com agricultores familiares, 03/07/12.
- 8 Trecho de entrevista com agricultores familiares, 03/07/12.
- 9 Trecho de entrevista com agricultores familiares, 31/08/11.
- 10 Trecho de entrevista com o gerente da empresa Alpha, 04/07/12.
- 11 Trecho de entrevista com agricultores familiares, 03/07/12.
- 12 Trecho de entrevista com gerente da empresa Alpha, 04/07/12.
- 13 Trecho de entrevista com o prefeito, 04/07/12.