AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
http://ageconsearch.umn.edu
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

O DESAFIO DA "REDE ARROZEIRAS DO SUL" DIANTE DA PERSPECTIVA DE UMA GESTÃO SUSTENTÁVEL

VANIA DE FÁTIMA BARROS ESTIVALETE; LÚCIA REJANE ROSA GAMA MADRUGA; EUGÊNIO ÁVILA PEDROZO; TANIA NUNES DA SILVA;

CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS-CEPAN/UFRGS

PORTO ALEGRE - RS - BRASIL

vaniafbe@terra.com.br

APRESENTAÇÃO SEM PRESENÇA DE DEBATEDOR

AGRICULTURA, MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

O DESAFIO DA "REDE ARROZEIRAS DO SUL" DIANTE DA PERSPECTIVA DE UMA GESTÃO SUSTENTÁVEL

Grupo de pesquisa 6 – Agricultura, Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável

Resumo

O presente artigo se propõe a elucidar as ações estratégicas empreendidas pelas indústrias orizícolas, participantes da Rede Arrozeiras do Sul, tendo em vista a perspectiva da sustentabilidade e identificar os desafios a serem enfrentados por essas indústrias para que as mesmas possam se inserir no contexto da gestão sustentável. Visando alcançar os objetivos propostos realizou-se um estudo de caráter exploratório, utilizando-se o método de "estudos de casos múltiplos", pois a pesquisa foi realizada junto às organizações participantes da Rede Arrozeiras do Sul que foi formada com o apoio do Programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul. No total foram entrevistadas nove pessoas, ou seja, oito gestores das organizações participantes da rede e mais o consultor do Programa Redes de Cooperação responsável em acompanhar o desenvolvimento e a evolução da rede ao longo do tempo. A coleta dos dados foi realizada através de fontes documentais, entrevistas individuais em profundidade e questionários, e a análise é de cunho qualitativo tendo como base o referencial teórico utilizado no estudo. Os resultados encontrados permitem inferir que as ações desenvolvidas pelas indústrias pertencentes à Rede Arrozeiras do Sul encontram-se num estágio intermediário entre a lógica econômico-financeira e a lógica da sustentabilidade. O processo de evolução para o paradigma sustentável consistirá na busca de práticas que priorizem a idéia do coletivo, da interação e ação por parte das organizações incorporando uma visão de longo prazo que contemple as três dimensões envolvidas no tripé da sustentabilidade – social, ambiental e econômica. Essa evolução exigirá esforços de todos os envolvidos no sentido de colocar em prática, coletivamente, as decisões que estão sendo deliberadas pelas indústrias participantes da rede analisada.

1. Introdução

O debate sobre gestão no segmento do agronegócios representa a necessidade de se avançar para uma lógica orientada à sustentabilidade incorporando outras dimensões que perpassam a tradicional perspectiva orientada para a dimensão econômico-financeira. Esse avanço é decorrente do crescente aumento da complexidade dos negócios que faz com que as organizações repensem a forma como estão se relacionando com seus diversos públicos sob a perspectiva de uma gestão sustentável que, segundo Coral, Rossetto e Selig (2003), se dá através do atendimento dos seguintes critérios: ser economicamente viável, produzir de forma a respeitar o meio ambiente e contribuir para o desenvolvimento social da região e do país.

O atendimento desses critérios, como revela Hart e Milsten (2004) não é irreconciliável com o crescimento econômico, mas pode ser considerado uma importante fonte de vantagem competitiva e de geração de valor para os acionistas e para os *stakeholders* os quais as empresas se relacionam. Dentro dessa perspectiva, esse estudo tem seu foco de análise dirigido ao setor orizícola do Estado do Rio Grande do Sul, dada as peculiaridades que esse setor abarca.

O setor orizícola do estado do Rio Grande do Sul encontra-se inserido num contexto de profundas mudanças e transformações levando as indústrias orizícolas a buscar maior competitividade através da formação de redes de cooperação visando, com a adoção dessa estratégia, otimizar os resultados alcançados por esse setor. No entanto, a busca por ganhos contínuos de eficiência nesse setor enfrenta uma série de desafios já que, em nosso País, a oferta caracteriza-se por ser superior a demanda ocasionando a queda brusca dos preços do arroz no mercado doméstico (BARATA, 2005).

Diante dessas perspectivas, as indústrias orizícolas sentiram a necessidade de desenvolver algumas ações que proporcionassem maior interação entre os atores que atuam nesse elo da cadeia produtiva com o objetivo de agregar maior valor aos produtos, investir em pesquisas para o desenvolvimento de novos produtos, identificar e disponibilizar novas tecnologias, proporcionar intercâmbio de informações, elevar o poder de negociação e ser ecologicamente responsável em respeitar a regulamentação nacional e internacional (REDE ARROZEIRAS DO SUL, 2006). Existe, também a inquietação em relação ao futuro que passa a incorporar outras preocupações que extrapolam a competitividade meramente econômica, levando em consideração outras dimensões (sociais e ambientais) relacionadas à sustentabilidade. Assim, com o incentivo e suporte do Programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul (RS), as indústrias orizícolas optaram em estabelecer relacionamentos horizontais na forma de redes constituindo, assim, a primeira rede de indústrias orízicolas denominada Rede Arrozeiras do Sul.

Percebe-se que o alcance dos objetivos traçados pela Rede Arrozeiras do Sul, foco de análise nesse estudo, reforça a necessidade de se incorporar a lógica sustentável contemplando todas as dimensões que envolvem esse conceito. Entretanto, a busca da sustentabilidade envolve uma série de desafios que vão desde a preocupação com a dimensão econômico-financeira até o atendimento das necessidades dos *stakeholders* que estabelecem relações com a empresa e da sociedade como um todo. Frente a esse panorama, surgiu o interesse na realização desse estudo, cuja questão central de pesquisa consiste em investigar *quais as ações empreendidas pelas indústrias orizícolas, participantes da Rede Arrozeiras do Sul, diante da perspectiva da sustentabilidade, considerando-se as dimensões econômicas, sociais e ambientais contempladas nesse conceito?*

Com base no exposto, esse artigo se propõe a elucidar as ações estratégicas empreendidas pelas indústrias orizícolas, participantes da Rede Arrozeiras do Sul, tendo em vista a perspectiva da sustentabilidade e identificar os desafios a serem enfrentados por essas indústrias para que as mesmas possam se inserir no contexto da gestão sustentável. Outro objetivo desse estudo consiste em classificar as ações desenvolvidas, pelas empresas inseridas na rede, e as perspectivas de desenvolvimento de ações futuras considerando-se os *stakeholders* envolvidos (funcionários, clientes, fornecedores, instituições governamentais, empresas parceiras e comunidade) e as dimensões (econômicas, sociais e ambientais) da sustentabilidade. Visando atender aos objetivos elencados, realizou-se uma pesquisa de caráter exploratório que, segundo Malhotra (2001) visa explorar um problema ou determinada situação para prover critérios e uma melhor compreensão por parte do pesquisador.

Assim, estruturou-se esse artigo em seis partes. A primeira parte desse artigo apresenta as notas introdutórias com a problematização e os objetivos da pesquisa. A segunda parte consta da caracterização do setor orizícola. Na terceira parte é apresentada a base teórica que serviu de alicerce para o desenvolvimento dessa pesquisa, centrada nas temáticas: relacionamentos interorganizacionais e sustentabilidade. A quarta parte contempla os procedimentos metodológicos utilizados para realização desse estudo. Na quinta parte aborda-se a caracterização da rede investigada. Na sexta parte apresentam-se os resultados da pesquisa e, por fim, tem-se as considerações finais do estudo e as referências que serviram de base para a realização do mesmo.

2. O Setor Orizícola: Breve Contextualização

O setor orizícola brasileiro tem passado por uma série de mudanças e transformações e enfrentado vários desafios, pois como coloca Lopes (2006) há uma dificuldade de abertura de novos mercados para o arroz brasileiro em função dos altos subsídios oferecidos pelos Estados Unidos, bem como o baixo preço desse produto no mercado mundial. Outro desafio a ser superado pelo setor, refere-se à importação desse produto que tem atingido uma média superior a 10% da demanda interna (SILVA, 2004).

Outra particularidade desse setor, como menciona Silva (2004) é que a oferta do arroz concentra-se em poucos países, sendo que 90% da produção e do consumo ocorrem no continente asiático onde, também, ocorrem 75% das exportações e 40% das importações.

Segundo Ludwig (2004), o Brasil ocupa a décima colocação como produtor mundial de arroz em casca, sendo que o Estado do Rio Grande do Sul é considerado o maior produtor nacional, responsável por 45% do arroz em casca colhido no País. Em termos de área plantada o RS também ocupa o primeiro lugar no ranking, possuindo 1.049,60 hectares de área plantada de arroz em 2004/2005 (CONAB, 2006).

Esse setor exerce uma significativa importância na economia brasileira, pois segundo estimativas, esse setor é responsável por, aproximadamente, 230 mil empregos diretos, envolvendo produtores, beneficiadores e trabalhadores que atuam na cadeia orizícola gaúcha (PÖTTER, 2006). Apesar da importância desse setor para e economia do país como um todo, destaca-se a falta de políticas agrícolas por parte do Governo Federal visando atender as necessidades e expectativas dos diversos atores que formam a cadeia produtiva orizícola.

Na opinião de Ludwig (2004) o setor orizícola desenvolveu-se em relação a aspectos técnicos e produtivos, mas apresenta carências no que se refere ao desenvolvimento de ferramentas para auxílio nas decisões empresariais. Neste sentido, a formação de relacionamentos interorganizacionais na forma de redes pode trazer contribuições significativas através do desenvolvimento de estratégias coletivas que possibilitem auxiliar na

tomada de decisões estratégicas para o setor, bem como no desenvolvimento de políticas públicas.

3. Relacionamentos Interorganizacionais: A Formação de Redes Horizontais

A constatação de que não é possível conquistar o mundo sozinho é cada vez mais forte no ambiente das organizações. A interdependência, a cooperação, o fim do isolamento e a participação nos mais diversos tipos de parceria não é mais um desafio, mas uma realidade que precisa ser enfrentada pelas empresas diante da necessidade de aprender novas tecnologias, aumentar a escala de produção, desenvolver novos produtos e entrar em novos mercados. Termos como alianças estratégicas, redes de cooperação, parcerias estratégicas, *joint ventures*, dentre outros, já estão incorporados na mais recente linguagem do mundo dos negócios e parece ser lugar comum fazer a defesa dos benefícios oriundos das mais diversas formas de configurações interorganizacionais. Entretanto, a compreensão deste fenômeno e de suas implicações para as organizações ainda representa um grande espaço para investigação. Até mesmo a questão conceitual ainda precisa ser melhor consolidada.

Definir aliança estratégica não é uma tarefa fácil. A literatura, embora esteja num processo de organização e desenvolvimento crescente, ainda não traz subsídios para a formalização destes conceitos em caráter definitivo. No entanto, uma questão é consensual, as alianças surgiram da necessidade de cooperação crescente entre as empresas diante das dificuldades impostas pela acirrada competitividade do mercado. Hagedoorn (1993) resumiu os motivos que levam as empresas a cooperarem nas parcerias tecnológicas estratégicas em três grandes grupos: motivos relacionados com a aplicação de pesquisa básica e generalização de alguma característica de desenvolvimento tecnológico; motivos relacionados a concretas inovações de processos e motivos relacionados ao acesso a mercados e procura de oportunidades.

Castells (2000) define as alianças estratégicas como um novo modelo organizacional que surge da interligação entre empresas de grande porte, que se diferencia das formas tradicionais de cartéis e outros acordos oligopolistas porque diz respeito a épocas, mercados, produtos e processos específicos e não exclui a concorrência em todas as áreas não cobertas pelos acordos. O seu surgimento está muito ligado aos setores de alta tecnologia, pois os custos de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) aumentaram muito e o acesso a informações privilegiadas ficou mais difícil, num setor onde a inovação é uma das principais armas competitivas. Lacombe e Heilborn (2003) preconizam que as alianças são associações, de curta ou longa duração, entre duas ou mais empresas com interesses comuns, onde a cooperação ocorre em função de uma necessidade mútua de compartilhar os riscos e habilidades para atingir um objetivo comum. Já as alianças estratégicas são associações com uma estratégia de negócios, que dá forma e estrutura à aliança. Além disso, possuem uma visão que orienta a sua gestão e sua evolução e conta com uma infra-estrutura interna e externa.

Acrescenta-se a esse debate as contribuições de Ireland, Hitt & Vaidyanath (2002) ao enfatizarem que o sucesso das alianças estratégicas deve-se, em grande parte, aos relacionamentos de uma organização com as demais, sendo este um componente de fundamental importância nas relações de cooperação, mas muitas vezes, pouco percebido pelas empresas. Sob esta perspectiva, Ireland, Hitt & Vaidyanath (2002) atribuem o sucesso das alianças como sendo função da qualidade do relacionamento entre os parceiros, acrescentando a importância do capital social como um elemento básico para a formação de arranjos cooperativos. Na visão de Coleman (1988) o capital social é um recurso,

personificado nas relações entre pessoas, e que dá origem a um benefício que é a facilitação de ações.

Na concepção de Tsai e Ghoshal (1998) o capital social abrange muitos aspectos do contexto social, tais como laços sociais, relações de confiança, e sistemas de valor que facilitam ações dos indivíduos. Neste sentido, Requier-Desjardins (2000) corrobora com esse entendimento ao mencionar que o capital social facilita o desenvolvimento de ações coletivas e o atingimento dos objetivos.

Dando seqüência a discussão apresenta-se a contribuição de Klotzle (2002) que reuniu vários conceitos sobre as alianças estratégicas que apresentam pontos de concordância e de discordância. Os pontos de concordância referem-se ao fato de indicarem as alianças como empreendimentos, acordos ou projetos que envolvem relações, entre dois ou mais parceiros, que se unem para atuar colaborativamente em atividades, com ou sem participação acionária, relacionadas à P&D, transferência de tecnologia, produção, venda e marketing. As divergências referem-se à inclusão, ou não, nessas relações interorganizacionais, dos arranjos onde há perda de autonomia de pelo menos um dos parceiros, como é o caso das fusões e aquisições. Lacombe e Heilborn (2003) não consideram as fusões e aquisições como alianças por não preservarem a identidade e autonomia das organizações.

Lorange e Roos (1996) colocam as alianças como formas intermediárias entre um *continuum* que vai desde as transações em um livre mercado, até a internalização total, denominada de hierarquia. Tal visão é compartilhada por Menard (2004) quando trata as alianças estratégicas como formas híbridas, que se encontram entre os extremos do mercado e da hierarquia e por Williansom (2005) que considera que a híbrida, ou configuração interorganizacional, é um modo de compromisso localizado entre o mercado e a hierarquia onde os atores envolvidos trabalham bem, não se sobrepondo uns aos outros e ambos respeitando a autonomia e coordenação. A viabilidade das formas híbridas é crucial para a eficácia e credibilidade das partes, e pode ser obtida com penalidades por saída prematura e revelação de informação, de tal forma que os custos efetivos estejam de acordo com os atributos das transações.

Menard (2004) ajudou na compreensão das organizações híbridas levantando a sua natureza e esclarecendo o seu papel na economia. Na perspectiva dos custos de transação, inicialmente confronta a questão conceitual e destaca a aparente heterogeneidade entre os diversos tipos de arranjos (organizações híbridas). Além disso, explora os atributos que caracterizam o seu modo de coordenação e examina a complexa forma de governança adotada por esses arranjos, apresentando um modelo que permite contemplar a diversidade de arranjos estudados.

Hit (2003) conceitua as alianças estratégicas como parcerias entre firmas, em que seus recursos, capacidades e competências essenciais são combinados em busca de objetivos comuns nos projetos, manufatura e distribuição de bens e serviços.

Eiriz (2001) ao conceituar aliança, atentou para o fato de que, embora alguns autores indiquem que as alianças e as relações de cooperação são termos diferentes para uma mesma realidade, uma aliança estratégica é uma forma de organização das atividades dos parceiros que envolve um maior grau de integração do que outras formas de cooperação. Assim, uma aliança estratégica estaria mais próxima das hierarquias do que outras formas de relacionamento interorganizacional, como é o caso dos acordos de cooperação estratégica. Por outro lado, se forem considerados outros aspectos, além da visão do mercado e da hierarquia, existem outros elementos que diferenciam as alianças estratégicas das outras formas de relacionamento e cooperação.

Lacombe e Heilborn (2003) esclarecem que as alianças começaram a acontecer entre duas organizações, transformando-se em redes e coalizões de várias empresas na medida em que a competitividade global se tornou mais intensa e exigiu novos rumos para assegurar suas vantagens competitivas. Sinalizam que as redes de alianças emergem como uma forma usual de alianças no futuro próximo, enfatizando que os objetivos estratégicos de uma aliança são mais importantes que a própria aliança.

As alianças estratégicas surgem por vários motivos. Hit (2003) baseia-se em três situações de mercado para justificar a criação de uma aliança: ciclo lento, ciclo-padrão e ciclo rápido. Nos mercados de ciclo lento, ou seja, aqueles que são protegidos ou quase monopólio, as organizações cooperam para desenvolver padrões. Nos mercados de ciclo-padrão, ou seja, orientados para economias de escala, a cooperação acontece para aumentar o poder de mercado das firmas e os parceiros possuem recursos, capacidades e competências complementares. Nos mercados de ciclo rápido, em geral formados por firmas empreendedoras, as estratégias cooperativas são utilizadas para ganhar competitividade estratégica, aumentando a velocidade de desenvolvimento de produto ou entrada no mercado.

Para Casarotto e Pires (2001), a formação de alianças entre empresas torna-se importante como forma de diminuir riscos e ganhar sinergia, especialmente no grupo de pequenas empresas. Desta concepção e da necessidade de um posicionamento estratégico diferenciado no ambiente de negócios surge um novo arranjo denominado de rede. Os autores atentam para o fato, de que a nova estrutura de mercado colocou as empresas num momento de decisão estratégica em que teriam que optar pela diferenciação ou liderança em custo, o que seria difícil para empresas caracterizadas pelo "meio-termo", ou seja, burocratizadas demais para produzirem sob medida e sem escala para liderarem em custo.

Por outro lado, Castells (2000) destaca a dificuldade de manutenção do modelo da produção em massa, na medida em que o mercado tornou-se imprevisível, diversificado e difícil de ser controlado. Os modelos de baixa flexibilidade tiveram que buscar adaptações e flexibilidade tanto de produto quanto de processo. Neste espaço de produção flexível, as pequenas empresas ganharam terreno por estarem mais próximas da produção artesanal personalizada e da especialização flexível. Neste sentido, Casarotto e Pires (2001), colocam que, diante da competitividade global, as pequenas empresas estavam entre duas opções: ser fornecedor numa rede *topdown* ou ser participante de uma rede flexível.

Ao estudar as redes de supermercados, Pereira (2005), apurou resultados que indicam que as redes analisadas em seu estudo foram criadas como estratégias de sobrevivência no mercado. Ao ingressarem em redes, as empresas procuraram criar um ambiente de negócios mais confiável e seguro, em relação às mudanças ambientais, em detrimento de variáveis como inovação e aprendizagem. Dessa forma, constatou que essas redes têm capacidade de agregação de valor limitada, o que as coloca como estruturas meramente executoras de atividades rotineiras, sem preocupação estratégica. Apesar de as redes estudadas não almejarem novos benefícios coletivos, o estudo demonstrou que a formação das redes constituiu-se em uma excelente alternativa estratégica para a sobrevivência dos atores.

Amato Neto (2000) diz que uma rede pode se referir a um conjunto ou uma série de células interconectadas por relações bem definidas. Segundo Malecki e Tootle (1996), uma rede pode ser definida como o sistema de relações e/ou de contatos que vinculam as empresas e/ou os atores entre si e cujo conteúdo está relacionado a bens materiais, informação ou tecnologia.

Para Eiriz (2001), rede de empresas é uma coleção de atores que estabelecem relações de trocas no longo prazo, e que ao mesmo tempo não possuem legitimidade e autoridade para arbitrar e resolver as disputas que podem ocorrer durante a troca.

O conceito de redes pode ser ampliado para vários tipos de relacionamentos que se estabelecem em diversos ramos da ciência. Porter (1998) define uma rede como o método organizacional de atividades econômicas através de coordenação e/ou cooperação inter-firmas. A diversidade e a ampla abrangência conceitual das redes aponta para a necessidade de definir uma tipologia que seja apropriada para reunir os elementos semelhantes que certamente existem entre elas. Amato Neto (2000) identifica três variáveis determinantes na formação de redes interfirmas: a diferenciação, a interdependência interfirmas e a flexibilidade, e Grandori e Soda (1995) classificam as redes em sociais, burocráticas e redes proprietárias, de acordo com os seguintes critérios: tipo de mecanismos de coordenação utilizados, grau de centralização e grau de formalização da rede.

Casarotto e Pires (2001) classificam-nas em redes flexíveis e redes *topdowm*. Castells (2000), evidencia duas experiências internacionais de flexibilidade organizacional caracterizadas por conexões entre empresas: o modelo das redes multidirecionais, posto em prática por empresas de pequeno e médio porte, e o modelo de licenciamento e subcontratação de produção sob o controle de uma grande empresa. Portanto, as redes podem ser vistas como: redes sociais, burocráticas, proprietárias, *topdown* ou flexíveis, de acordo com as diferentes abordagens propostas na literatura.

A s redes, como agentes de interação econômica e social, precisam incorporar a lógica da sustentabilidade inserindo-se no contexto de gestão adequado ao momento reflexivo por que passam as organizações e a sociedade como um todo. Considerando que as redes surgiram no intuito de manter a competitividade das organizações, a sua responsabilidade com as dimensões econômico-financeira, social e ambiental é redobrada, pois a expectativa é de que no seu processo evolutivo se transformem em verdadeiros agentes de renovação.

4. Noções de Sustentabilidade: Um Conceito Multidimensional

A literatura aponta que as noções de sustentabilidade podem ser consideradas um conceito multidimensional ao incorporar múltiplas visões estratégicas que perpassam a dimensão econômico-financeira através de um processo evolutivo que passa a considerar a lógica da gestão sustentável. Na visão de Bellen (2002, p. 3) o conceito de desenvolvimento sustentável "é resultado de um relativamente longo processo histórico de reavaliação crítica da relação existente entre a sociedade civil e seu meio natural". Para esse mesmo autor, há uma variedade de abordagens que procuram proporcionar um melhor entendimento sobre esse conceito que se revela através de várias definições existentes na literatura.

Segundo a concepção de Bellen (2002), o documento denominado "World´s Conservation Strategy" (IUCN, 1980), menciona que para que o desenvolvimento seja sustentável deve-se considerar aspectos referentes às dimensões social e ecológica, bem como fatores de ordem econômica. No entendimento de Bellen (2002, p.3), o foco do conceito concentra-se "na integridade ambiental e apenas a partir da definição do Relatório Brundtland a ênfase desloca-se para o elemento humano, gerando um equilíbrio entre as dimensões econômica, ambiental e social".

Esse entendimento encontra respaldo nos estudos de Martinet e Reynaud (2004) ao postularem que as organizações que desejam incorporar a lógica sustentável em suas estratégias devem avançar da visão meramente econômico-financeira para uma visão centrada na lógica da sustentabilidade, visando resultados de longo prazo.

Para Martinet e Reynaud (2004) a busca da sustentabilidade, traz em sua essência, uma relação complementar e antagônica entre a lógica financeira e sustentável. Para esses

mesmos autores, entre esses dois pólos existem quatro visões estratégicas que variam de uma lógica de curto prazo, onde o maior interesse da empresa consiste na busca de resultados financeiros para uma lógica de longo prazo, que busca levar em conta os múltiplos interesses dos *stakeholders* que estabelecem relacionamentos com a empresa. Já as visões intermediárias se manifestam através de uma certa preocupação das empresas com outras instituições existindo o interesse no desenvolvimento de projetos de natureza sustentável como a preocupação com o meio ambiente. No entanto, vale acrescentar que nessas duas fases intermediárias a dimensão econômica ainda é considerada um fator decisivo, visto que os interesses prioritários das empresas se revelam através do máximo retorno financeiro e da redução de custos.

Nesta perspectiva, Martinet e Reynaud (2004) advogam que as organizações que buscam a sustentabilidade, ao longo do tempo, devem avançar da visão estratégica de curto prazo com fins meramente econômico-financeiro para a visão estratégica de longo prazo incorporando em seus objetivos os interesses e expectativas dos *stakeholders* envolvidos.

Com base no exposto, partilha-se do entendimento de que as organizações deparam-se com um grande desafio, pois a busca da sustentabilidade exige novas formas de pensar e agir em relação às dimensões econômicas, sociais e ambientais que permeiam o complexo ambiente de negócios no qual as organizações encontram-se inseridas. Esses desafios exigem que os interesses dos *shareholders* (gestores e acionistas da empresa) sejam conciliados com os interesses e expectativas dos *stakeholders* (todos os interessados nos negócios da empresa), através de iniciativas inovadoras e criativas.

Hart e Milsten (2004) acreditam que os desafios associados a sustentabilidade podem auxiliar as organizações na identificação de estratégias e práticas que contribuem para um mundo mais sustentável e, simultaneamente, que sejam direcionadas a gerar valor aos *shareholders* (acionistas). Para Hart e Milsten (2004, p. 75), o desafio da sustentabilidade global "é complexo, multidimensional e emergente". As empresas são desafiadas a minimizar perdas, combater a poluição e, ao mesmo tempo, devem desenvolver a capacidade de reorientar suas competências de modo a adotar tecnologias e habilidades mais sustentáveis. Além disso, esses mesmos autores mencionam que as organizações enfrentam um outro desafio que consiste na interação e diálogo com os *stakeholders* atentando para o desenvolvimento de soluções economicamente interessantes para os problemas sociais e ambientais do futuro.

Esse diálogo e interação exigem um processo de mudança do antigo paradigma - cartesiano para o novo – o da sustentabilidade (ALMEIDA, 2002). Este novo paradigma, segundo esse autor encontra-se em construção e envolve todas as áreas do pensamento humano e da ação humana, cujo eixo central é a idéia de integração e interação, propondo uma nova maneira de olhar e transformar o mundo. Almeida (2002, p. 65) reforça as inter-relações existentes entre as dimensões contempladas no conceito de sustentabilidade ao mencionar que "no mundo sustentável, uma atividade – a econômica, por exemplo – não pode ser pensada ou praticada em separado, porque tudo está inter-relacionado, em permanente diálogo".

Reforçando a importância de um avanço para o novo paradigma – o da sustentabilidade - em função de que o velho paradigma - cartesiano, linear - não dá mais conta de entender e lidar com as complexidades do mundo contemporâneo, Almeida (2002) apresenta, de forma resumida, as principais diferenças entre o velho e o novo paradigma conforme visualiza-se no quadro 01 a seguir.

Paradigma Cartesiano	Paradigma Sustentável
Reducionista, mecanicista, tecnocêntrico	Orgânico, holístico, participativo
Fatos e valores não relacionados	Fatos e Valores fortemente relacionados
Preceitos éticos desconectados das práticas cotidianas	Ética integrada ao cotidiano
Separação entre o objetivo e o subjetivo	Interação entre o objetivo e o subjetivo
Seres humanos e ecossistemas separados, em uma relação de dominação	Seres humanos inseparáveis dos ecossistemas, em um relação de sinergia
Conhecimento compartimentado e empírico	Conhecimento indivisível, empírico e intuitivo
Relação linear de causa e efeito	Relação não-linear de causa e efeito
Natureza entendida como descontínua, o todo formado pela soma das partes	Natureza entendida como um conjunto de sistemas inter-relacionados, o todo maior do que a soma das partes
Bem estar avaliado por relação de poder (dinheiro, influência, recursos)	Bem-estar avaliado pela qualidade das inter-relações entre os sistemas ambientais e sociais
Ênfase na quantidade (renda *per capita)*	Ênfase na qualidade (qualidade de vida)
Análise	Síntese
Centralização do poder	Descentralização de poder
Especialização	Transdiciplinaridade
Ênfase na competição	Ênfase na cooperação
Pouco ou nenhum limite tecnológico	Limite tecnológico definido pela sustentabildiade

Quadro 01 – Paradigma Cartesiano *versus* Paradigma da Sustentabilidade
Fonte: ALMEIDA, F. **O Bom Negócio da Sustentabilidade.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002, p. 66.

Com base no exposto, procurou-se estabelecer uma relação entre o velho e o novo paradigma, propostos por Almeida (2002), e as duas dimensões bipolares (econômico-financeira e sustentável) apresentadas por Martinet e Reynaud (2004), como observa-se na figura 01.

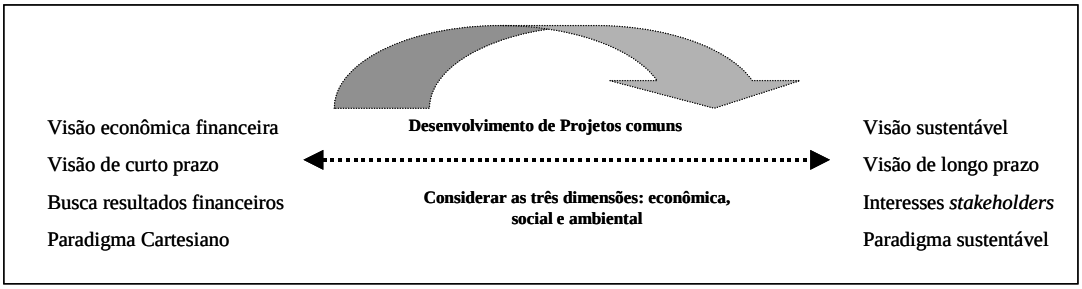

Figura 01 – Relações entre a visão econômica e sustentável e entre o velho e o novo paradigma
Fonte: Elaborado pelos autores com base em Martinet e Reynaud (2004) e Almeida (2002)

Em consonância com essa linha de pensamento, Sachs (2004) menciona que a sustentabilidade deve considerar o duplo imperativo ético da solidariedade com as gerações presentes e futuras exigindo a explicitação de critérios de sustentabilidade social, ambiental e econômica. Em linhas gerais, percebe-se uma certa unanimidade na literatura de que para as organizações serem consideradas sustentáveis as mesmas devem empreender ações e tomar

decisões estratégicas levando em conta aspectos relacionados às questões sociais, à preservação do meio ambiente e dos recursos naturais e à viabilidade econômico-financeira.

Diante disso, a gestão sustentável representa um grande desafio exigindo uma mudança de postura e de mentalidade por parte dos gestores das mais diversas organizações, na medida em que passa a incorporar o atendimento das expectativas de diversos *stakeholders* que somente se efetivarão através das práticas e ações humanas que considerem as dimensões sociais, ambientais e econômicas.

5. Procedimentos Metodológicos

Este estudo caracteriza-se por ser de natureza exploratória e de cunho qualitativo. Os estudos exploratórios, segundo Malhotra (2001) tem como principal objetivo explorar um problema ou determinada situação para prover critérios e uma melhor compreensão enfrentada pelo pesquisador. Baseia-se na descoberta de idéias e dados e apresenta como características a versatilidade e a flexibilidade.

A pesquisa exploratória tem como principal finalidade, de acordo com Gil (1999) clarificar, desenvolver e modificar conceitos e idéias proporcionando a formulação de problemas com maior precisão para o desenvolvimento de estudos posteriores. Com base nessas concepções, esse estudo foi classificado como exploratório pelo fato de tratar de temáticas que são emergentes e encontram-se num estágio de efervescência tanto no meio acadêmico quanto no campo das organizações. Visando iluminar a forma como a pesquisa foi operacionalizada, apresenta-se na figura 02, uma síntese dos passos desenvolvidos para realização desse estudo.

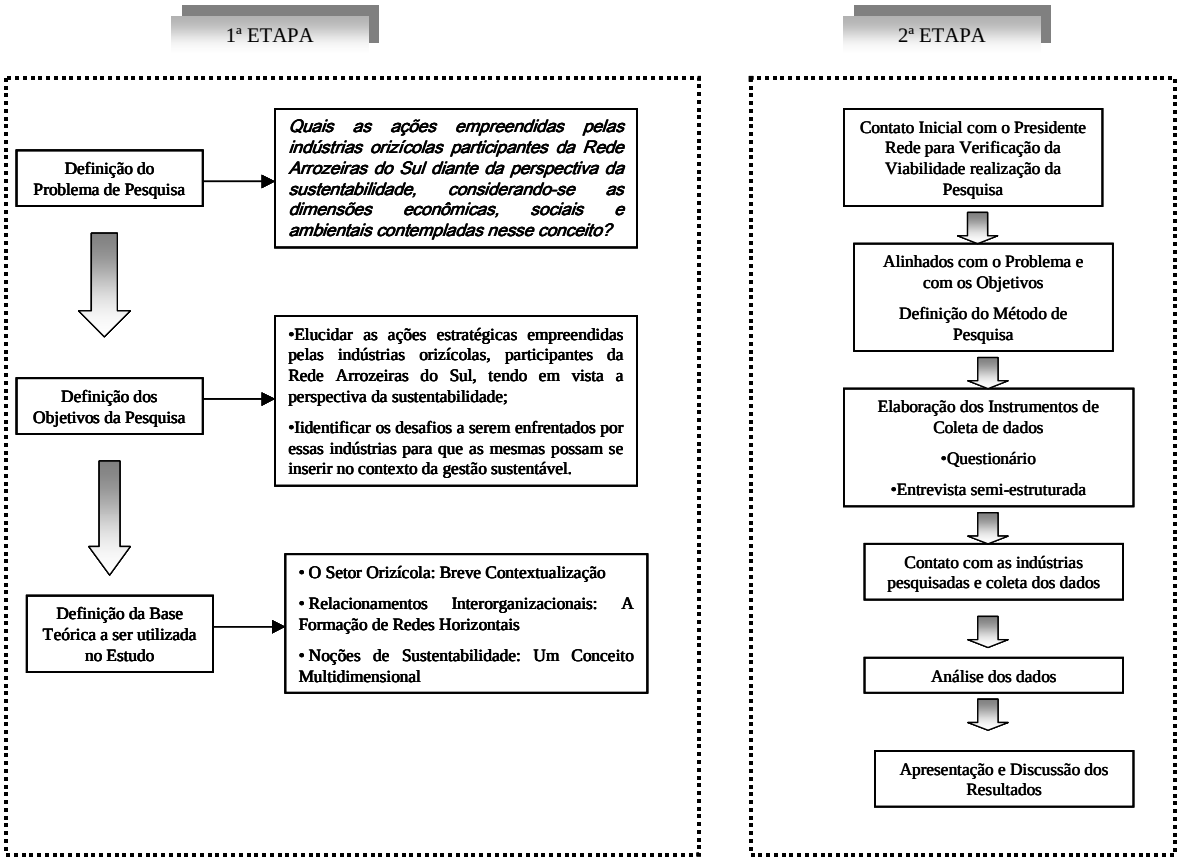

Figura 02 – Passos para operacionalização da pesquisa
Fonte: elaborado pelos autores

O método utilizado para realização desse estudo denomina-se "estudos de casos múltiplos", pois a pesquisa foi realizada junto às organizações que formaram a Rede Arrozeiras do Sul com o apoio do Programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul. A Rede é formada por doze indústrias orizícolas localizadas na região central do RS. No total foram entrevistadas nove pessoas, ou seja, oito gestores das organizações participantes da rede e mais o consultor do Programa Redes de Cooperação responsável em acompanhar o desenvolvimento e a evolução da rede ao longo do tempo.

O perfil predominante dos entrevistados apresenta as seguintes características: a grande maioria (88%) possui acima de 30 anos de idade; 67% dos entrevistados pertencem ao sexo masculino; 75% são casados, possuem curso superior completo e atuam no ramo há mais de 10 anos. A formação profissional corresponde à área de Administração, Agronomia e Economia.

A coleta dos dados foi realizada através de fontes documentais, entrevistas individuais em profundidade, com duração de aproximadamente uma hora cada uma, e de um questionário com questões fechadas onde procurou-se identificar o perfil dos entrevistados, os motivos que os levaram a participar da rede e outras questões específicas da pesquisa que serviram para confirmar as informações que foram apresentadas nas entrevistas. Após a coleta dos dados, os mesmos foram analisados qualitativamente com base no referencial teórico que serviu de base para a realização da pesquisa. Para fins de análise optou-se por classificar as ações que foram desenvolvidas pelas indústrias orizícolas após a atuação coletiva em rede, e as perspectivas futuras considerando-se os *stakeholders* envolvidos e as dimensões (econômica, social e ambiental) da sustentabilidade.

6. Caracterização da "Rede Arrozeiras do Sul": Breve Histórico e Objetivos

A Rede Arrozeiras do Sul é a primeira rede de indústrias orízicolas formada no Brasil e tem sua sede central localizada na cidade de Santa Maria no Estado do Rio Grande do Sul (RS). A Rede faz parte do Programa Redes de Cooperação da Secretaria de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI) do RS e, atualmente, conta com a participação de doze indústrias orízicolas localizadas em seis cidades gaúchas sendo elas: Santa Maria, São João do Polêsine, São Sepé, São Pedro do Sul, Mata e Restinga Seca.

A Rede Arrozeira do Sul tem como missão: "*Criar diferenciais competitivos às suas cooperadas no que diz respeito à compra, industrialização e comercialização de arroz"* (REDE ARROZEIRAS DO SUL, 2006). Como objetivos estratégicos as empresas, participantes da rede, pretendem:

- Identificar e disponibilizar novas tecnologias;
- Proporcionar intercâmbio de informações;
- Agregar valor aos produtos;
- Elevar o poder de negociação;
- Realizar pesquisas para o desenvolvimento de novos produtos;
- Ser ecologicamente responsável ao respeitar a regulamentação nacional e internacional, em especial o Protocolo de Kyoto (REDE ARROZEIRAS DO SUL, 2006)

As doze indústrias integrantes da Rede Arrozeiras do Sul participam da rede desde a sua fundação que ocorreu, formalmente, no mês de Janeiro de 2006 após várias reuniões e encontros realizados para discutir a viabilidade da mesma, bem como sua efetivação. As indústrias que compõem a rede podem ser consideradas representativas neste setor e na

região, pois a grande maioria delas já atua nesse ramo há mais de 40 anos contribuindo para o crescimento da região onde atuam e pela geração de emprego e renda. Essa representatividade criou forças com a criação da rede que passou a ocupar o quinto lugar em termos de faturamento no Estado e o décimo lugar a nível nacional (REDE ARROZEIRAS DO SUL, 2006).

6. Resultados da Pesquisa

6.1. A Motivação para Formação da Rede: Principais Fatores

A formação da Rede Arrozeiras do Sul consolidou-se através do suporte oferecido pelo Programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul, no entanto, outros motivos que impulsionaram as indústrias orizícolas a estabelecerem relacionamentos cooperativos foram elencados pelos entrevistados, dentre os quais destacam-se: a realização de compras conjuntas, o interesse em aprender com os parceiros, a redução de custos, o desenvolvimento de projetos comuns entre os participantes da rede e a formação de capital social.

Além dos aspectos voltados à dimensão econômica, tais como a redução de custos e a realização de compras conjuntas que proporciona um maior poder de barganha junto aos fornecedores, os entrevistados realçaram a importância da formação de capital social entre as indústrias inseridas na rede analisada. Para alavancar a formação de capital social, em função das peculiaridades desse segmento, os gestores reforçaram a necessidade de uma quebra de paradigma dada à natureza familiar e aos aspectos culturais envolvidos nas indústrias investigadas que, muitas vezes, não se mostram preparadas para enfrentar as mudanças impostas pelo mundo contemporâneo. Na visão dos entrevistados, esse foi um ganho significativo e uma iniciativa inovadora no setor que tem se concretizado através de um diálogo franco e aberto entre os atores envolvidos, além da quebra do espírito individualista que se perpetuava nesse segmento.

Estabelecer relações de parceria e cooperação entre as indústrias desse segmento exigiu uma mudança de mentalidade e de postura, por parte dos gestores, que tem se materializado através do desenvolvimento de algumas iniciativas expostas pelos entrevistados, conforme mencionado nas seguintes falas:

> [...] hoje eu não tomo decisões isoladas, levo em conta o coletivo. Não adianta somente uma pessoa tomar a iniciativa.
> [...] com a formação da rede os relacionamentos se fortaleceram e se tornaram mais íntimos, hoje a gente senta para conversar, há mais liberdade para trocas informações e idéias.
> [...] o fato de conseguir sentar com um grupo de doze indústrias e manter um diálogo franco e aberto representa uma conquista para o setor.

Vale acrescentar que, pelo estágio inicial em que a rede se encontra, essas iniciativas revelam o entusiasmo e as expectativas depositadas nas ações coletivas a serem efetivadas pelas organizações inseridas na rede. A realização dessas ações já tem se dado através da elaboração de tabelas, com indicadores comuns, relativos a quebras técnicas, quebras de secagem do arroz, impurezas, umidade e armazenagem do produto. Além disso, as indústrias orizícolas coletivamente, também, têm realizado esforços na unificação de critérios comuns para classificação do arroz. Neste sentido, a rede tem dado respaldo às decisões que têm sido tomadas, as quais anteriormente eram vinculadas às indústrias e a seus gestores, de modo individual.

É oportuno mencionar que, a atuação em rede tem proporcionado novas perspectivas em termos de desenvolvimento de projetos comuns que, com a evolução dos relacionamentos, conduzirá as indústrias a efetuarem mudanças de natureza interna e externa, tais como: pintura das fachadas com o objetivo de incluir o logo da rede; busca da certificação através da criação de padrões de classificação do arroz e da unificação dos equipamentos; colocação do logo nas embalagens dos produtos visando o fortalecimento da imagem da rede junto ao mercado externo e aquisição de equipamentos para separação das impurezas existentes nesse tipo de produto. Além disso, os gestores apontaram como prioridade o alcance de um dos objetivos definidos pelas indústrias que compõem a rede que é a agregação de valor aos produtos e a busca de alternativas para os sub-produtos oriundos desse tipo de atividade.

6.2. A Gestão Sustentável da Rede Arrozeira do Sul: Visão dos Gestores Entrevistados

Agir de maneira sustentável de modo a garantir a sobrevivência e perenidade das organizações é um desafio que se apresenta às empresas de todos os portes (ALMEIDA, 2002). No segmento orizícola esse desafio pode ser considerado ainda maior, dada às peculiaridades desse setor e o tipo de produto que é produzido e comercializado. Como menciona Almeida (2002, p. 81) "a empresa que quer ser sustentável inclui entre seus objetivos o cuidado com o meio ambiente, o bem estar do *stakeholder* e a constante melhoria da sua própria reputação". Nas indústrias investigadas, que fazem parte da Rede Arrozeiras do Sul, têm se observado uma série de iniciativas que visam a busca da gestão sustentável e, também, vários desafios que necessitam ser superados para que a prática da sustentabilidade se efetive concretamente.

No que tange às ações de cunho ambiental notou-se uma grande preocupação, por parte das indústrias, em relação à preservação da natureza e à poluição do meio ambiente. Essa preocupação foi unânime entre os entrevistados, principalmente no que se refere ao destino da casca do arroz pelo fato da mesma poluir o meio ambiente. Neste sentido, pode-se perceber o envolvimento dos gestores na busca de soluções e caminhos alternativos que possibilitem um destino apropriado para esse tipo de resíduo. A atuação em rede, na visão dos respondentes, facilitará o desenvolvimento e a operacionalização de estratégias que minimizem o impacto ambiental, além de mobilizar esforços na busca de alternativas para o desenvolvimento de sub-produtos oriundos da casca do arroz.

Diante da perspectiva da gestão sustentável, um dos grandes desafios em termos de futuro, que envolverá a ação coletiva por parte das organizações que compõem a Rede Arrozeiras do Sul, é a implantação de uma usina de bioenergia que atenderá as três dimensões envolvidas no tripé da sustentabilidade – ambiental, social e econômica. Com a implantação da usina, as indústrias contribuirão com a geração de energia e a criação de novos empregos que podem ser consideradas ações de cunho social; com a redução de poluição do meio ambiente uma vez que será dado o destino apropriado para a casca de arroz atendendo a um dos objetivos da rede que é: "ser ecologicamente responsável ao respeitar a regulamentação nacional e internacional em especial o Protocolo de Kyoto" e, também, trará retornos de cunho econômico por meio da produção de energia própria que poderá ser utilizada pelas indústrias cuja sobra poderá ser comercializada ou negociada com outras instituições.

A prática da gestão sustentável significa, também, levar em consideração os interesses dos *stakeholders* que estabelecem relacionamentos com as organizações. Neste sentido, a busca da sustentabilidade passa a incorporar, além dos interesses dos *shareholders* (donos ou acionistas), um diálogo com os *stakeholders* (ALMEIDA, 2002), ou seja, os funcionários e suas famílias, os consumidores, os fornecedores, as instituições governamentais, as próprias empresas que estabelecem relações de parceria e a comunidade onde as organizações

encontram-se inseridas. Reforçando este entendimento, Martinet e Reynaud (2004) acentuam que as organizações que buscam a sustentabilidade, ao longo do tempo, devem adotar uma visão estratégica de longo prazo procurando considerar em seus objetivos os interesses e expectativas dos *stakeholders* envolvidos.

Diante dessa perspectiva, pode-se perceber que as organizações participantes da Rede Arrozeiras do Sul encontram-se sensibilizadas e comprometidas na busca do bem-estar e do atendimento das necessidades dos *stakeholders* envolvidos. Esse engajamento, por parte das indústrias, tem se dado a partir de uma série de ações que já vem sendo desenvolvidas e, também, através de um conjunto de iniciativas que serão colocadas em prática ao longo da evolução dos relacionamentos interorganizacionais em rede. O quadro 02, a seguir, apresenta as ações presentes e a perspectiva de desenvolvimento de ações futuras contemplando as expectativas dos diversos *stakeholders* que estabelecem relações com as organizações inseridas na rede investigada. Para um melhor entendimento da temática abordada nesse estudo, optou-se por classificar as ações que foram desenvolvidas pelas indústrias orizícolas e as perspectivas futuras de acordo com os diversos *stakeholders* envolvidos e com as dimensões (econômica, social e ambiental) da sustentabilidade.

Stakeholders	**Ações desenvolvidas**	**Dimensões**				**Dimensões**		
		E	**S**	**A**	**Perspectivas para o futuro**	**E**	**S**	**A**
Funcionários	Ainda não estão sendo desenvolvidas ações conjuntas para o bem-estar dos funcionários		X		Desenvolvimento de práticas comuns relacionadas à Gestão de Pessoas, tais como: realização de treinamentos conjuntos, benefícios sociais voltados à saúde e segurança dos trabalhadores, seguro de vida e atividades de integração		X	
					Investir na melhoria da Qualidade de Vida dos funcionários		X	
Clientes/ Consumidores	Aumento número clientes para algumas empresas da rede	X			Realização de vendas conjuntas	X		
	Parcerias na venda dos sub-produtos, por exemplo: venda de quirela	X			Abertura comércio internacional – exportação	X		
	Maior valorização por partes dos clientes que já estão comentando sobre a formação da rede	X			Investimentos em ações de Marketing divulgando o nome da Rede – criação de um selo com o logo da rede	X	X	
					Desenvolvimento de novos produtos	X		
					Fortalecer a imagem do arroz gaúcho em outros Estados		X	
Fornecedores	Compras conjuntas-obtenção de melhores preços e prazos;	X			Aumento do poder de barganha	X		
	Unificação preços pagos ao produtor rural	X			Compra de equipamentos com menor custo	X		
					Padronização – classificação do arroz	X		
					Buscar oferta de maior número de produtos, mat.prima, máquinas e equipamentos	X		
Instituições Governamen-tais e outras Instituições	Reuniões com instituições desse setor para definição de cenários, estudo do mercado, etc.		X		Incrementar a representatividade da rede frente aos órgãos governamentais		X	
	Discussão com as Instituições sobre o escoamento da produção	X	X		Auxiliar na definição de políticas públicas		X	
	Projeção da Rede frente a outras Instituições		X		Alavancar créditos e financiamentos	X	X	
	Reconhecimento das indústrias participantes da Rede na Abertura da Colheita do Arroz em Itaqui-RS		X		Viagem à China – conhecer o comportamento do mercado externo		X	
					Buscar o devido reconhecimento político		X	
					Evitar multas abusivas	X		X
Empresas Parceiras	Decisões coletivas		X		Realizar pesquisas conjuntas	X	X	X
	Aumento do grau de confiança entre as parceiras		X		Conquistar novos parceiros		X	
	Troca de informações	X	X		Busca da certificação	X	X	X
	Criação de uma tabela comum com indicadores de perdas	X			Pintura das fachadas com o logo rede – fortalecimento marca		X	
	Maior acesso à informações	X	X		Melhorias internas nas indústrias	X		
					Embalagens com o logo da rede	X	X	
Comunidade em Geral	Olhar diferente por parte da comunidade		X		Implantação da usina de Bioenergia	X	X	X
	Maior valorização das indústrias junto à comunidade		X		Minimizar o impacto ambiental causado pela casca do arroz		X	X

Quadro 02 - Ações desenvolvidas e a perspectiva de desenvolvimento de ações futuras contemplando às expectativas dos *stakeholders*

Fonte: Elaborado pelos autores com base no dados da pesquisa

Legenda: **E** – Econômicas **S** – Sociais **A** - Ambientais

Com base nos dados apresentados no quadro 01, constata-se a necessidade da rede desenvolver ações voltadas à satisfação do público interno, através do desenvolvimento de projetos comuns que auxiliem na preparação profissional e educacional dos trabalhadores que atuam no setor orizícola, além da adoção de práticas comuns voltadas à gestão de pessoas. No que se refere aos clientes e consumidores, destaca-se a ênfase colocada no fortalecimento da imagem da rede junto ao mercado através da adoção de iniciativas de marketing institucional. Além disso, um aspecto que merece destaque é a expectativa de conquista de novos mercados, principalmente, o mercado internacional.

Em relação aos fornecedores de embalagens, máquinas e equipamentos, os gestores entrevistados entendem que, a formação da rede poderá fortalecer os relacionamentos através de compras conjuntas e de um aumento da oferta de produtos por parte dos fornecedores. No que se refere aos fornecedores de matéria-prima, os gestores partilham do entendimento de que pode estar existindo uma certa resistência por parte dos produtores rurais em função dos mecanismos de pressão que as relações colaborativas podem vir a exercer sobre esse elo da cadeia produtiva, principalmente em relação aos preços que serão praticados. Neste sentido, as indústrias participantes da Rede Arrozeiras do Sul estão procurando romper com a percepção de que a indústria é o elo mais forte da cadeia através do estabelecimento de parcerias visando fortalecer, cada vez mais, o relacionamento com os produtores rurais.

Quanto ao relacionamento com as instituições governamentais, a formação da rede proporcionou maior credibilidade e representatividade das indústrias orizícolas gaúchas no cenário brasileiro, além de ampliar o campo de visão, como mencionou um dos gestores entrevistados: "*antes da formação da rede nós falávamos a nível de Rio Grande do Sul, hoje com a rede nós falamos a nível de Brasil e daqui a alguns dias vamos passar a falar a nível mundial*". É oportuno acrescentar que a participação do Presidente da Rede, juntamente com algumas indústrias associadas, na abertura da colheita do arroz no Estado do Rio Grande do Sul, pode ser considerada um marco importante para a história da rede em função da projeção obtida frente a outras indústrias do País.

No que tange ao relacionamento com a comunidade na qual as indústrias encontram-se inseridas, os gestores perceberam uma maior valorização apesar do pouco tempo de existência da rede no mercado. Uma contribuição significativa que a ação coletiva proporcionará à comunidade é a minimização do impacto ambiental causado pela casca do arroz, já que em conjunto, as indústrias orizícolas estão desenvolvendo alternativas que possibilitem um reaproveitamento ou o desenvolvimento de sub-produtos oriundos desse resíduo.

Um ponto que merece destaque nesse estudo refere-se às relações com as indústrias parceiras, pois os entrevistados foram unânimes em mencionar a mudança ocorrida na maneira como as indústrias passaram a se relacionar após a formação da rede. Essa mudança foi evidenciada na fala dos entrevistados ao mencionarem que:

> [...] as relações com as empresas parceiras mudou muito. É um marco antes e depois da rede. Hoje há mais liberdade, mais troca de informações.
>
> [...] mudou completamente as relações com as empresas parceiras. Antes, dificilmente trocávamos idéias, informações sobre preços, hoje é diferente...
>
> [...] mudou muito os relacionamentos com as empresas parceiras. Antes muitos parceiros nem eram conhecidos, hoje conversam de igual para igual. [...] Na rede existe espaço para discussão: cotação de preços, perspectivas mercado, visão de futuro...
>
> [...] Hoje não nos vemos mais como concorrentes, mas como aliados. Hoje as relações são mais próximas, de parceria, de ajuda, de trabalho conjunto.

Ao abordar-se os relacionamentos estabelecidos entre as indústrias parceiras percebe-se uma mudança de postura, por parte dos gestores investigados, que tem se revelado através

do esforço empreendido na incorporação da idéia do coletivo como se observou-se nos discursos anteriormente explicitados. Esse é um aspecto positivo, pois como a formação da rede encontra-se num estágio inicial, a sensibilização e o comprometimento dos gestores na busca da ação coletiva torna-se relevante para que a rede possa avançar para um estágio posterior de maneira sólida e consistente.

Realizando-se uma análise de acordo com as dimensões da sustentabilidade percebe-se que, nas ações presentes, somente as dimensões econômicas e sociais da sustentabilidade foram evidenciadas. Ao analisar-se de acordo com os *stakeholders* observa-se que, em relação aos clientes e fornecedores, foi abordada apenas a dimensão econômica da sustentabilidade e, em relação aos funcionários, instituições governamentais, empresas parceiras e a comunidade em geral houve uma predominância da dimensão social sobre a econômica.

No que se refere às perspectivas de desenvolvimento de ações futuras observa-se, além dos aspectos de ordem econômica e social a preocupação com a dimensão ambiental, visto que nas ações presentes os aspectos de cunho ambiental não foram observados. As ações de cunho ambiental estão relacionadas às instituições governamentais, as empresas parceiras e a comunidade em geral. Em relação aos *stakeholders* – clientes e fornecedores – observa-se uma predominância de ações que priorizam a dimensão econômica da sustentabilidade, no entanto, a dimensão social se fez presente em todos os *stakeholders* analisados, exceto em relação aos fornecedores. Estes dados revelam o avanço que a atuação coletiva, em forma de rede, tem proporcionado às indústrias orizícolas no que se refere à natureza dos relacionamentos com os *stakeholders*, bem como a preocupação com a inclusão da dimensão ambiental, além das outras dimensões (econômica e social) contempladas no conceito de sustentabilidade.

Tomando-se as contribuições de Martinet e Reynaud (2004) e de Almeida (2002), pode-se dizer que as ações desenvolvidas pelas indústrias pertencentes à Rede Arrozeiras do Sul encontram-se num estágio intermediário entre a lógica econômico-financeira e a lógica da sustentabilidade, entre o paradigma cartesiano e o paradigma sustentável. O processo de evolução para o paradigma sustentável exigirá esforços ainda maiores no sentido de colocar em prática as decisões coletivas que estão sendo deliberadas pelas empresas participantes da rede investigada, pois o desafio da gestão sustentável reside, exatamente, na idéia do coletivo, na busca de interação e ação por parte das indústrias participantes da rede estudada.

7. Considerações Finais

A realização do presente estudo procurou elucidar as ações estratégicas empreendidas pelas indústrias orizícolas, participantes da Rede Arrozeiras do Sul, tendo em vista a perspectiva da sustentabilidade, bem como permitiu identificar os desafios a serem enfrentados por essas indústrias para que as mesmas possam se inserir no contexto da gestão sustentável.

Através da análise dos dados da pesquisa, pode-se perceber o desenvolvimento coletivo de algumas ações estratégicas, tais como: a realização de compras conjuntas, a elaboração de tabelas padronizadas para controle de quebras do produto e a redução de custos na compra de máquinas e equipamentos. Atualmente, o desenvolvimento dessas ações tem priorizado aspectos voltados à dimensão econômico-financeira, talvez pelo fato da rede encontrar-se num estágio inicial de funcionamento. No entanto, os gestores entrevistados realçaram a importância de formação de capital social entre as indústrias inseridas na rede e elencaram uma série de iniciativas a serem desenvolvidas visando contemplar às demandas e interesses dos diversos *stakeholders* que estabelecem algum tipo de relacionamento com as

indústrias participantes da rede. A concretização dessas ações representa um passo importante a ser dado pelas indústrias orizícolas diante da perspectiva da gestão sustentável ao incorporar aspectos de cunho social e ambiental, além dos aspectos de cunho meramente econômicos.

É oportuno acrescentar a percepção que se teve no que se refere à mudança de postura, por parte dos gestores investigados, que se revelou através de seus discursos priorizando a idéia do coletivo, do desenvolvimento de projetos e ações conjuntas. Esse é um aspecto positivo, pois como a formação da rede encontra-se num estágio inicial, a forma como os gestores pensam e o comprometimento dos mesmos na busca de ações coletivas é de fundamental importância para que os relacionamentos possam evoluir de maneira consistente.

Agir de maneira sustentável, como aponta a literatura, é um grande desafio que as organizações devem superar e, neste sentido, pode-se inferir que as ações desenvolvidas pelas indústrias pertencentes à Rede Arrozeiras do Sul encontram-se num estágio intermediário entre a lógica econômico-financeira e a lógica da sustentabilidade. Vale acrescentar que o processo de evolução para o paradigma sustentável consistirá na busca de práticas que priorizem a idéia do coletivo, da interação e ação por parte das organizações incorporando uma visão de longo prazo que contemple as três dimensões envolvidas no tripé da sustentabilidade – social, ambiental e econômica. Essa evolução exigirá esforços de todos os envolvidos no sentido de colocar em prática, coletivamente, as decisões que estão sendo deliberadas pelas indústrias participantes da rede analisada.

Essa pesquisa contribuiu no sentido de provocar reflexões no que tange ao processo de mudança do paradigma cartesiano para o paradigma sustentável (ALMEIDA, 2002) revelando a necessidade de uma mudança de mentalidade e de uma nova maneira de pensar e agir frente às demandas da contemporaneidade. Pretende-se ampliar essa pesquisa acompanhando o desenvolvimento e a evolução da Rede Arrozeiras do Sul, foco de investigação nesse trabalho, através da realização de um estudo de natureza longitudinal incorporando outras indagações, tais como: *como se dá a formação de capital social na rede analisada? Como as empresas que formaram a "Rede Arrozeiras do Sul" têm criado diferenciais competitivos às suas cooperadas em termos de inovação e responsabilidade social e de que modo essas iniciativas estão orientadas para uma lógica sustentável?*

8. Referências Bibliográficas

ALMEIDA, F., **O Bom Negócio da Sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

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

BALESTRO, Moisés Villamil e MESQUITA, Zilá. Confiança nas relações interorganizacionais: aproximando conceitos, ensaiando reflexões. **Anais do Enanpad**, Salvador, Bahia, 2002.

BARATA, T. S., **Caracterização do Consumo de Arroz no Brasil: Um estudo na Região Metropolitana de Porto Alegre.** 2005. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) –Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios,Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2005.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BELLEN, H. M. V., **Indicadores de Desenvolvimento Sustentável - Um Levantamento dos Principais Sistemas de Avaliação.** In: Anais do XXVI Enanpad – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração:Salvador, Bahia, 2002.

CASAROTTO, N. e PIRES, L. H.. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local:** estratégia para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. 2 ed.. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLS, M..**A sociedade em rede – a era da informação**: economia, sociedade e cultura.Vol. 1. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

COLEMAN, J.S. **Social Capital in the Creation of Human Capital.** American Journal of Sociology, Volume 94 Supplement S95-S120, 1988.

CONAB – COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. Disponível na Internet no site http://www.conab.gov.br . Acesso em 22 de março de 2006.

CORAL, E., ROSSETTO, C. R., SELIG, P. M., **Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial: uma proposta para convergência das estratégias econômicas, ambientais e sociais.** In: Anais do XXVII Enanpad – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração: Atibaia, São Paulo: 2003.

EIRIZ, Vasco. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. **Revista de administração contemporânea**. n. 2, v. 5, maio/agosto 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** . São Paulo: Atlas, 1999.

GRANDORI, Anna e SODA, Giuseppe. Inter-firm network: antecedentes, mechanisms and forma. **Organization Studies**, p. 183-214, 1995.

HAGEDOORN, John. Understanding the rationale of strategic technology partnering: inteorganizational modes of cooperation and sectorial differences. **Strategic Management Journal**. vol. 14, p. 371–385, 1993.

HART, S. L., MILSTEN, M. B. **Criando Valor Sustentável.** Revista de Administração de Empresas – RAE Executivo., v.3., nº 7., p. 65-79, maio/junho 2004.

HIT, Michael A. **Administração estratégica.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

IRELAND, R. Duane, HITT, Michael A. & VAIDYANATH, Deepa. Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. **Journal of Management,** v. 28, n.3, p.413–446, 2002.

IUCN / UNEP / WWF. **World Conservation Strategy: living resource conservation for sustainable development.** Gland, Switzerland & Nairobi, Kenya: International Union for Conservation of Nature and Natural Resources (IUCN), United Nations Environment Programme (UNEP) &World Wildlife Found (WWF), 1980.

KLOTZLE, Marcelo C. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 5, n. 1, p. 65-90.Jan./abr. 2002,

LACOMBE, Francisco e HEILBORN, Gilberto. **Administração:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LOPES, M. R**. Painéis debatem mercado internacional do arroz no VI Congresso.** Disponível em **http://www.icepa.com.br/observatorio/noticias0804/no3004e.htm.** Acesso em 21 de março de 2006.

LORANGE, Peter e ROOS, Johan. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996.

LUDWIG, V. S. **A agroindústria processadora de arroz: um estudo das principais características organizacionais e estratégicas das empresas líderes gaúchas.** 2004. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) –Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios,Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2004.

MALECKI, E. J., TOOTLE, D. The role of networks in small firms competitiveness. **International Journal of Technology Management**, v.11, p.43-57, 1996.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada.** Porto Alegre, Bookman, 2001.

MARTINET, A. C., REYNAULD, E. Enterprise durable, finance et stratégie. **Revue Française de Gestion.** v. 30, nº 12, p. 121-136, Sept/Oct 2004.

MENARD, Claude. The Economics of Hybrids Organizatios. **Journal of Institutional and Theoretical Economics.** JITE 160, p. 345-376., 2004,

PEREIRA, Breno D. **Estruturação de relacionamentos horizontais em rede.** Porto Alegre, 2005. (Tese de Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administrção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2005.

PORTER, M.. Clusters and the new economics competition. **Harvard Business Review**. V. 76, nº 6, nov./dec. 1998.

PÖTTER, V. Disponível em: http://www.al.rs.gov.br/Dep/site/materia_antiga.asp. Acesso em 28 de março de 2006.

REDE ARROZEIRAS DO SUL. **Folder Institucional,** 2006.

REQUIER-DESJARDINS, Denis. **On some contributions about Social Capital**. C3ED discussion paper. 2000.

RIBAUT, M., MARTINET, B. e LEBIDOIS, D. **A gestão das tecnologias**. Coleção Gestão e Inovação. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.

SACHS, I. **Desenvolvimento includente, sustentável e sustentado.**Rio de Janeiro: Garamound, 2004.

SILVA, F. L. **Análise Competitiva do Segmento de Produção de Arroz Irrigado da Cadeias Agroindustrial de Arroz no Rio Grande do Sul.** Monografia (MBA) - Universidade Federal de Juiz de Fora: Juiz de Fora, 2004.

TSAI, Wenpin e GHOSHAL, Sumantra. Social Capital and Value Creation: The role of intrafirm networks. **Academy of Management Journal**, , n.41,v. 4. p.464-476, Aug 1998.

WILLIAMSON, Oliver E. **The Economics of Governance**. University of California, Berkeley, January 2005. Disponível em http://www.aeaweb.org/annual_mtg_papers/2005/0107_1645_0101.pdf, 2005.

WILLIAMSON, Oliver E. **The mechanisms of governance.** New York: Oxford University Press, 1996.