

ESTRATÉGIA COOPERATIVA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA ASSOCIAÇÃO DE CARRINHEIROS.

Palavras-chave

redes, arranjo produtivo, cooperação.

June Alisson Westarb Cruz*
Júlio Adriano F. dos Reis**
Amir El-Kouba***

Keywords

nets, productive arrangement, cooperation

Biografia

* Doutorando em Administração pela PUC/PR, docente em cursos de graduação e pós-graduação da FESP e FAPAR, Consultor da El-Kouba Consultores Ltda.
** Mestre. Coordenador Adjunto do curso de Administração e docente no curso de graduação da UniBrasil, Consultor da El-Kouba Consultores Ltda.
*** Mestre. Docente em cursos de pós-graduação e MBA da PUC/PR e FGV, Consultor da El-Kouba Consultores Ltda.

RESUMO

O desafio desta pesquisa é fazer uma analogia entre a estratégia cooperativa do tipo arranjos produtivos locais (APL), com uma associação de carrinheiros, coletores de materiais renováveis da cidade de Curitiba. Destacam-se as vantagens e desvantagens desse tipo de aliança sendo dado ênfase a estrutura organizacional da associação. Através de um estudo de caso predominantemente qualitativo, descritivo e exploratório, busca-se uniformizar os conceitos de aglomerados, clusters, clusters com alianças estratégicas e arranjo produtivo local. O estudo ocorreu em uma associação de carrinheiros, situada no bairro do Guabirota, na cidade de Curitiba. Sendo entrevistados dois carrinheiros, o coordenador do barracão e a orientadora social do Instituto Lixo e Cidadania, instituição apoiadora do projeto e formação de associações e redes entre carrinheiros. Como resultado, caracterizou-se a estrutura como um sistema de cooperação, identificando-se a estrutura organizacional da associação e suas vantagens competitivas.

ABSTRACT

The challenge of this research is to make an analogy enters the cooperative strategy of the type local productive arrangements (APL), with an association of carrinheiros, collectors of materials renewed of the city of Curitiba. The advantages and disadvantages of this type of alliance being given to emphasis the organizational structure of the association are distinguished. Through a study of predominantly qualitative case, descriptive and exploratory, one searches to standardize the concepts of accumulations, clusters, clusters with strategical alliances and local productive arrangement. The study it occurred in an association of carrinheiros, situated in the quarter of the Guabirota, the city of Curitiba. Being interviewed two

carrinheiros, the coordinator of the large cabin and the social person who orientates of the Institute Garbage and Citizenship, supporting institution of the project and formation of associations and nets between carrinheiros. As result, it was characterized structure as a cooperation system, identifying itself it organizational structure of the association and its competitive advantages.

1. INTRODUÇÃO

Em uma época em que nossa sociedade é essencialmente formada de organizações, o estudo de como estas se originam, vem apresentando ao longo dos anos uma fértil discussão a respeito das cooperações organizacionais.

A observância da formação das organizações em um ambiente caracterizado pela presença de cooperação e competição entre seus integrantes, provoca questões sobre a forma deste sistema. Em busca de compreender e valorizar esta forma, numa perspectiva estratégica social realizou-se uma pesquisa teórico-empírica em uma associação de carrinheiros, com o objetivo principal de observar os conceitos de aglomerados, *clusters*, *clusters* em alianças estratégicas, arranjos produtivos locais e relacionar com a organização proposta. Tendo ainda a pretensão de identificar: (1) a estrutura organizacional da associação; (2) os pontos de cooperação entre os integrantes; (3) as obrigações dos integrantes; (4) e os principais fatores que levam um carrinheiro a incorporar-se em uma estrutura coletiva de cooperação e competição.

A justificativa do estudo observa-se no contexto teórico e prático. No contexto teórico a investigação e confrontação de autores relacionados as formas de cooperação e competição nas organizações, buscam subsidiar uma percepção integrada da realidade, instigando a análise e a caracterização de empresas que mantém um sistema de cooperação como forma de sobrevivência.

Em relação ao contexto prático, envolve a estruturação organizacional como fator de sobrevivência e desenvolvimento de uma associação de carrinheiros que coletam, separam, embalam e comercializam materiais recicláveis na cidade de Curitiba, mesclando os conceitos teóricos com a prática observada.

O estudo apresenta a seguinte estrutura: Introdução; Fundamentação Teórico/Empírica; Metodologia; Apresentação de resultados e Considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente fundamentação teórica aborda os seguintes temas: redes; tipos de redes; clusters; aglomerados; e arranjos produtivos locais. Observe a seguir o contexto geral de cada uma destas temáticas.

2.1. REDES

O reconhecimento de que as organizações não contemplam em si mesmas todos os recursos e competências necessárias a uma oferta compatível com a demanda são um dos fatores que remete as organizações afirmarem suas ações articuladas de complementaridade em redes. Segundo Rodrigues (2006), a palavra rede vem do latim *retis*, que significa teia, tratando-se de um entrelaçamento de fios que formam uma espécie de tecido de malha aberto. O termo vem ganhando novos significados, entre eles a relação de pessoas e organizações que mantêm contato entre si com um objetivo comum.

Dyer e Singh (1998) afirmam que o preceito básico do estudo de redes organizacionais diz que organizações que combinam seus recursos em uma única forma podem realizar uma superior vantagem sobre seus competidores. Powell *et al.* (1996) salientam a necessidade de as empresas colaborarem entre si, para adquirirem recursos e competências que elas não teriam internamente. O trabalho pioneiro de Marshall (1982) já sugeria que a aglomeração das organizações em estruturas de redes proporciona maior competitividade em relação a outras organizações dispersas no sistema econômico, tendendo a desenvolver formas de ações conjuntas, que possibilitam ganhos de eficiência.

Portanto, um dos focos que vem chamando a atenção no estudo da estrutura de redes está relacionado à questão da competitividade que este tipo de estrutura apresenta em relação a outras organizações que se encontram dispersas no mercado. Nesse contexto o principal questionamento que se faz é: por que empresas alocadas em uma estrutura de redes conseguem gerar vantagens competitivas que não estariam disponíveis caso elas estivessem isoladas? Schmitz (1997) sugere que a formação de clusters torna possíveis ganhos de eficiência que organizações individuais raramente conseguiriam alcançar. Segundo Rodrigues (2006), a articulação de uma rede pode dar ênfase a incentivos e articulações regionais, encontros presenciais e construção de um informativo. Desta forma, a proximidade dos participantes facilita a promoção de encontros presenciais de todos os participantes ou de seus representantes e a articulação efetiva de informações e conhecimentos, mantendo os participantes atentos às ações da rede de forma cooperativa e participativa.

Para Kasa (1999 apud PEREIRA; PEDROZO, 2003), em redes busca-se interação entre os atores com interesses comuns e divergentes, ocasionando, em

muitos casos, na impossibilidade para encontrar resultados coletivos unificados de base de troca orientada e racionalmente individual, sendo assim a interação típica de redes é a barganha.

Andion (2003) salienta a importância de identificar o tipo de rede que se apresenta, devendo compreender a origem dos laços de reciprocidade presentes. A descrição dos atores implica a identificação dos agentes locais envolvidos e no mapeamento de suas relações. Neste contexto, Casarotto e Pires (2001) apresentam os seguintes tipos de redes: Rede de Empresas: compreendem um conjunto de empresas entrelaçadas por relacionamentos formais ou simplesmente negociais, podendo ou não ser desenvolvida em determinada região; Consórcio de Empresas: os atores da rede apresentam-se entrelaçados por laços formais de cooperação, normalmente circunscrita a uma região; Pólo: os participantes apresentam-se em uma concentração regional de empresas voltadas ao mesmo segmento de produtos; *cluster*: pólo consolidado havendo forte interação entre as empresas. Comporta entidades de porte público e privado, de forma organizada e estruturada; arranjo produtivo local (APL): a região apresenta-se fortemente estruturada, contendo um ou mais clusters, com planejamento territorial com alta interação entre instituições públicas e privadas, tendo como principal objetivo assegurar a qualidade de vida.

Entre os tipos de redes, destacam-se as chamadas redes sociais, que apresentam características semelhantes às demais, entre elas observam-se à conformidade em prol de um objetivo comum entre os atores, a descentralização na tomada de decisões. O Quadro 1 descreve as principais características dos tipos de redes destacados por Lemos (2004):

QUADRO 1 – CARACTERÍSTICAS DOS TIPOS DE REDES

| Características | Tipos de Redes | | | |
|----------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|--|--|
| | Aglomerado | Cluster | Arranjo produtivo local | Redes Sociais |
| Tipos de atores envolvidos | Organizações privadas e públicas. | Organizações privadas e públicas | Organizações privadas, públicas, instituições de ensino, organizações não-governamentais, associações, sindicatos e comunidade em geral. | Organizações privadas, públicas, instituições de ensino, organizações não-governamentais, associações, sindicatos e comunidade em geral. |

| | | | | |
|---|---|---|--|---|
| Forma dos atores | Organizações | Organizações | Organizações | Organizações e indivíduos. |
| Tipologia | De mercado | De mercado e comunicação | De mercado, de comunicação e de apoio | De apoio |
| Modelo de rede | Vertical e horizontal | Vertical e horizontal | Vertical e horizontal | Horizontal |
| Organizações em uma determinada área geográfica | Concentradas | Concentradas | Concentradas | Concentradas |
| Tipos de organizações | Diversos setores | Um setor ou atividade | Um setor ou atividade | Um ou mais setores ou atividades |
| Nível das estratégias | Organizacionais | Organizacionais | Entre todos os agentes locais | Entre todos os agentes locais |
| Ações | Competitivas | Competitivo-cooperativo | Competitivo-cooperativo, | Cooperativas |
| Forma de interação | Formal e informal | Formal | Formal | Informal |
| Fatores essenciais de fortalecimento | Proximidade geográfica, semelhança de mercado e competências regionais. | Proximidade geográfica, semelhança de mercado, competências regionais e forte concorrência. | Proximidade geográfica, semelhança de mercado, competências regionais, forte concorrência e cooperação social. | Confiança, reputação e cooperação. |
| Estabelecimento de objetivos | Não existe | Objetivos comuns entre parceiros | Estabelece objetivos comuns com todos os agentes locais | Estabelece objetivos comuns com todos os agentes locais |
| Tipos de Objetivos | Objetivo econômico | Objetivos econômicos | Objetivos econômicos e objetivos sociais | Objetivo social |
| Responsáveis pelas ações | Administradores e gerentes da empresa | Administradores e gerentes da empresa | Agentes articuladores e agentes locais | Agentes articuladores e agentes locais |
| Cadeia | Desvinculada | Integrada | Integrada | Integrada |

| | | | | |
|-----------------|------------|------------|---|---|
| Benefícios | Econômicos | Econômicos | Econômicos, sociais, culturais e ambientais | Econômicos, sociais, culturais e ambientais |
| Tipo de emprego | Formal | Formal | Formal e informal | Formal e informal |

FONTE: Adaptado de Lemos (2004).

2.2. AGLOMERADOS

Segundo Porter (1999), aglomerado é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área. São organizações vinculadas por elementos comuns e complementares. Este escopo geográfico variável abrange organizações, bairros, cidades, estados ou até países vizinhos. Trata-se de um sistema organizacional com clientes, fornecedores de matérias-primas, instituições financeiras, instituições governamentais e empresas de setores correlatos entre outras, podendo ser industrial, comercial ou de prestação de serviços.

Bispo (2004) destaca duas perspectivas diferentes em relação aos aglomerados: quanto a sua formação e configuração. Quanto à formação, podem ser considerados deliberados ou endógenos. Os aglomerados deliberados são constituídos de forma planejada, podendo ser o resultado de ações privadas. Os endógenos são formados pela tradição ou vocação de determinada região.

Quanto à configuração, pode ser vertical ou horizontal, sendo o aglomerado vertical aquele que mantém interdependência na sua cadeia produtiva e abrange dois ou mais elos. O aglomerado horizontal caracteriza-se por empresas do mesmo elo da cadeia produtiva, sendo constituído por empresas concorrentes, que interagem simultaneamente na cooperação e na competição e que de, alguma forma, extraem vantagens da coletividade.

Bispo (2004) conceitua aglomerado como “arranjo deliberado ou endógeno de empresas concentradas geograficamente e que apresentem interdependências horizontais, com empresas concorrentes, ou verticais, no decorrer da cadeia produtiva”.

Porter (1999) acrescenta que os aglomerados são sistemas de empresas e instituições inter-relacionadas, onde “o todo é maior do que a soma das partes”. Desempenhando um papel importante na competição e trazendo implicações relevantes para as empresas, governos, universidades e outras instituições da economia. Além disso, a análise possibilita perceber as afinidades e as interações entre as empresas.

2.3. CLUSTERS

Segundo Kwasnicka (2004) apud Lemos e Souza (2005), a reunião de empresas de um mesmo setor numa determinada área geográfica, não constitui cluster necessariamente, pois é necessário que os concorrentes compitam para ganhar e reter clientes, convivendo em um ambiente de cooperação e competição. Tendo como objetivo a sinergia entre organizações, obtendo-se uma vantagem competitiva em relação aos serviços ou mercadorias disponibilizadas.

Casarotto e Pires (2001) salientam que um cluster desenvolve-se sobre a vocação regional, podendo conter empresas produtoras finais, serviços ou fornecedores, além de incluir associações de suporte privado e ligado ao governo, no entanto pode conter mais de um consórcio ou até nenhum consórcio, podendo haver relações de parcerias comerciais ou negociais.

Zaccarelli (2004) observa que um cluster denominado completo ou de alianças, deve observar nove questões que devem ter correlações entre si, reforçando-se mutuamente, sendo elas: (1) alta concentração geográfica; (2) existência de todos os tipos de empresas e instituições de apoio; (3) presença de muitas empresas de cada tipo; (4) total aproveitamento de materiais reciclados; (5) grande cooperação entre as empresas; (6) intensa disputa; (7) substituição seletiva permanente; (8) uniformidade e nível tecnológico; e (9) cultura da sociedade adaptada às atividades do cluster. Havendo desta forma associações ou alianças entre organizações que tenham objetivos comuns.

Segundo Lorange e Ross (1996), as alianças proporcionam para seus parceiros, uma maior chance de sucesso do que se estivessem isoladas. Devendo haver vínculos que mantenham a força de informações, intercâmbios, transações agregadas, metas e objetivos comuns, entre outras. Sendo observados alguns fatores para que seja caracterizado como aliança, sendo eles: (1) são arranjos de cooperação entre duas ou mais empresas; (2) tem a justificativa de manutenção das estratégias individuais; (3) tem o propósito final de sinergia; (4) tem-se que estar atento para a formação, implementação e a evolução das alianças estratégicas, estando ligados a confiança mútua.

Zaccarelli (2004) denomina ainda que o cluster incompleto ou apenas cluster não atende as nove condições, porém encontra-se em constante evolução e tendência a tornar-se completo.

2.4. ARRANJO PRODUTIVO LOCAL (APL)

Segundo Lemos (2004), quando um cluster com aliança estratégica é desenvolvido e este embasado em princípios de desenvolvimento sustentável pode

originar um arranjo produtivo local (APL).

Casarotto e Pires (2001, p. 84), trazem como a diferença conceitual de cluster e arranjo produtivo local (APL) a palavra solidariedade, onde cluster é denominado como [...] “uma concentração geográfica de empresas e instituições interconectadas num campo particular, envolvendo fornecedores, maquinaria, serviços e infraestrutura [...]” enquanto arranjo produtivo local é conceituado (APL) como [...] “redes cooperativas de negócios caracterizadas por uma concentração territorial, por especialização em torno de um produto básico e por ativa solidariedade entre vários atores”.

Kreuz, Souza e Cunha (2005), contribuem dizendo que os arranjos produtivos locais (APL) além de forte sinergia, compreendem instituições de ensino e pesquisa, instituições de apoio e crédito, governos locais, regionais e nacionais, associações de classe, clientes, fornecedores, entre outros. Neste sentido o individualismo e o sentido comunitário se fundem em um único ambiente. Lemos (2004), acrescenta que a evolução de um simples aglomerado para um arranjo produtivo local existe um elemento importante, sendo o agente articulador, caracterizando-se em geral por um elemento local que articula os agentes e coordena os processos, estimulando a cooperação social. O arranjo produtivo local é composto pelo cluster em aliança estratégica, adicionado das parcerias do poder público e outras entidades, como: associações, instituições de ensino, comunidade, organizações não governamentais, entre outros, que visam estabelecer sinergia em torno de um objetivo comum.

3. METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva quanto a forma de estudo; causal quanto ao propósito; de estudo de caso quanto ao escopo; de análise de conteúdo quanto ao método; de entrevista semi-estruturada e guiada quanto ao procedimento de coleta de dados; de corte transversal quanto a dimensão tempo e ex post facto quanto ao controle de variáveis.

3.1. PRIMEIRA ETAPA: LEVANTAMENTO E ANÁLISE DA BIBLIOGRAFIA

A fundamentação teórica desta pesquisa tem base em fontes primárias e secundárias, relacionadas ao entendimento da sistemática de redes e identificação da estrutura dos aglomerados, clusters, clusters com alianças estratégicas e arranjos produtivos locais (APL).

3.2 SEGUNDA ETAPA: COLETA DE DADOS

A coleta dos dados ocorreu através de pesquisa de campo, realizada em um barracão de reciclagem situado na região do Guabirota na cidade de Curitiba, denominada como Associação dos Carrinheiros da Vila Torres.

A coleta dos dados foi realizada em dois períodos distintos. O primeiro período foi na primeira semana do mês de outubro, o segundo período foi na última semana do mês outubro de 2005.

A separação da coleta de dados em duas etapas, ocorreu pelo fato de a primeira etapa ser direcionada a verificação da estrutura e da organização da estrutura da Associação, sendo complementada na segunda oportunidade, pela entrevista dos atores.

A escolha pela organização proposta deu-se pelo fato do autor acreditar que existe a possibilidade de relacionar as características da organização, com as teorias apresentadas na fundamentação teórica deste trabalho.

O método de coleta de dados foi à entrevista semi-estruturada, pelo fato de observar os aspectos mais relevantes da pesquisa. A entrevista ocorreu de forma individual, e registrada por escrito obedecendo-se o conteúdo e a forma falada pelo entrevistado, composta de oito questões. Numa população aproximada de 20 carrinheiros associados, foi estabelecida como amostra dois carrinheiros, um coordenador do barracão e a orientadora do Instituto Lixo e Cidadania (Organização não governamental que apóia a organização dos carrinheiros). O critério de seleção dos entrevistados tem base teórica na amostragem por acessibilidade, que segundo Gil (1994), trata-se da seleção dos elementos a que se tem acesso, admitindo-se que estes possam de alguma forma, representar o universo.

A coleta de dados ocorreu no barracão, tendo um tempo de realização médio de aproximadamente 15 minutos. Na oportunidade da efetiva realização das entrevistas, foram observadas as características da pesquisa, a possível identificação dos entrevistados e a divulgação do nome da organização.

As questões de número 01 a 08 foram direcionadas aos carrinheiros e ao coordenador do barracão. Para a orientadora social do Instituto Lixo e Cidadania (Sr^a. Sueli Cruz) foram abordadas apenas as questões de número 01, 03, 04, 05, 06 e 07, de forma que possibilita-se o entendimento das questões, ocorrendo algumas adaptações em relação ao sujeito das orações. Observe a seguir as questões integrantes da coleta de dados:

QUADRO 1 – QUESTÕES DA COLETA DE DADOS

- 1) A identificação do entrevistado, a estrutura familiar, a idade, bairro que reside e profissões anteriores.
- 2) Como funciona a sua independência em relação à associação, quais suas obrigações junto aos demais participantes do grupo?
- 3) Qual a principal vantagem que você observa em participar de uma associação de carrinheiros?
- 4) Como as decisões são tomadas dentro da associação?
- 5) Existe uma estrutura hierárquica pré-estabelecida dentro da associação?
- 6) Descreva a estrutura da Associação, destacando a estrutura física, quantidade de participantes, despesas rateadas entre os integrantes, órgãos e instituições parceiras?
- 7) Como um novo integrante faz para participar da associação?
- 8) Como ocorre a organização do barracão, quais as cooperações que ocorrem entre os integrantes?

4. ANÁLISE DE APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISE DOS DADOS

O método utilizado para a análise das informações compreende dois grupos. O primeiro abrange as questões 2, 3, 4, 5 e 8, as quais foram submetidas a análise de conteúdo, segundo Allard-Poesi (2003) apud Mançores (2004), as análises de conteúdo baseiam-se sobre o contexto de que a repetição de elementos (palavras, expressões, etc.) dos discursos que revelam as preocupações dos entrevistados. Podendo ser fonte de análise de conteúdo [...] “toda comunicação que implica a transferência de significados de um emissor a um receptor pode ser análise de conteúdo.” (RICHARDSON, 1999, p. 225).

A análise de conteúdo constitui quatro etapas distintas, sendo elas: a primeira, em separar as respostas em orações distintas, sendo que a escolha da extensão de cada oração foi influenciada pelos objetivos propostos no presente estudo. A segunda em estabelecer categorias, que deveriam ser identificadas dentre as orações de acordo com os objetivos da pesquisa, este processo ocorreu após a execução da etapa de análise anterior. A terceira constitui em estabelecer pesos iguais (valor 1) a todas as categorias em relação a sua frequência, haja visto que somente as

principais características foram categorizadas. A quarta e última etapa foi observar a regularidade quantitativa da aparição, ou seja, a freqüência de cada elemento categorizado.

A análise foi realizada em forma de tabelas, sendo observado o modelo utilizado por Mançores (2004), constando em seu cabeçalho o número da pergunta, o número do respondente e as categorias avaliadas.

A categorização estabelecida pela análise observa alguns critérios: a homogeneidade, a exclusão mútua, a produtividade e pertinência, que segundo Mançores (2004), possibilita caracterizar a diferença entre as categorias, o agrupamento de idéias semelhantes na mesma categoria, a análise alinhada ao embasamento teórico e a eliminação das categorias desnecessárias.

Observa-se que a metodologia utilizada nas questões 02, 03, 04, 05 e 08 é limitada, em relação ao conteúdo das orações retidas, havendo a possibilidade de elementos não significativos terem sido considerados, em detrimento a elementos mais importantes.

O segundo grupo abrange as questões 01, 06 e 07, que foram submetidas à análise de conteúdo simples, sendo observado todo o conteúdo das respostas, com o objetivo de identificar os indivíduos respondentes e identificar a estrutura organizacional da associação.

As questões foram dispostas com o objetivo de direcionar as respostas ao tipo de objetivo a ser analisado, conforme quadro de análise abaixo:

QUADRO 2 – QUADRO DE ANÁLISE

| Questão | Objetivos | Entrevista | Método de análise | Categorias | Característica Principal |
|---------|-----------|------------------|-----------------------------------|--|---|
| 1 | 1 | Guiada | Análise de conteúdo S/ Categorias | - | Identificar o perfil do respondente |
| 2 | 3 | Semi-estruturada | Análise de Conteúdo | Idenpendência (tempo e renda) e Obrigação (horário, comportamento ou de renda) | Identificar as obrigações |
| 3 | 4 | Semi-estruturada | Análise de Conteúdo | Comercial, Social e Comportamental | Identificar vantagens |
| 4 | 1 | Semi-estruturada | Análise de Conteúdo | Centralizada e Descentralizada | Identificar o sistema de Tomada de Decisões |

| | | | | | |
|---|---|------------------|-----------------------------------|----------------------------------|--|
| 5 | 1 | Guiada | Análise de Conteúdo | Hierarquia e Sem Hierarquia | Identificar a existência de hierarquia |
| 6 | 1 | Guiada | Análise de conteúdo S/ Categorias | - | Identificar a estrutura organizacional |
| 7 | 1 | Semi-estruturada | Análise de conteúdo S/ Categorias | - | Identificar a iniciação de um integrante |
| 8 | 2 | Semi-estruturada | Análise de Conteúdo | Experiência, Mão de Obra e Valor | Identificar cooperações |

O resultado da análise foi dividido de acordo com os objetivos propostos. O primeiro objetivo abrange as questões de número 01, 04, 05, 06 e 07 que pretende verificar a estrutura organizacional da associação. Neste contexto a questão 01 procurou identificar o perfil dos respondentes, abordando características pessoais e familiares. A questão de número 04 procurou identificar a forma de tomada de decisão, sendo categorizada em centralizada e descentralizada. A questão 05 procurou observar a existência de uma hierarquia definida na associação, sendo categorizada em hierarquia e sem hierarquia. Na questão 06, pretende-se observar a estrutura da empresa, verificando sua organização interna com ênfase no processo de tratamento do material coletado. Na questão 07 procurou-se identificar o processo de inserção de novos integrantes a organização.

O segundo objetivo abrange a questão de número 08, que pretende observar as relações de cooperação entre os integrantes, identificada como uma das características principais apresentadas no referencial teórico. Sendo categorizado em cooperação através de troca de experiências, de auxílio de mão de obra ou de cooperação nos valores monetários a organização.

O terceiro objetivo abrange a questão de número 02, que pretende identificar a independência e as obrigações dos integrantes junto da organização. A verificação da independência ocorreu através das subcategorias de tempo e renda, verificando a liberdade de tempo e de renda. E as obrigações foram verificadas através das subcategorias de horário, comportamento e renda.

O quarto objetivo abrange a questão de número 03, que pretende identificar os fatores que levam um carrinheiro a participar da organização, observando as vantagens, que foram categorizadas em vantagens comerciais, sociais e comportamentais. Sendo a vantagem comercial caracterizada por qualquer fator que facilite a comercialização dos materiais coletados, tanto quanto ao processo de venda ou o valor da mesma. Em relação à vantagem social, trata-se do convívio junto à sociedade e a aceitabilidade social do “profissional carrinheiro”. E no tocante

a vantagem comportamental, é a evolução pessoal do carrinheiro, em relação à visão e o alto reconhecimento como um profissional liberal.

4.2 SISTEMATIZAÇÃO DOS RESULTADOS

De acordo com os dados coletados, observa-se que a estrutura organizacional da associação compreende uma hierarquia simples e prática, tendo um coordenador geral e um coordenador do barracão e os demais carrinheiros. Os integrantes da associação trabalham com o carrinho da associação, coletam os materiais sem obedecer a horários estabelecidos e auferem rendimentos de acordo com a quantidade de material coletado. Da arrecadação de cada carrinheiro, 10% são recolhidos para suprir gastos da associação, que conta com a seguinte estrutura: uma prensa, uma balança eletrônica, quatro mesas de separação de material, vinte carrinhos de coleta, um escritório e um computador. Sendo observado como deficiência operacional a falta de meios para transportar o material coletado e tratado. As máquinas e equipamentos foram adquiridos através da aprovação de projetos e doações públicas e privadas que foram intermediadas pelo Instituto Lixo e Cidadania.

Entre os principais apoiadores da associação, está o Instituto Lixo e Cidadania que promove projetos e orienta os carrinheiros à formação de associações e redes em todo o estado do Paraná, a Itaipu, o Instituto Ambiental do Paraná, entre outros.

A estrutura compartilhada entre todos os integrantes é o barracão, a prensa, a balança, as mesas de separação, os carrinhos e o escritório. Essa estrutura foi proporcionada pelo apoio de Instituições como o Instituto Lixo e Cidadania, a Itaipu, o IAP entre outros.

A origem dos carrinheiros provém, em geral, da classe baixa da sociedade, que proporciona o sustento da família através da coleta de material nas ruas da cidade, sendo comum o empenho de toda a família no exercício do trabalho no dia a dia.

A principal vantagem da participação em uma associação de carrinheiros se mostra na valorização do carrinheiro como profissional, na troca de experiências e na facilitação comercial dos materiais coletados.

As decisões são tomadas de forma coletiva, quando comuns a todos os integrantes da associação, se dão pela maioria simples, sendo necessário o voto de cinquenta por cento mais um para aprovar uma decisão, sendo que o voto de todos os integrantes vale por igual. A integração de um novo carrinheiro dá-se pelo preenchimento de uma ficha e da disponibilidade de um carrinho de coleta. Atualmente existe fila de espera para integrar a associação, que está limitada a quantidade de vinte integrantes cadastrados.

A cooperação entre os integrantes ocorre principalmente no tocante a troca de experiências e conhecimentos, que interferem diretamente na remuneração dos associados, que dependente da qualidade do tratamento dado ao material e não necessariamente a quantidade coletada. Em relação à cooperação com mão de obra, todos os integrantes colaboram para manter o barracão organizado e limpo, sendo esta atribuição de responsabilidade direta do coordenador do barracão.

Embora não se tratar de uma associação formalmente regularizada, os processos apresentam-se bem definidos e disseminados entre os integrantes, como segue:

QUADRO 3 – ORGANIZAÇÃO DOS PROCESSOS NA ASSOCIAÇÃO

| Etapa | Ator | Processo | Local |
|--------------|---------------------------|----------------------------------|--------------|
| 1 | Carrinheiro | Coleta do material | Rua |
| 2 | Carrinheiro | Separação na mesa | Associação |
| 3 | Carrinheiro e coordenador | Pesagem e registro por associado | Associação |
| 4 | Coordenador | Separação criteriosa | Associação |
| 5 | Coordenador | Prensa | Associação |
| 6 | Coordenador | Embalagem | Associação |
| 7 | Coordenador | Comercialização | Associação |

O material coletado e processado na semana é comercializado na sexta-feira e os valores provenientes da coleta de cada integrante são distribuídos aos sábados, oportunidade que os carrinheiros se reúnem e discutem os assuntos pertinentes as suas rotinas, entre outros. As cooperações ocorrem principalmente na troca de experiência, na disseminação de conhecimentos, na divisão da estrutura e na comercialização direta dos materiais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A caracterização da organização como arranjo produtivo local (APL) é disposto quanto a sua formação como deliberado, pois é resultado de ação privada, e quanto a sua configuração como horizontal, pois é caracterizado por sujeitos da mesma cadeia produtiva. Tendo ainda as seguintes características apresentadas por Lemos (2004): a organização em uma determinada área geográfica; atuação em uma determinada atividade; ações cooperativas, coordenadas, planejadas e integradas; parcerias formais e informais fortes; estabelece objetivos comuns com todos os agentes locais; a responsabilidade das ações é dos administradores; abrange a participação de vários agentes, como empresas privadas, organizações não governamentais, instituições públicas, associações, entre outros; cadeia produtiva integrada; seus benefícios abrangem os focos sociais, econômicos e ambientais; estimula o emprego formal e informal; e por fim promovia o desenvolvimento local.

A análise dos dados coletados nos remete à identificação de várias das características apresentadas por Santos (2000), entre elas, visualizam-se a identidade individual de cada integrante da associação, baseados no empreendimento individual, na independência do comportamento e dos rendimentos aferidos, no reconhecimento de obrigações perante os demais integrantes e no processo coletivo de tomada de decisão.

O processo de tomada de decisão mostrou-se cooperativo, ao passo que todas as decisões relacionadas à coletividade da organização são tomadas em conjunto, de forma que todos os integrantes da organização tenham poder de voto, e possibilite a colaboração de todos de forma igual no estabelecimento das estratégias da associação. O sistema de tomada de decisão participativa na organização mostrou-se eficiente já que as decisões são tomadas sobre a maioria simples dos votos, prevalecendo à democracia entre os integrantes.

O presente estudo aguça a pesquisa na área de desenvolvimentos social através do aproveitamento de materiais, observando que o material considerado lixo nas casas, sustenta de forma organizada muitas famílias. Alguns fatores deste estudo merecem análises mais detalhadas, com a finalidade de observar outros casos particulares ou gerais, voltados para a disseminação de um modelo de formação de associações e cooperativas, visando reconhecer esta valorosa forma de ganhar a vida, como uma profissão digna de regulamentação e acima de tudo de respeito social.

Observa-se, portanto um relevante fenômeno que contribui para reavaliar posturas convencionais da administração, indicando o potencial para visualizar estratégias voltadas à cooperação de pequenos e micros atores, aguçando o entendimento de ferramentas e modelos de gestão e governança voltados a realidades sociais emergentes.

REFERÊNCIAS

- ANDION, C. Análise de redes e desenvolvimento local sustentável. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro v. 05, set./out. 2003.
- BISPO, C. M. **Clusters, alianças e vantagem competitiva sob a interveniência da construção da base de recursos**: a estratégia do setor de confecções de CiaNorte – Pr. Dissertação de Mestrado PUCPR, Curitiba, 2004.
- CASAROTTO, N. F.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 2001.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CRUZ, J. A. W. **A união faz a força**: a cooperação como estratégia de sobrevivência organizacional. Curitiba: Prottexto, 2007.
- DEMO, P. **Pesquisa e construção de conhecimento**: metodologia científica no caminho de Habermas. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2000.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, 23, n. 4, p. 660-679, 1998.
- KREUZ, C. L.; SOUZA, A.; CUNHA, S. K. **Liderança em custos e arranjo produtivo local**: uma estratégia factível para o alho da região de Curitiba - SC. Itapema: SLADE, 2005.
- LEMOS, I. S. **Estratégia competitiva - cooperativas para o desenvolvimento regional sustentável via turismo: o caso de Treze Tílias – SC**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica). Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba.
- LORANGE, P.; ROSS, J. **Alianças estratégicas**: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.
- MANÇORES, P. Fatores para o sucesso para um relacionamento de longo prazo entre cliente e fornecedor: o caso de uma empresa torrefadora de café. In: SIMPÓSIO NACIONAL DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS. **Anais**. São Paulo: FECAP, 2004.
- MARSHALL, A. **Princípios de economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- PEREIRA, B. A. D.; PEDROZO, E. A. Modelo de análise do comportamento das redes Interorganizacionais sob o prisma organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO, 2003. **Anais**. Atibaia - São Paulo 2003. v. 1. p. 1-15.
- PORTER, M. E. **Competição - on competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- POWEL, W.W. *et al.* Interorganizational collaboration and the locus of Innovation: Networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, vol. 41, p. 116-145, 1996.

- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- RODRIGUES, M. L. A. Construção de redes de proteção dos direitos. **Cartilha do Curso de Formação de Conselheiros em Direitos Humanos**. Curitiba, 2006.
- EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. **Anais**. Curitiba: PUC-PR, 2005
- SANTOS, A. M. M., GUARNERI. Características gerais do apoio a arranjos produtivos locais. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 12, p. 195-204, set. 2000.
- SCHIMITZ, H. Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte. **Ensaio FEE**. Porto Alegre, v. 18, n. 2, 1997.
- ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2004.