

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

JULIANA ANDREÃO PERIM

**REDE INTERORGANIZACIONAL: O CASO DO SETOR
AVÍCOLA DA REGIÃO SERRANA NO ESTADO DO
ESPÍRITO SANTO**

**VITÓRIA (ES)
2007**

JULIANA ANDREÃO PERIM

**REDE INTERORGANIZACIONAL: O CASO DO SETOR
AVÍCOLA DA REGIÃO SERRANA NO ESTADO DO
ESPÍRITO SANTO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Hélio Zanquetto Filho.

**VITÓRIA (ES)
2007**

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

P444r Perim, Juliana Andreão, 1977-
Rede interorganizacional : o caso do setor avícola da região serrana no
Estado do Espírito Santo / Juliana Andreão Perim. – 2007.
121 f. : il.

Orientador: Hélio Zanquetto Filho.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Espírito Santo,
Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Relações interorganizacionais. 2. Redes de relações sociais. 3.
Dependência. 4. Indústria avícola. I. Zanquetto Filho, Hélio. II.
Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e
Econômicas. III. Título.

CDU: 65

JULIANA ANDREÃO PERIM

**REDE INTERORGANIZACIONAL: O CASO DO SETOR
AVÍCOLA DA REGIÃO SERRANA NO ESTADO DO
ESPÍRITO SANTO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 29 de março de 2007.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Hélio Zanquetto Filho
Universidade Federal do Espírito Santo
Orientador

Prof. Dr. João Gualberto Moreira Vasconcelos
Universidade Federal do Espírito Santo

Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha
Universidade Federal do Paraná

Aos meus queridos pais, Osvaldo e Enelda, por
tudo que representam para mim.

AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte da vida.

Ao professor Hélio Zanquetto Filho, meu agradecimento, não apenas pela orientação demonstrada na elaboração deste trabalho, mas também pelo incentivo e confiança nesse período de convivência.

Ao professor João Gualberto Moreira Vasconcellos pelos conhecimentos transmitidos e pelo acompanhamento na construção deste trabalho.

A amiga Júlia, pelo companheirismo, principalmente, nas horas mais difíceis.

Aos sócios do empreendimento estudado pelo apoio e disposição durante a realização da pesquisa.

A Aderval pelo seu apoio, carinho e compreensão.

À minha família pelo constante apoio.

“Os mesmos homens que estabelecem as relações sociais de acordo com sua produtividade material, produzem também os princípios, os ideais, as categorias, de acordo com suas relações sociais.”

Karl Marx

RESUMO

Esta dissertação compreende e analisa a formação e o desenvolvimento de uma rede interorganizacional para a implantação de um frigorífico no Estado do Espírito Santo. Realiza uma reflexão sobre o fenômeno redes interorganizacionais, ressalta os relacionamentos sociais e a teoria de dependência de recursos para compreender teoricamente esse fenômeno e a parceria estudada. Utiliza, como estratégia de pesquisa, o estudo de caso dividido em dois momentos: o primeiro identifica como se deu a formação da parceria e o segundo analisa o seu desenvolvimento. Como instrumento de pesquisa, utiliza entrevistas abertas e observação do fenômeno estudado por meio de participação nas reuniões realizadas entre os parceiros. A análise dos dados é feita pela análise de conteúdo, tanto das observações quanto das entrevistas. Tem como resultado que a dependência de recursos foi uma das razões para a formação da parceria. Entretanto os relacionamentos sociais, com base nos valores compartilhados, mais notadamente entre os parceiros que compõem o núcleo, foram os grandes responsáveis pela seleção dos parceiros. Os valores que dão suporte aos relacionamentos sociais são a confiança, a honestidade, o comprometimento, a capacidade empreendedora que refletem uma cultura do trabalho, sendo esses valores os principais responsáveis pela manutenção da parceria até o momento. Verifica, também, que a confiança exerceu uma função eliminatória na fase de formação da parceria, o que não ocorreu em seu desenvolvimento.

Palavras-chave: Redes interorganizacionais. Relacionamentos sociais. Dependência de recursos. Setor avícola.

ABSTRACT

The work understands and analyses the formation and development of an interorganizational network for the implantation of a frigorific in the state of Espírito Santo. It reflects on the interorganizational networks phenomenon, it highlights the social relationships and the theory of resources dependences to understand theoretically this phenomenon and the partnership studied. It uses as research strategy the study case divided in two moments: the first one identifies how the partnership has been formed and the second one analyses its development. As research instrument it uses open interviews and the phenomenon observation studied through the participation in meeting among partners. Data analysis is made by the content analysis, through observations and interviews. As result it shows that the dependence of resources was one of the reasons for the partnership formation. However, the social relationships, based on shared values, more noticeable among the partners who are part of the center, were considered the major responsible for the selection of the partners. The values that give support to the social relationships are trust, honesty, and engagement, entrepreneurial capacity that reflects the culture of work, having these values as the most responsible for the partnership maintenance up to the moment. It also verifies that the trust has an eliminatory function in the partnership formation phase, which did not happen in its development.

Keywords: Interorganizational networks. Social relationships. Resources dependences. Poultry sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mudança tecnológica, globalização e ajuste produtivo	20
Figura 2 - O processo estrutural de desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais cooperativos.....	24
Figura 3 - Mapa de orientação conceitual para a classificação das redes.....	29
Figura 4 - Recorte da cadeia de suprimentos estudada: frango de corte	51
Figura 5 – Representação inicial da estrutura organizacional do frigorífico	53
Figura 6 - Processo estrutural de desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais da parceria estudada.....	112

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REVISÃO DE LITERATURA	18
2.1 O GLOBAL E O LOCAL	18
2.2 O FENÔMENO DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS, AS REDES VERTICAIS E AS REDES HORIZONTAIS.....	21
2.2.1 Redes interorganizacionais	21
2.2.2 Formação e desenvolvimento das redes.....	25
2.2.3 Tipologias das redes interorganizacionais.....	29
2.2.4 Redes verticais (cadeia de suprimentos).....	31
2.2.5 Redes horizontais.....	33
2.3 REDES INTERORGANIZACIONAIS E RELACIONAMENTOS SOCIAIS.....	36
2.3.1 Valor a ser destacado: a confiança	38
2.4 REDES INTERORGANIZACIONAIS E DEPENDÊNCIA DE RECURSOS.....	40
2.4.1 Dependência de recursos.....	41
3 METODOLOGIA	48
3.1 A PESQUISA	48
3.2 A ABORDAGEM QUALITATIVA	49
3.3 ESTRATÉGIA PARA A PESQUISA EMPÍRICA: O ESTUDO DE CASO.....	50
3.3.1 Recorte do objeto empírico da pesquisa	51
3.3.2 Escolha dos entrevistados	52
3.4 TIPO DE PESQUISA: DESCRITIVA E EXPLICATIVA.....	54
3.5 FORMA DE INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	54
3.6 TRATAMENTO DE DADOS	55
3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	57
4 A FORMAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DA PARCERIA.....	58
4.1 A FORMAÇÃO DA PARCERIA.....	58
4.1.1 Um breve histórico do setor avícola.....	58
4.1.2 Objetivos e localização do empreendimento	60
4.1.3 Perfil dos parceiros	61
4.1.4 Pressões do ambiente	65
4.1.4.1 Regionalização da avicultura brasileira	66

4.1.4.2 Mercado consumidor atual	69
4.1.4.3 Mercado local em potencial	72
4.1.4.4 Portarias e mercado externo em potencial	73
4.1.4.5 Domínio da cadeia produtiva	75
4.1.4.6 Incentivo governamental	77
4.1.5 Relacionamento dos sócios anterior ao projeto.....	78
4.1.5.1 Relacionamentos verticais.....	78
4.1.5.2 Relacionamentos horizontais	80
4.1.6 Idealização do frigorífico	82
4.1.6.1 Primeiro momento: pretensão de se ter um frigorífico.....	82
4.1.6.2 Segundo momento: um amadurecimento da idéia	83
4.1.7 Seleção dos parceiros	85
4.1.7.1 O processo de seleção.....	85
4.1.7.2 Os parceiros não aceitos.....	93
4.2 O DESENVOLVIMENTO DA PARCERIA.....	95
4.2.1 Papel dos parceiros	95
4.2.2 Perfil do grupo.....	101
4.2.3 Relacionamento entre os parceiros.....	104
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	113
REFERÊNCIAS.....	115

1 INTRODUÇÃO

O declínio do modelo de produção da grande organização integrada e a formação da sociedade informacional contribuíram para a aceleração do “[...] fenômeno das redes que tomou uma dimensão basilar e revolucionária na estruturação das organizações e da sociedade” (BALESTRIN; VARGAS, 2002, p. 1).

Com a intensificação da internacionalização da economia, os fatores produtivos e os modos de gerenciamento sofreram uma reorganização a fim de que tivessem capacidade de responder aos novos padrões de qualidade e produtividade. Para isso, as organizações passaram a adotar novas formas de gestão do trabalho, nos seus produtos e nos seus processos de produção (OLAVE; AMATO NETO, 2001).

Assim, “[...] o modelo tradicional de uma empresa sozinha fazer todas (ou quase todas) as coisas ‘dentro de casa’ tornou-se extremamente obsoleto” (PARKHE, 1998, p. 219). Passou-se a observar um movimento representado pela eliminação das fronteiras que limitavam as organizações, verificados na proporção em que elas se fundem e se recharacterizam, passando a formar: cadeias, conglomerados, redes e alianças (CLEGG; HARDY, 1998). Esse movimento dá origem a ações coletivas e características interdependentes por meio das atividades compartilhadas com os atores da rede que possuem algo a contribuir.

Desse modo, as organizações passaram a se relacionar cada vez mais, visando à garantia da sua competitividade e da sua sobrevivência, principalmente, no que diz respeito às pequenas e médias empresas, por meio da criação de uma nova arquitetura organizacional e da inovação na formação de relacionamentos entre empresas.

Cada vez mais as organizações se conscientizam de que suas operações funcionam melhor quando se encontram ligadas a uma rede de relações complexas com outras organizações. A globalização, a tecnologia de informação e as tendências nos

padrões ocupacionais contribuíram para uma maior abertura das organizações não vistas no passado (GIDDENS, 2005).

As organizações estão desenvolvendo seus negócios em várias regiões geográficas, visando à geração de novas formas de cooperação por meio de uma complexa rede de atores que mantém a sua autonomia ou não, cada um contribuindo com a sua especialidade a fim de que todos se tornem mais competitivos. É nesse ponto que se encontra o elo de ligação entre as pequenas, as médias e as grandes empresas, pois, ao se interligarem por meio de redes interorganizacionais, elas fornecem condições para a aquisição de ganhos de produtividade e, conseqüentemente, vantagens competitivas.

De acordo com Castells (2005), o termo rede interorganizacional assume uma significância revelada como um conjunto de nós interconectados, sendo a intensidade e a freqüência da interação entre as organizações maior se forem “nós” de uma rede. A intensificação da interação entre as organizações promove uma redução do tempo e do espaço nas inter-relações, fatores decisivos para a aquisição de competitividade no século XXI.

Alguns artigos publicados nas últimas décadas têm dado maior ênfase ao tema “redes interorganizacionais”, fato que demonstra uma crescente preocupação com esse fenômeno, principalmente no campo da Gestão e da Sociologia. Como exemplo, podem ser citados: Nohria (1992); Castells (2005); Olave e Amato Neto (2001); Balestrin e Vargas (2002); Oliver (1990); Clegg e Hardy (1992); Marteleto e Silva (2004); Resende, Mendonça e Araújo (2005); Lambert, Cooper e Pagh (1998).

Segundo Nohria (1992), isso se deve, principalmente, a três fatores: a) a emergência da “nova competição”, nos últimos anos, por meio de relacionamentos horizontais e verticais proporcionados por pequenas empresas, distritos regionais e novas indústrias; b) o surgimento das tecnologias de informação e comunicação que fortaleceu as condições para a formação de uma produção flexível entre organizações, novas formas de organizar as operações internas, além de uma maior capacidade das inter-relações entre organizações dispersas; e c) a consolidação do

interesse na análise de redes como uma disciplina acadêmica adquirida por meio da maturidade da disciplina na academia (NOHRIA, 1992).

Deve-se ressaltar que as redes interorganizacionais são construídas a partir de relacionamentos sociais que extrapolam o espaço das trocas sociais, expandindo-se para o mercado, o Estado, etc., sendo a confiança e a cooperação elementos fundamentais para a formação e desenvolvimento das redes. Esses laços sociais são construídos por meio das relações primárias (família, vizinhança, comunidade, etc) e são responsáveis pela formação e transferência de crenças e de valores que condicionam as condutas das redes interorganizacionais, possibilitando o entendimento de como essas redes se formam e desenvolvem.

Observa-se que os relacionamentos sociais podem ser utilizados com o objetivo de se compreender a relação existente entre as empresas. As transformações que proporcionam o desenvolvimento econômico e social de comunidades, de grupos sociais e de organizações são também consequência das redes formadas entre os indivíduos de um mesmo grupo e de atores de diferentes espaços sociais (MARTELETO; SILVA, 2004).

Dentro dessa perspectiva teórica, algumas questões, no estudo das Redes Organizacionais, que merecem uma investigação científica são: a) Como acontece o processo de formação de uma rede interorganizacional?; b) Como se dá o seu desenvolvimento?; c) Como os relacionamentos sociais afetam e são afetados durante seu processo de formação e desenvolvimento?; d) Como os atores envolvidos identificam e utilizam os recursos necessários ao desenvolvimento da rede?

Voltando-se para o Estado do Espírito Santo, constata-se que esse cenário caracteriza alguns setores do Estado. Dentre esses, encontra-se o avícola, que apresenta grande importância econômica nacional e capixaba, principalmente, nas três últimas décadas. Esse setor apresenta um papel importante para o desenvolvimento e reestruturação de toda a agricultura capixaba. Além de gerar números expressivos de empregos e renda no interior, seus resíduos têm forte papel econômico, pois são utilizados como insumo para a produção da hortifruticultura,

além de ser mercado consumidor para a indústria de embalagens (AVICULTURA, 2006).

Observa-se, no Espírito Santo, especificamente, nos municípios de: Domingos Martins, Marechal Floriano, Conceição do Castelo e Venda Nova do Imigrante, uma certa concentração de granjas avícolas de corte, que se destacam garantindo a sua importância tanto no cenário local como no nacional.

Apesar da atual pouca estruturação desse setor no Estado, quando comparada com a Região Sul do País e refletida por meio da carência de alguns níveis na cadeia produtiva avícola capixaba, como unidades de processamento industriais, verifica-se a ocorrência de uma busca de verticalização por parte de algumas empresas da cadeia capixaba. Cinco organizações (quatro de médio e uma de grande porte) estão formando uma rede visando à implantação de um frigorífico no município de Castelo (ES).

Com base nas questões teóricas relacionadas com o estudo das Redes Organizacionais, apresentadas anteriormente e, diante desse contexto, a seguinte questão de pesquisa foi formulada: como está sendo o processo de formação e desenvolvimento de uma rede interorganizacional, no setor avícola, no Estado do Espírito Santo?

Visando a responder a essa questão, o objetivo principal desta dissertação é compreender e analisar a formação e o desenvolvimento de uma rede interorganizacional para a implantação de um frigorífico no Estado do Espírito Santo.

De maneira mais detalhada, pretende-se:

- a) identificar os elementos que tiveram influência na escolha dos parceiros dessa rede;
- b) identificar e analisar os aspectos que caracterizam os relacionamentos entre as organizações dentro dessa rede;

- c) identificar e compreender a influência dos relacionamentos sociais na formação e desenvolvimento dessa rede e nas características dos respectivos empresários que contribuíram para o surgimento dessa parceria.

Nessa perspectiva, como mencionado, a presente dissertação tem como foco os relacionamentos interorganizacionais. Assim sendo, é nos relacionamentos sociais e na dependência de recursos que se baseia a proposta, pois acredita-se que, diante da realidade do ambiente pesquisado, a junção dessas duas abordagens pode dar suporte para a compreensão e análise das principais informações coletadas.

Espera-se que a presente pesquisa traga contribuições, já que a intensificação das relações interorganizacionais tem sido um dos recursos adotados por empresas ao redor do mundo, no intuito de sobrevivência, diante da instabilidade ambiental (CASTELLS, 2005). Desse modo, a compreensão desse fenômeno torna-se necessária para auxiliar os atores nas suas tomadas de decisões estratégicas. Além disso, constata-se que, para o setor avícola capixaba, trata-se de um fato inédito, pois, em sua história, não se têm registros de iniciativas dessa natureza.

Dessa forma, a discussão desse tema justifica-se teoricamente, porque esta dissertação abordará a formação de parcerias entre organizações de médio porte, ainda pouco estudadas no Brasil (BALESTRIN; VARGAS, 2002) e, principalmente, no Espírito Santo. Para fins da presente pesquisa, essa rede avícola é vista como constituída por organizações de médio porte¹. No entanto, deve-se ressaltar que, dentre as cinco empresas, uma é vista como uma grande empresa.

A estrutura da dissertação é composta por cinco capítulos: o primeiro é a introdução, na qual é desenvolvida uma breve contextualização, seguida da descrição do problema, dos objetivos da pesquisa, da justificativa e da estrutura da dissertação; o segundo capítulo apresenta a revisão de literatura a ser discutida: o espaço global e o local, o fenômeno das redes, as cadeias de suprimentos, as redes horizontais, os relacionamentos sociais e a dependência de recursos; no terceiro capítulo, é descrita

¹ Classificada desse modo devido ao número de funcionários que cada uma possui (SEBRAE, 2006).

a metodologia a ser aplicada na pesquisa: a perspectiva, a abordagem e a estratégia da pesquisa, os entrevistados, o tipo de pesquisa, a coleta, o tratamento de dados e as limitações da pesquisa; o quarto discute as relações entre as organizações parceiras do empreendimento e busca analisar a formação e o desenvolvimento da rede em estudo; e, por último, no quinto capítulo, são apresentadas as considerações finais, visando à retomada do eixo teórico que pontua a análise e a indicação de possíveis propostas para novas pesquisas relacionadas com o tema desta dissertação.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo propõe uma fundamentação teórica sobre temas relacionados com as redes interorganizacionais, com o objetivo de compreender os fatores que influenciam a formação e o desenvolvimento de uma rede interorganizacional.

Para tanto, buscou-se, primeiramente, destacar a importância do local em relação ao global nos dias de hoje, já que, diante do novo padrão econômico de acumulação, o local tornou-se um agente ativo do desenvolvimento. Isso se justifica, pois o objeto de estudo da presente dissertação é um empreendimento local que é influenciado pelo global, mas que, de certa forma, também o influencia, como pode ser visto no decorrer do trabalho.

Num segundo momento, procurou-se entender o fenômeno das redes interorganizacionais, seu significado, os fatores que influenciam a formação e o desenvolvimento e as tipologias das redes, dando-se destaque às redes verticais e às redes horizontais.

Para encerrar o capítulo, deu-se destaque aos relacionamentos sociais e à teoria da dependência de recursos, pois esses dois pontos podem trazer contribuições para o entendimento do processo de formação e desenvolvimento de uma rede interorganizacional.

2.1 O GLOBAL E O LOCAL

O fenômeno da globalização vem alterando as relações sociais e técnicas de produção. Isso se deve às mudanças tecnológicas, advindas da concorrência econômica, por meio da difusão da tecnologia de informação e da ampliação do conhecimento na sociedade.

Giddens (2002, p. 27) defende o conceito de globalização como a expressão de aspectos fundamentais do distanciamento entre tempo e espaço: “A globalização diz respeito à interseção entre presença e ausência, ao entrelaçamento de eventos e relações à distância com contextualidades locais”. Para o autor, a globalização deve ser entendida como um fenômeno dialético, no qual eventos, em um determinado local, produzem resultados contrários ou divergentes um do outro.

Verifica-se que a transição do sistema produtivo fordista para o flexível, provocada por meio das novas tecnologias de informação e comunicação, é um dos elementos que se destacam (HOFFMANN, 2005). Ou seja, a transição da produção em massa para a produção flexível trata-se de uma das mais abrangentes tendências de evolução organizacional.

Esse modelo de produção em massa era baseado em ganhos de produtividade obtidos por economias de escala, representado por um processo mecanizado e por uma produção padronizada. Além disso, a estrutura da grande empresa era baseada nos princípios da integração vertical e na divisão do trabalho. Entretanto,

[...] a demanda de quantidade tornou-se imprevisível; os mercados ficaram mundialmente diversificados e, portanto, difíceis de ser controlados; e quando o ritmo da transformação tecnológica tornou obsoletos os equipamentos de produção com objetivo único, o sistema de produção em massa ficou muito rígido e dispendioso para as características da nova economia (CASTELLS, 2005, p. 212).

Assim, o sistema de produção flexível surgiu visando à superação dessa rigidez. As novas tecnologias permitiram a transformação da linha de montagem das grandes empresas em unidades de produção de fácil programação que atendam às variações do mercado (flexibilidade do produto) e das transformações tecnológicas (flexibilidade do processo).

Desse modo, o local, no novo regime de acumulação, deve ser considerado como um agente ativo do desenvolvimento. “O território produz efeitos e oferece prestações específicas à economia local, fornecendo à produção para consumo uma 'integração flexível' ou, em outras palavras, um 'entorno' com capacidade para gerar

e manter vantagens competitivas e valor diferencial” (LLORENS, 2001, p. 29). Nesse sentido, verifica-se que a nova visão do local deve ser refletida e entendida melhor.

Portanto, para fins da presente dissertação, a globalização é vista como um novo momento econômico, moldado por um novo regime de acumulação, não considerando o fim das fronteiras mundiais, acompanhado dos fins das culturas nacionais ou locais. Têm-se um redescobrimto da dimensão territorial. “A globalização é muito mais um fenômeno novo que altera valores, relações e tecnologias de produção e comunicação, que um aprofundamento da mundialização do capital, fenômeno característico do regime de acumulação fordista” (HOFFMANN, 2005, p. 23). A Figura 1 ilustra o novo regime de acumulação e da globalização.

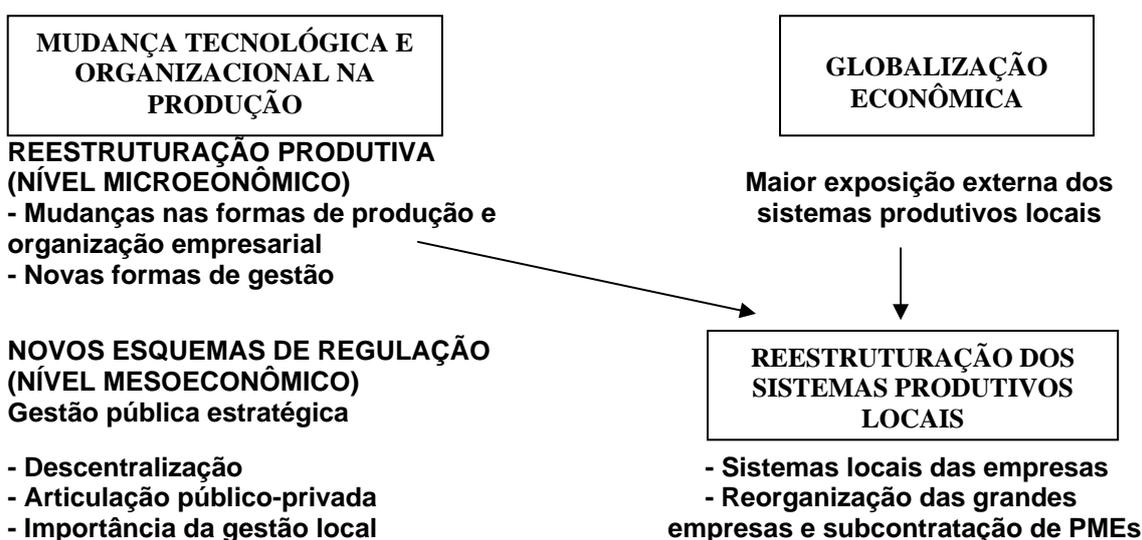


Figura 1 – Mudança tecnológica, globalização e ajuste produtivo

Fonte: Llorens (2001).

Sendo assim, na visão mais moderna da ação econômica empresarial, a empresa organiza-se em um sistema reticular, no qual se trocam informações de modo horizontal sem os obstáculos de uma estrutura hierarquizada e convencional.

Dentro desse contexto, as pequenas e médias empresas passaram a se destacar, pois parecem apresentar formas de organização bem adaptadas ao sistema produtivo flexível da economia informacional, devido à sua vitalidade e flexibilidade. Esse fato é importante para as grandes empresas, pois a formação de redes com pequenas organizações possibilita ganhos de produtividade e eficiência.

Nesse sentido, a cooperação é fundamental e, sendo assim, toda a empresa tem necessidade de criar meios para torná-la real nas trocas com outras empresas, o que se obtém por meio de redes de convergência que englobam objetivos comuns, estratégias de ação e níveis de confiança (LANIADO; BAIARDI, 2003). Deve-se, porém, ressaltar que interesses em comum e valores, como a confiança e a cooperação, que contribuem para a formação das redes organizacionais, são construídos por meio dos relacionamentos sociais que permitem a sua difusão, reafirmando-os e promovendo um agir comum.

2.2 O FENÔMENO DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS, AS REDES VERTICAIS E AS REDES HORIZONTAIS

Esta seção propõe uma revisão de literatura acerca dos temas relacionados com as redes organizacionais, os fatores associados à formação e ao desenvolvimento das redes, as tipologias das redes interorganizacionais, a cadeia de suprimentos (redes verticais) e as redes horizontais, pois se busca com isso uma melhor compreensão de como é o processo de formação e desenvolvimento de uma rede interorganizacional.

2.2.1 Redes interorganizacionais

Para Castells (2005), o empreendimento em rede é a forma organizacional mais adequada para os dias de hoje, dada a economia global e informacional que se presencia atualmente, pois, como se observa, os limites físicos das organizações vêm sendo eliminados em parte pela nova tecnologia de informação que, conseqüentemente, vem derrubando as barreiras mundiais.

Assim, verifica-se que um relacionamento interorganizacional ocorre quando duas ou mais organizações, durante um período relativamente duradouro, negociam recursos, por exemplo: dinheiro, referências de clientes, serviço técnico de funcionários, facilidades físicas e materiais.

Segundo Van de Ven (1976), quando duas ou mais organizações estão envolvidas num relacionamento, elas criam um sistema social com os seguintes elementos:

- a) o comportamento entre os membros é apontado visando ao alcance dos objetivos coletivos e individuais;
- b) os processos de interdependência emergem da divisão de tarefas e funções entre os membros;
- c) um relacionamento interorganizacional pode acontecer como uma unidade e tem uma identidade única separada dos seus membros.

Nota-se que toda rede interorganizacional tem, em sua configuração, elementos de um relacionamento organizacional, mas nem todo relacionamento pode ser considerado uma rede interorganizacional, porque uma rede pressupõe um relacionamento organizacional mais desenvolvido. De acordo com Ring e Van de Ven (1994), uma rede interorganizacional somente emerge, evolui, cresce e dissolve em consequência das atividades individuais.

Assim, as ações das organizações são interdependentes e, na maioria das vezes, os membros organizacionais ou seus representantes desempenham papéis especializados e desenvolvem expectativas de comportamento considerando os direitos e obrigações de cada um dos membros dos relacionamentos interorganizacionais. Desse modo, o objetivo central das organizações que compõem uma rede é alcançar os objetivos que não são obtidos independentemente.

Nesse sentido, um relacionamento interorganizacional que funciona como um sistema social de ação não pode ser analisado, observando-se simplesmente o comportamento das organizações participantes, pois são adotados um processo e uma estrutura para a organização das atividades dos membros. A estrutura refere-se aos arranjos administrativos estabelecidos para definir regras de relacionamentos entre os membros, tais como: formalização (regras, políticas e procedimentos), centralização (decisões tomadas coletivamente) e complexidade (número de

elementos diferenciados que são necessários para um relacionamento interorganizacional funcionar como uma unidade) (VAN DE VEN, 1976).

Já o processo trata da direção, da freqüência de recursos e da informação que flui entre os membros. Assim, estrutura e processo de um relacionamento interorganizacional são uma forma organizacional que visa à colaboração entre as organizações (VAN DE VEN, 1976). Desse modo, para as organizações terem autonomia, significa poder ser capaz de escolher o caminho que desejam percorrer. Porém, estar envolvido num relacionamento interorganizacional implica a perda relativa da liberdade que se tem, quando se opera isoladamente.

Para Ring e Van de Ven (1994), os relacionamentos interorganizacionais cooperativos devem ser focalizados nos processos psicológicos sociais formais, legais e informais, pois os atores organizacionais responsáveis pela sua formação são constantemente influenciados nas suas decisões por esses fatores. Assim, os atores negociam, executam seus relacionamentos de maneira a obter resultados eficientes e eqüitativos, influenciando de forma a motivar ou finalizar os relacionamentos.

Nesse sentido, Ring e Van de Ven (1994) apresentam um arcabouço no qual estruturam um processo de desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais cooperativos e expõem algumas propostas que tentam explicar, de forma resumida, a emergência, evolução e dissolução dos relacionamentos interorganizacionais, demonstrados na Figura 2. Para os autores, o desenvolvimento e a evolução de um relacionamento interorganizacional cooperativo é constituído de um processo repetitivo de negociação, compromisso e estágios de execução, cada um avaliado em termos de eficiência e eqüidade, ocorrendo de forma simultânea e não isolada ou seqüencial.

Assim, observando-se a Figura 2, no estágio de negociação, os atores desenvolvem conjuntamente expectativas sobre suas motivações, investimentos possíveis, incertezas percebidas do negócio que eles querem empreender conjuntamente. Nesse estágio, o foco está no processo de barganha formal e no processo psicossocial de formação do senso comum. O primeiro está ligado ao segundo.

Esses processos são necessários, pois dão oportunidades aos participantes de avaliarem as incertezas associadas ao negócio, a natureza do seu papel, a confiabilidade, os seus direitos e deveres na transação e a eficiência e equidade possível da transação.

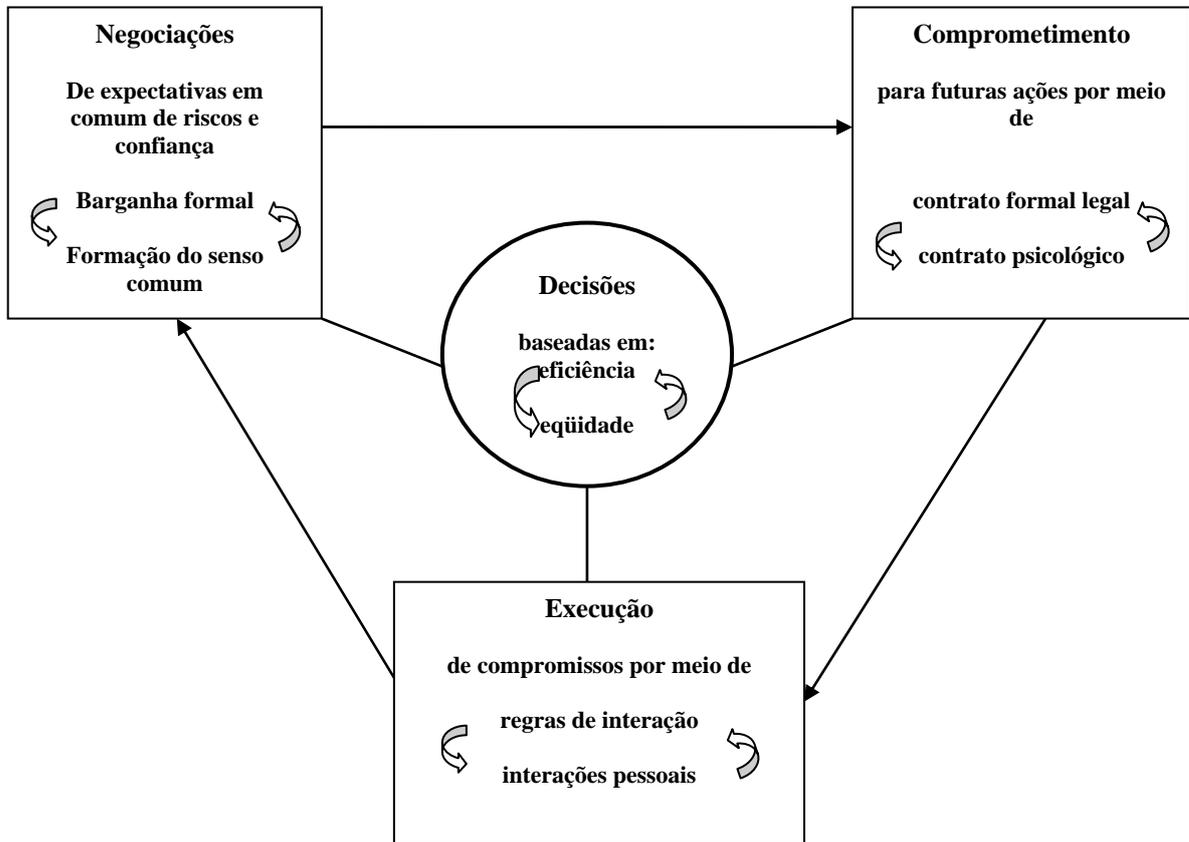


Figura 2 - O processo estrutural de desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais cooperativos

Fonte: Ring; Van de Ven (1994).

No estágio de comprometimento, são determinados acordos de obrigações e de regras para ações futuras do relacionamento. Nesse ponto, termos e estrutura governamental do relacionamento são estabelecidos e codificados em um contrato formal ou em um contrato informal entre as partes. No estágio inicial, uma série de interações é necessária para que se chegue a um consentimento legal mútuo. Dependendo do grau de risco do negócio e da disposição dos atores em confiar, muitos desses compromissos serão alcançados informalmente com um aperto de mão, por exemplo. Entretanto, as partes legais dos atores são com frequência convidadas para esboçar formalmente um acordo legal em outros compromissos estratégicos a fim de evitar impedimentos legais, como equívocos, influências inadequadas, etc.

Já no estágio de execução, os compromissos e as regras de ação são introduzidos pela ação dos atores dando ordens a seus subordinados, comprando materiais, entre outros. A partir do momento em que os compromissos são executados adequadamente, as incertezas são reduzidas, tornando-se até mesmo mais familiares uns com os outros, aumentando a confiança entre os membros.

Porém, com o tempo, os equívocos, os conflitos e as expectativas de mudança entre os atores são inevitáveis e esses fatores podem fornecer a causa para se repensar os termos do relacionamento. Nas renegociações, acordos suplementares são estabelecidos para a resolução dos conflitos. Esses acordos são introduzidos ao contrato relacional e o relacionamento é preservado. No ciclo final do processo, os atores podem concluir que o relacionamento deve ser finalizado. Normalmente, isso ocorrerá no final do negócio. No entanto, também poderá ocorrer quando houver: quebra do acordo, rescisão mútua, leis colocadas em práticas, contrato novo, etc.

Por fim, para os autores, muitas atividades num relacionamento interorganizacional não podem ser explicadas simplesmente pela análise dos relacionamentos entre os membros das organizações. Ao contrário, muitos eventos são fatos sociais coletivos que emergem fora das ações do relacionamento e que são construídos por meio dos relacionamentos sociais (parentesco, família, etnia, educação, condições históricas, políticas, etc).

2.2.2 Formação e desenvolvimento das redes

Castells (2005) ressalta que a formação e o desempenho de uma rede serão conseqüências de dois aspectos fundamentais: a conectividade e a coerência. O primeiro diz respeito à capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes, isto é, sem atritos, e o segundo se dá na medida em que há interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus atores, um planejamento comum a todos.

De acordo com Marcon e Moinet (apud BALESTRIN; VARGAS, 2002), para que haja a formação de uma rede, três elementos devem constar:

- a) recursos a trocar: informação, conhecimento e insumo, vistos como a base da rede;
- b) “info-estrutura”: regras de funcionamento e éticas que deverão ser seguidas pelos membros da rede;
- c) infra-estrutura: meios práticos de ação, tais como: orçamento, local, material, comunicação, conexão eletrônica, etc.

Oliver (1990) destaca seis fatores contingenciais ligados à formação das redes interorganizacionais:

- a) necessidade: uma organização freqüentemente vai estabelecer uma ligação ou uma troca com outras organizações devido a uma necessidade legal ou regulatória;
- b) assimetria: refere-se ao potencial de exercer poder e controle sobre outras organizações ou sobre seus recursos. Segundo Oliver (1990), o poder refere-se ao controle que a organização possui sobre as trocas interorganizacionais, a habilidade de poder optar por uma estratégia de ação individual, a concentração de recursos que apresenta e a efetividade das estratégias coercitivas;
- d) reciprocidade: oposta à assimetria, assume que a formação das relações será baseada na cooperação, colaboração e coordenação entre as organizações. De acordo com essa perspectiva, as relações interorganizacionais ocorrem com o objetivo de alcançar objetivos e interesses comuns;
- e) eficiência: essa contingência apresenta uma orientação melhor internamente do que externamente. Os motivos de reciprocidade enfatizam a cooperação, colaboração e a coordenação entre organizações, ao invés de dominação, poder e controle;

- f) estabilidade: a formação de redes vêm sendo caracterizada como uma resposta à incerteza do ambiente. Um ambiente incerto é gerado por recursos escassos e pela falta de um conhecimento preciso sobre as flutuações do ambiente. Incertezas fazem com que as organizações estabeleçam relações com outras a fim de adquirir estabilidade, predicabilidade e confiança do ambiente;
- g) legitimidade: esse é um aspecto considerado pelas organizações ao participarem das redes. Os ambientes institucionais impõem pressões nas organizações para justificar suas atividades ou resultados. Assim, as organizações buscam aumentar sua legitimação a partir do relacionamento com outras que possuem reputação no mercado.

Ainda de acordo com as argumentações de Oliver (1990), esses aspectos contingenciais são responsáveis pela motivação para as organizações estabelecerem relações interorganizacionais, ou seja, são os fatores que explicam o porquê de as organizações se inter-relacionarem. Eles não ocorrem de forma separada, mas, sim, simultaneamente, apesar de, isolados, já serem motivos suficientes para a formação de tais relacionamentos. Segundo a perspectiva contingencial, as razões para a formação das redes interorganizacionais podem ser:

- a) exercer influência sobre reguladores, por exemplo, o Estado (assimetria);
- b) promover a coletividade entre os membros pelo compartilhamento de informações (reciprocidade);
- c) obter vantagens competitivas, por exemplo, com melhores recursos e fornecedores (eficiência);
- d) reduzir as incertezas com a padronização dos produtos e serviços de cada organização participante da rede (estabilidade);
- e) aprimorar a imagem da rede e de seus integrantes (legitimidade).

Segundo Van de Ven (1976), dois fatores são aparentemente suficientes para que uma rede interorganizacional aconteça: necessidade interna de recursos e um compromisso com um problema ou uma oportunidade externa. O primeiro está ligado a um interesse próprio de uma ou mais organizações, a um produto de um

planejamento ou a uma mudança organizacional interna, sendo orientado por um projeto. Já o segundo é estimulado externamente por informações sobre problemas, necessidades ou oportunidades que estão fora dos domínios organizacionais, formados por meio de um planejamento ou de uma mudança interorganizacional, além de ser mais difuso e emergir fora de uma consciência de mudança de prioridades da necessidade, da distribuição de recursos e de relacionamentos de poder no ambiente. De acordo com o autor, a dependência de recursos identifica a razão intra-organizacional para um relacionamento. No entanto, o comprometimento com problemas organizacionais enfatiza o campo interorganizacional como razão.

Para Van de Ven (1976), o critério de definição de uma rede interorganizacional é a intensidade de recursos que fluem entre as organizações. Crescimento, adaptação ou dissolução de uma rede podem ser diretamente monitorados por variações observadas nos fluxos de recursos ao longo do tempo. No entanto, à medida que aumenta o fluxo de recursos entre as organizações, aumentam os problemas de integração e de manutenção da rede. Nesse sentido, uma resposta de imediato para esse problema seria o aumento da comunicação entre as organizações, mediante contatos pessoais e reuniões.

Porém, o aumento da comunicação por meio dos dois recursos citados absorve muito tempo e esforço e esses recursos são mecanismos ineficientes para coordenar as atividades. Dessa forma, a emergência e o funcionamento de uma rede interorganizacional é um processo cíclico de recursos necessários, compromissos lançados, comunicação interorganizacional para divulgar consciência e consenso, transação de recursos, adaptação estrutural e manutenção da parceria ao longo do tempo.

Van de Ven (1976) afirma que uma rede interorganizacional pode terminar quando as organizações alcançam seus objetivos individuais. Entretanto, observa-se que as redes também podem ser extintas quando os bons relacionamentos sociais, construídos a partir de elementos como confiança, comprometimento, etc, deixam de existir. Esses dois elementos são importantes para a construção de relacionamentos de sucesso e, conseqüentemente, para a formação e desenvolvimento de redes interorganizacionais.

2.2.3 Tipologias das redes interorganizacionais

Existe uma grande variedade de tipologias de redes interorganizacionais, porém essas redes aparecem sob diferentes formas, diferentes contextos e a partir de expressões culturais variadas (CASTELLS, 2005). Como exemplos, pode-se citar a rede de empresários no Vale do Silício, as redes hierárquicas comunais, como a *keiretsu* japonês, as redes horizontais de cooperação entre pequenas e médias empresas no Norte da Itália, os arranjos locais, entre outros.

Essa diversidade de tipologias pode ser estruturada melhor na da Figura 3, denominada “Mapa de orientação conceitual”, na qual se busca no quadrante, indicar as principais dimensões sob as quais as redes se estruturam.

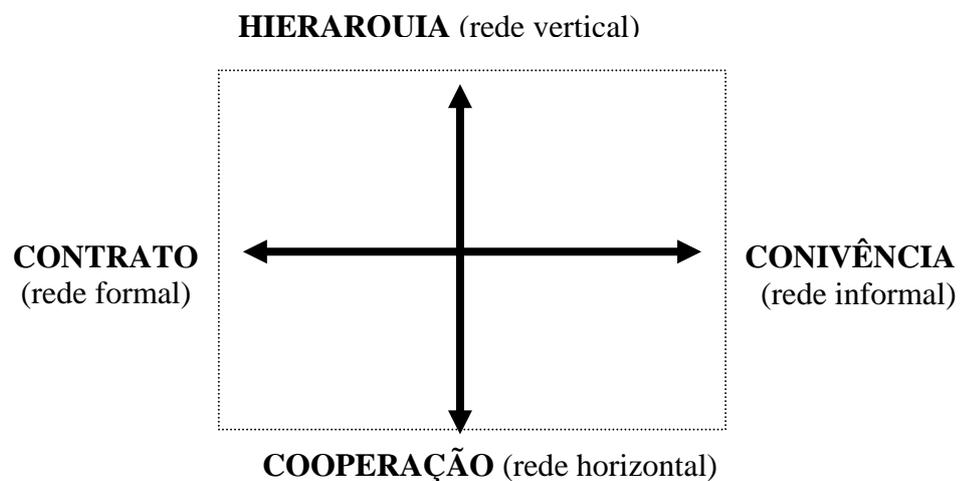


Figura 3 - Mapa de orientação conceitual para a classificação das redes

Fonte: Marcon e Moinet (apud BALESTRIN; VARGAS, 2002).

Em cada um dos diversos pontos do quadrante, pode-se encontrar um tipo específico de redes, fato que ilustra a diversidade de tipologias. Desse modo, as redes podem ser amplamente classificadas da seguinte maneira:

- a) redes verticais: pertencem à dimensão da hierarquia, pois possuem uma estrutura hierárquica bem definida. Referem-se ao número de fornecedores/compradores representado em cada elo da rede. São conhecidas também como cadeia de suprimentos;
- b) redes horizontais: pertencem à dimensão da cooperação, pois são constituídas pela cooperação interorganizacional. As organizações preservam a sua independência, mas coordenam suas atividades de forma conjunta, visando, por exemplo: à abertura de novos mercados; à diminuição de custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de produtos; à defesa de interesses mútuos, de ações de marketing, etc. Podem-se citar, dentro desse modelo de cooperação, algumas possibilidades de formas: consórcios de compras, associações profissionais, redes de *lobbying*, alianças tecnológicas, entre outras;
- c) redes formais: têm dimensão contratual, pois dizem respeito às redes que se formam por meio de termos contratuais que estabelecem as regras de conduta dos atores pertencentes as essas redes. Como exemplo, tem-se: alianças estratégicas, consórcio de exportação, *joint-venture*, franquias, etc;
- d) redes informais: pertencem à dimensão da conveniência, pois essas redes permitem encontros informais entre os atores econômicos que possuem preocupações comuns, no caso, organizações, instituições, universidades, associações, etc.

Nesse sentido, como complemento, Nohria (1992) apresenta cinco premissas que facilitam os estudos sobre as redes nas organizações:

- a) todas as organizações são importantes redes sociais e devem ser analisadas como tais: essa premissa deve ser aplicada para qualquer nível de análise: grupos pequenos ou grandes, subunidades da organização, organizações inteiras, conjunto de organizações, região, indústria, economia nacional e de organizações num sistema mundial;

- b) o ambiente organizacional propriamente visto como uma rede de outras organizações: o ambiente é visualizado como um campo de relacionamentos que mantém as organizações juntas. Essas organizações são fornecedores, agência de regulamentação, consumidores, concorrentes, entre outros;
- c) as ações dos atores (atitudes e comportamentos) nas organizações podem ser demonstradas em termos da sua posição nas redes de relacionamentos: variações nas ações dos atores (o sucesso e o fracasso dessas ações) podem ser explicadas pelo conhecimento da posição relativa desses atores com relação aos outros, em várias redes de relacionamentos, e não pelo conhecimento da diferenciação de suas atitudes das dos outros;
- d) as redes são formadas pelas ações e são modificadas por elas: são socialmente construídas, reproduzidas e alteradas como resultado das ações dos indivíduos. No modelo de redes, os atores não são vistos como átomos cristalizados em um ponto fixo, pois todas as suas ações são determinadas por sua estrutura local, ou seja, social;
- e) as características da rede devem ser levadas em consideração, na análise comparativa das organizações – focalizando diretamente os relacionamentos dos parceiros, não observando somente a organização isolada no ambiente e, sim, em redes num contexto amplo.

2.2.4 Redes verticais (cadeia de suprimentos)

Nos dias atuais, a cadeia de suprimentos vem se destacando como uma vantagem competitiva, ou seja, uma ferramenta importante na otimização dos fluxos de materiais e produtos. Segundo Resende, Mendonça e Araújo (2005), o gerenciamento da cadeia de suprimentos apresenta uma função estratégica para o sucesso de uma organização, no qual o relacionamento com os fornecedores é apontado como elemento principal. O gerenciamento da cadeia envolve a integração de todos os elementos, da criação de valor ao longo da cadeia (processos de suprimento, de manufatura e de distribuição).

Para Pereira, Visentini e Venturini (2006, p. 3), a cadeia de suprimentos ou rede vertical “[...] envolve a articulação das atividades de fornecedores e de distribuidores por uma empresa coordenadora que exerce considerável influência sobre as ações dos outros agentes que integram a cadeia produtiva”.

Dentro dessa lógica, tem tido importância a realização de parcerias com fornecedores, em consequência da necessidade de melhoria contínua e de redução de custos. Esses dois fatores têm levado as organizações a cooperarem com os seus fornecedores, com a intenção de alcançar objetivos comuns. Essas mudanças nas relações organização e fornecedor indicam um deslocamento da relação tradicional conhecida como transacional e enfática associada ao custo baixo para um relacionamento mais cooperativo, de orientação estratégica de longo prazo e de busca de melhoria da performance (MANSIO, apud RESENDE; MENDONÇA; ARAÚJO, 2005).

A formação de parcerias dá-se com os “fornecedores-chave”, sendo a seleção desses uma preocupação central (RESENDE; MENDONÇA; ARAÚJO, 2005). Gulati e Gargiulo (1999) vão mais além, ao afirmar que as empresas também levam em conta a posição que os parceiros potenciais apresentam na estrutura social emergente da rede.

Popularmente, as parcerias envolvem um relacionamento interorganizacional próximo e altamente interativo entre as organizações. No entanto, para Cooper et al. (1997), parcerias referem-se a uma área de um *continuum* de possibilidades de relacionamentos. À medida que um relacionamento se move de uma simples relação, por meio de operações integradas, notam-se graus de elementos de parcerias mais elevados no relacionamento total.

Sendo assim, segundo os autores, os componentes de uma parceria incluem: planejamento comum, compartilhamento dos benefícios e das responsabilidades, conectividade, confiança, troca de informação operacional e sistemática, controles operacionais, além das organizações e cultura corporativa *bridge-building*. As organizações podem concentrar-se em um ou mais elementos.

Segundo Lambert, Cooper e Pagh (1998), a mais significativa mudança no paradigma contemporâneo de gerenciamento de negócios é que uma organização é mais competitiva quando opera como um elo pertencente a uma cadeia de suprimentos, ou seja, a sua cadeia de relacionamentos, e não como uma organização autônoma e independente. Para os autores, as organizações entraram na era da competição entre redes, em que uma integração e um gerenciamento bem-sucedidos dos processos organizacionais-chave dos membros da cadeia de suprimentos vão determinar o sucesso final de cada empresa isoladamente.

2.2.5 Redes horizontais

Segundo Balestrin e Vargas (2002), as redes horizontais formam-se tendo como base a cooperação de seus membros, sendo a formalização flexível a escolhida, visando à adaptação das organizações. Verifica-se que, dentro desse tipo de relação interorganizacional, pode haver uma troca de aprendizado por meio da cooperação. No entanto, “[...] essas relações são complexas, dentro das quais os atores concorrentes escolhem cooperar dentro de certo domínio. Assim, as redes favorecem a concentração de esforços não privando a liberdade de ação estratégica de seus membros” (BALESTRIN; VARGAS, 2002).

Para Pereira e Pedrozo (2003), há várias razões para as organizações cooperarem formando redes horizontais. Dentre elas, podem-se citar: diferenças de objetivos estratégicos, posições de mercado, ações atuais e futuras de outras empresas e as condições atuais da própria empresa.

Com relação à constituição das redes horizontais, Pereira, Visentini e Venturini (2006) afirmam que essas redes são constituídas por organizações similares que articulam suas atividades para alcançar objetivos coletivos. As empresas que constituem essas redes são interdependentes. Para os autores, as redes horizontais, apesar de apresentarem características comuns, possuem objetivos distintos que

variam de acordo com a utilização de recursos e capacidades existentes ou a exploração de novas oportunidades.

Desse modo, por meio da observação desses objetivos distintos, Pereira e Pedrozo (2003) elaboraram quatro estágios básicos de redes horizontais organizacionais. O objetivo dos autores foi demonstrar principalmente um arcabouço das formas de estruturação das redes horizontais que envolvem a dinâmica de um tipo específico de relacionamento e suas características específicas, de acordo com os objetivos individuais dos atores para a cooperação.

Nesse sentido, os objetivos são elaborados primeiramente por meio do oportunismo dos parceiros. Isso acontece quando a organização visualiza uma oportunidade ou uma ameaça no ambiente, entretanto ela não possui, isoladamente, os recursos necessários para alcançá-la ou superá-la. Sendo assim, a empresa busca a forma de associação em rede com diferentes objetivos, tais como: defender, alcançar, permanecer, reestruturar, etc.

Com diferentes objetivos, as organizações buscam a constituição de redes, pois, como se observa, atualmente, a maioria das empresas, isoladamente, não detêm todos os recursos necessários que o mercado exige. Fato contrário ao que ocorria anteriormente, já que era comum as próprias empresas produzirem todos (ou quase todos) os recursos que necessitavam (PARKHE, 1998). Na perspectiva atual independente do objetivo perseguido, fazer parte de uma rede constitui uma alternativa viável para a conquista de diferentes formas de vantagens competitivas (PEREIRA; VISENTINI; VENTURINI, 2006).

Já na fase de implementação das redes, existe uma complementaridade de conhecimentos baixa que resulta na busca de agregação de valor aos recursos a serem desenvolvidos. O grau de confiança se eleva com o passar do tempo chegando ao nível cognitivo e isso poder ser comprovado por meio da nova postura dos parceiros e do maior comprometimento deles.

Na terceira fase, as forças são centralizadas na evolução das redes, gerando a necessidade do aumento da aprendizagem. Nesse momento, também as

organizações sempre estarão avaliando os custos e benefícios de pertencerem à rede, buscando continuamente novas oportunidades individuais.

Dada uma oportunidade/ameaça de mercado a empresa constantemente avaliará se ela permanecerá naquela forma de associação, ou se ela irá sair da rede e ingressar sozinha, novamente, no mercado, ou poderá até mudar de rede que tenha um objetivo estratégico (defender liderança, alcançar a liderança, permanecer ou reestruturar) mais compatível com o teu desejo oportunista naquele momento (PEREIRA; VISENTINI; VENTURINI, 2006, p. 4).

Nesse sentido, a confiança e a cooperação apresentam papéis centrais nas redes interorganizacionais do mundo atual, porém, manifestando-se por razões e níveis diferentes. Assim, voltando-se para o foco da dissertação, que diz respeito a pequenas e médias empresas (PMEs), segundo Perow (apud BALESTRIN; VARGAS, 2002), tanto as teorias clássicas como as críticas devem ser questionadas, pois elas negligenciam três fatores que contribuem na explicação do sucesso das redes de PMEs: a confiança e a cooperação, já citadas, as economias de escala por meio de redes e o estado de bem-estar social, conseqüência do aumento da eficiência de setores industriais regionais.

Dentro da tipologia das redes horizontais de cooperação de pequenas e médias empresas (PMEs), devem-se observar as seguintes características (BALESTRIN; VARGAS, 2002): a) congregam de um grupo de PMEs; b) estão localizadas geograficamente próximas; c) trabalham dentro de um mesmo segmento de mercado; d) procuram estabelecer relações horizontais e de cooperação entre os seus atores; e) não são formadas com um tempo determinado; f) o que mais se destaca são as relações de mútua confiança entre os atores; g) as relações são baseadas no mínimo possível de contratos, sendo esses utilizados somente para garantir as regras básicas para sua governança.

Por fim, para Pereira, Visentini e Venturini (2006, p. 1), “[...] a chave do sucesso da cooperação em redes é a gestão dos esforços mútuos, necessários para o alcance dos propósitos pré-determinados”, ou seja, do comprometimento entre os atores.

2.3 REDES INTERORGANIZACIONAIS E RELACIONAMENTOS SOCIAIS

Notadamente, as redes são construídas por meio de relacionamentos, ou seja, laços sociais que têm origem nas relações primárias (família, vizinhança, comunidade). Como consequência da divisão social do trabalho e da especialização, as redes extrapolaram o espaço básico das trocas sociais, passando para áreas menos delimitadas, manifestando-se em toda parte, por exemplo, no mercado, no Estado e no mundo privado. Segundo Laniado e Baiardi (2003, p. 63), “[...] as redes não emergem automaticamente por pressões, mas são socialmente construídas. Por este motivo, são determinantes não somente na ação coletiva, mas também exercem um feedback em relação às instituições, ajudando a redefini-las”.

No mundo de hoje, as organizações modernas ocupam-se em reordenar o tempo e o espaço. A tecnologia da informação e a comunicação eletrônica são instrumentos que permitem a transcendência do espaço e o controle do tempo como antes não visto, fato que coloca as organizações diante de novos desafios e oportunidades, transformados pelo potencial da nova tecnologia (GIDDENS, 2005).

Como já mencionado, observa-se um movimento entre as organizações, buscando a formação de cadeias, conglomerados, redes, alianças, arranjos produtivos, entre outros. Essa revolução reflete um modelo estratégico-organizacional, no qual uma observação mais criteriosa demonstra a existência de modelos que dão origem a ações coletivas e a características interdependentes, “[...] onde cada organização aumenta a sua competitividade através de ações compartilhadas entre atores que possuam, de alguma maneira, algo a contribuir no seu negócio” (WITTMANN; DOTTO; BOFF, 2004, p. 18).

Dessa maneira, nas relações sociais, as redes permitem a circulação dos bens materiais e simbólicos na difusão e na internalização de normas e padrões culturais, abrindo, concomitantemente, campo para a sua transformação, consequência das mudanças de seu tempo. Portanto, verifica-se que esses fatores permitem a difusão de valores e interesses e a sua (re)alimentação, promovendo um agir comum. Além

disso, as redes permitem a recomposição das relações baseadas na confiança e cooperação na realização dos negócios (LANIADO; BAIARDI, 2003).

Dentro desse contexto, como já dito, o gerenciamento da cadeia de suprimentos tem sido visto como uma ferramenta que envolve a integração de todos os elementos envolvidos na criação de valor. Entretanto, as relações interorganizacionais de uma rede, assim como as da cadeia de suprimentos e redes horizontais estão baseadas nas relações sociais (parentesco, religião, etnia, educação, condições históricas, políticas ou sindicais) (MARTELETO; SILVA, 2004).

A interação entre as empresas, advinda da necessidade de competir em um mundo globalizado, requer setores produtivos bem estruturados. Em decorrência das diferenças entre os países, as empresas devem analisar a estrutura competitiva global e o grupo estratégico ao qual pertencem, identificando, assim, fraquezas, forças, oportunidades, ameaças, decidindo entre competir e/ou cooperar. Para isso, verifica-se que os recursos de um país estão contidos na cultura, atitudes, valores, coesão social, recursos próprios, organização industrial e na liderança governamental (WITTMANN; DOTTO; BOFF, 2004).

As redes dependem de: um determinado nível de conhecimento do ambiente social e do conteúdo que forma as instituições (convenções, costumes, normas, cultura); um grau de afinidade ou convergência de elementos que estruturam o interesse ou a motivação e, por fim, uma inserção dos indivíduos nas redes de forma não delimitada (restrita ou excludente), já que elas podem se produzir em qualquer esfera da vida social e um indivíduo pode participar de inúmeras delas (LANIADO; BAIARDI, 2003, p. 64).

Verifica-se que as redes são tidas como conjunto de vínculos de todos os tipos, nos quais o entendimento envolve significados socialmente construídos. Crenças e valores condicionam as condutas, estabelecendo interações e intercâmbios regulares entre eles. Esses aspectos são importantes, pois possibilitam entender como as associações empresárias constituem e se inserem em redes.

Segundo Baiardi e Laniado (2000), estudos recentes sobre as características das regiões da Itália afirmam que, nesse ambiente, um conjunto de empresas que se localizam próximas uma das outras estabelecem certos vínculos com vistas à

cooperação, tais como: redes verticais ou horizontais e inserção em um mesmo espaço territorial com uma mesma identidade cultural.

Nesse novo ambiente, a interdependência e o compartilhamento das ações coordenadas fazem com que as empresas associem o seu desenvolvimento individual com o coletivo. A existência de uma rede pressupõe parcerias que são efetivadas com acordos formais ou informais, nos quais as organizações passam a usufruir dos resultados obtidos numa ligação de compromisso e confiança.

2.3.1 Valor a ser destacado: a confiança

As relações interorganizacionais em uma rede estão baseadas nas relações sociais. Esses aspectos formam a base da comunidade local, sendo a confiança construída, por meio desses relacionamentos sociais e/ou econômicos.

É exatamente a presença desse ambiente sociocultural, institucional e econômico que forma a base para a existência de externalidades econômicas, economias de escala, eficiência, economias de aglomeração, capacidade inovadora, criatividade industrial descentralizada, potencial para desenvolvimento endógeno no nível regional e local, como também especialização flexível (MARTELETO; SILVA, 2004, p. 48).

Para Giddens (2002), a confiança representa um dos fundamentos da nova modernidade, ou seja, ela faz parte tanto da nova caracterização da modernidade quanto da ordem pós-tradicional. Na modernidade, os ambientes de confiança têm como pano de fundo os sistemas abstratos desencaixados que são constituídos por fichas simbólicas e por sistemas especializados que separam a interação das particularidades do lugar. Nesse sentido, o autor dá ênfase aos ambientes de confiança e risco, característicos da sociedade contemporânea.

De acordo com Cunha (2004, p. 261), analisando a história e o contexto em que o Brasil se situa, a confiança “[...] repousa sobre as relações familiares e de amizade, uma vez que os nossos sistemas institucionais são incompletos e não oferecem respostas às necessidades da sociedade”.

Assim, a economia não pode ser compreendida separadamente da maneira com que as sociedades modernas se organizam socialmente, pois ela encontra-se enraizada à vida social. A economia apresenta-se como uma das áreas mais fundamentais e dinâmicas da sociabilidade humana. A vida econômica, o bem-estar de uma nação e a sua capacidade de competir são fatores condicionados a uma única característica cultural que diz respeito ao nível de confiança de uma sociedade. A confiança nasce à medida que se compartilham valores e isso possui um valor econômico.

Desse modo, segundo Kwon e Suh (2004), a confiança apresenta-se como um fator crítico nas relações interorganizacionais, principalmente nas da cadeia de suprimentos. A presença do fator confiança aumenta as chances de desempenho bem-sucedido da cadeia de suprimentos. Segundo os autores, o sucesso do desempenho de uma cadeia de suprimentos está baseado no nível de confiança e em um forte comprometimento entre os atores sociais da cadeia.

A eficácia da cadeia de suprimentos é construída com informações compartilhadas e a confiança entre as organizações envolvidas é uma exigência fundamental para o sucesso do gerenciamento da cadeia, pois, mesmo que as informações compartilhadas dependam de fatores operacionais (tecnológicos, financeiros, estratégicos), a eficácia dessas informações é extremamente dependente da confiança entre as organizações da cadeia de suprimentos.

Para Cunha (2004, p. 254), ao analisar as redes interorganizacionais “[...] a confiança exerce funções distintas em cada uma das fases, assim como é diferente a sua base principal em cada etapa do relacionamento”. Ainda de acordo com o pensamento do autor, isso ocorre porque “[...] a confiança é resultado de interações, construídas, reconstruídas ou desgastadas em função dos acontecimentos e escolhas presente em todo o relacionamento” (CUNHA, 2004, p. 254).

Assim, a idéia da confiança e risco pode ser mais importante nas relações interorganizacionais da cadeia, pois essas relações, freqüentemente, envolvem um alto grau de interdependência entre as organizações. Quando comprometimento e confiança _ não somente um ou outro _ estão juntos, presentes nas relações

interorganizacionais, eles produzem resultados que promovem eficiência, produtividade e eficácia.

Desse modo, para Know e Suh (2004), o erro que elimina as possibilidades de sucesso na formação das alianças estratégicas é a falta de confiança, pois resulta em uma série de aspectos negativos, como a emergência de altos custos de transação e custos de atividades em relacionamentos com baixa confiança.

Portanto, ao contrário do que foi dito, verifica-se que parcerias com alto grau de confiança podem ser beneficiadas com uma comunicação mais aberta e boa vontade para assumir riscos. Segundo os autores, pessoas com confiança elevada não têm receio de compartilhar todas as informações e acreditam na integridade das informações recebidas, ou seja, parceiros com confiança elevada nas relações são mais propensos a assumir riscos do que aqueles com baixa confiança.

Ainda de acordo com as idéias desses autores, o sucesso das relações de uma cadeia de suprimentos requer comprometimento entre os parceiros, ou seja, entre as organizações da cadeia, a confiança é um elemento crítico que sustenta tal comprometimento. Para Morgan e Hunt (1994), comprometimento é uma troca entre parceiros que acreditam que uma boa relação com o outro é tão importante que justifica os esforços despendidos para mantê-la.

2.4 REDES INTERORGANIZACIONAIS E DEPENDÊNCIA DE RECURSOS

Um relacionamento interorganizacional só pode ser possível quando compradores e fornecedores são interdependentes ou porque um comprador é a organização focal de uma cadeia que pode impor o domínio em toda a rede (COX; SANDERSON; WATSON, 2001). Para Van de Ven (1976), a formação de um relacionamento organizacional é função da dependência de recursos e/ou compromisso, consciência e consenso. Segundo o autor, a dependência de recursos sozinha provavelmente

não resultará em um relacionamento interorganizacional, pois também requer consciência e consenso.

A consciência demonstra que as organizações devem estar cientes de possíveis fontes em outras organizações, onde seus recursos necessários podem ser obtidos. Já o consenso diz respeito ao grau em que objetivos e serviços específicos de uma organização são concordados pelas respectivas partes. O consenso do domínio por organização em um sistema é pré-requisito para a troca.

Nesse sentido, quanto mais bem-sucedida for uma organização em estabelecer a consciência e o consenso na junção com outras organizações e nos objetivos próprios, maior será o potencial para um relacionamento organizacional emergir e, conseqüentemente, uma rede interorganizacional. Caso isso não ocorra, ou seja, se o acordo não for estabelecido ou se houver algum conflito entre as organizações e as negociações acabarem, a organização dependente partirá em busca de outra fonte de recursos necessários.

2.4.1 Dependência de recursos

A dependência de recursos discute como o ambiente organizacional afeta e limita as organizações e como as organizações respondem a esses limitadores externos. As empresas dependem de seus ambientes, no que diz respeito aos recursos que necessitam para sobreviver e crescer. Nesse sentido, o foco central dessa teoria consiste no fato de que, para entender o comportamento de uma organização, deve-se compreender o contexto, ou seja, o ambiente dessa organização.

Apesar de essa teoria estar baseada na idéia de que as empresas são controladas pelo ambiente, verifica-se que elas também podem aprender a administrar esse domínio. Ou seja, as organizações possuem uma certa autonomia em relação ao ambiente externo. Uma análise das relações organizacionais por meio da rede interorganizacional de uma empresa pode ajudar os gestores a entenderem as relações de poder e dependência que existem entre uma empresa e outros atores

da rede, ou seja, outras organizações (HATCH, 1997). Desse modo, as organizações não apresentam um papel passivo diante das modificações do ambiente. Elas se relacionam ativamente com o meio externo, podendo manipulá-lo em função de seus interesses (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005).

Assim, o ambiente passa a ser visto como o resultado de um processo de estruturação interorganizacional, no qual diversos grupos organizacionais influenciam uns aos outros, buscando o controle desses recursos, a fim de diminuir as incertezas. Para isso, as organizações tentam influenciar as atividades de outras organizações que pertencem ao seu ambiente, visando a controlar a competição, diminuir a incerteza e garantir o acesso aos recursos, além de atender às outras demandas e necessidades de organizações em outros ambientes, com o objetivo de obter recursos dessas organizações (MOTTA; VASCONCELOS, 2004).

Desse modo, a solução da sobrevivência organizacional é a habilidade de adquirir e manter os recursos. Essa dependência de recursos seria eliminada, se as organizações tivessem o completo controle de todos os componentes necessários para a sua operação. No entanto, organizações não são completamente auto-suficientes, dependem de outras para muitos recursos que elas mesmas requerem.

Nesse sentido, a vulnerabilidade das organizações, com relação a seus ambientes, é resultado da necessidade de recursos, como: matéria-prima, trabalho, capital, equipamento, conhecimento e mercado para seus produtos e serviços. Assim, as organizações buscam identificar os recursos organizacionais necessários e suas fontes. Depois de especificados os recursos e suas fontes na rede da organização, a perspectiva da dependência de recursos muda seu foco para aqueles fatores ambientais que podem afetar o relacionamento organização-ambiente, por meio da sustentação ou interferência das mudanças dos recursos organizacionais. A vulnerabilidade de uma organização e as influências externas citadas acima dependem de dois aspectos da dependência de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978):

- a) **criticalidade:** é uma estimativa da importância de um recurso particular. Recursos críticos são recursos nos quais as organizações não funcionam;

b) escassez: é uma estimativa da disponibilidade de um recurso dentro do ambiente.

Assim, esses recursos são controlados pelo ambiente. Essa dependência dá ao ambiente poder e o ambiente usa esse poder para gerar demandas, preços competitivos, produtos e serviços desejáveis, estruturas organizacionais e serviços eficientes. A dependência entre uma organização e um elemento do ambiente forma uma rede inteorganizacional.

Dessa maneira, as organizações estão ligadas ao ambiente por meio de: federações, associações, relacionamentos cliente-fornecedor, relações competitivas e um instrumento sociolegal que define e controla a natureza e os limites dessas relações. As organizações são consideradas entidades políticas ativas e exercem significativa influência na construção do setor a que pertencem, por meio do controle dos recursos disponíveis e procurando limitar sua dependência em relação a eles (MOTTA, 2001).

A probabilidade de aquisição de recursos dependerá da complexidade, dinamismo e da riqueza do ambiente a que pertence. Desse modo, um importante fator a ser analisado é o grau de controle que uma organização possui sobre um determinado recurso que é tido como essencial para outra organização. Ou seja, quanto maior o controle de uma organização sobre determinado recurso, aproximando-se da posição de monopólio, maior será o seu poder de barganha. O contrário também é verdadeiro, quanto maior o número de fornecedores, menor o poder e a dependência que uma organização possui sobre outra organização.

Para Crozier (1981), as organizações são vistas como um sistema em que ocorrem jogos de poder entre os atores sociais. Nesse sentido, as organizações que dominam algum tipo de recurso (material, tecnológico, etc.) constituem zonas de incerteza pertinentes que poderão exercer maior domínio em relação às outras organizações, aumentando o seu poder e influenciando o ambiente organizacional. Entretanto, como mencionado pelo autor, devido a fatores contingenciais, essas zonas de incerteza poderão mudar, ou seja, organizações que possuem o domínio

de determinado recurso hoje poderão não mais possuí-lo amanhã. Como exemplo, pode-se citar a substituição de uma tecnologia por uma mais moderna. Portanto, um importante fator que deve ser observado são as oportunidades e ameaças de seu ambiente.

Como já mencionado, as organizações dependem de seu ambiente. Nesse sentido, como não controlam os recursos necessários, suas aquisições podem ser problemáticas e incertas. A sobrevivência das organizações é parcialmente explicada pela habilidade de competir com as contingências ambientais, negociando trocas para assegurar a continuação dos recursos necessários.

Porém, problemas acontecem não somente porque as organizações são dependentes do ambiente, mas porque o ambiente não é confiável, não é estável. O ambiente pode mudar, novas organizações podem entrar ou sair, e os recursos podem se tornar mais ou menos escassos. Quando os ambientes mudam, organizações enfrentam a possibilidade de não sobreviver ou mudar suas atividades em resposta àqueles fatores ambientais (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Nesse sentido, Pfeffer e Salancik (1978) defendem a visão de que a organização é uma coalizão de grupos e interesses, cada um tentando obter algo dessa coletividade pela interação com outros e cada um com suas próprias preferências e objetivos. O resultado dessas interações é o que nós chamamos de organização, porque organizações são coalizões. O gerenciamento volta-se para a necessidade de lidar com competição e conflitos de demanda. O gerenciamento da coalizão organizacional, incluindo a resolução de vários conflitos dentre esses interesses, pode ser um dos mais apropriados conceitos da regra do gerenciamento. A tarefa do gerenciamento organizacional é o gerenciamento da coalizão para assegurar continuamente o suporte e a sobrevivência da organização.

É importante, então, reconhecer que as ações organizacionais são determinadas por um decreto ambiental – as organizações respondem para o que elas percebem e acreditam sobre o mundo. O fato de que o ambiente está formado não significa que não pode ser mudado, ou seja, o processo de formulação do ambiente também é determinado pela organização existente e pela estrutura informacional da

organização. Para Pfeffer e Salancik (1978), as decisões são tomadas dentro das empresas, ou seja, são elaboradas dentro do seu contexto político interno, sendo o gerenciamento externo fonte da sobrevivência organizacional.

Deve-se destacar que o gerenciamento externo é influenciado pelas forças externas. Segundo Motta e Vasconcelos (2004), esse gerenciamento pode acontecer em dois níveis: com relação a empresas de outro setor e com relação às empresas do mesmo setor a que pertencem. As organizações desenvolvem interdependência simbiótica não competitiva. Como exemplo, tem-se a relação vertical fornecedor-cliente. Entretanto, as organizações são competitivas quando estão num mesmo setor e dependem dos mesmos produtos e serviços para sobreviverem.

Segundo Pfeffer e Salancick (1978), as organizações possuem diferentes maneiras de gerenciar a dependência de recursos. Nesse sentido, a dependência de fornecedores ou clientes é neutralizada por estratégias de aquisição ou fusão, conhecidas como integração vertical ou *joint-venture* com fornecedores. Estratégias similares também são usadas para o gerenciamento das relações com competidores, chamadas de integração horizontal. As organizações fazem acordos e alianças com outras empresas a fim de diminuir as incertezas e influenciar o seu setor, formando um ambiente negociado, um sistema político.

Porém, o estabelecimento de vínculos envolve negociações e concessões, por exemplo, a perda parcial da autonomia. Assim, as organizações procuram diminuir a insegurança, buscando o controle de recursos e tentando preservar ao máximo a sua autonomia. Quando duas organizações estabelecem um vínculo formal se associando ou fundando uma nova empresa, constituindo, por exemplo, uma *joint-venture*, as duas organizações perdem significativamente a sua autonomia. Assim, quanto mais informal o vínculo, maior a autonomia das empresas. Ou seja, “[...] quanto maior o risco de ficar sem os recursos de que necessita, mais formal será o acordo que a organização estabelecerá com a outra da qual depende” (MOTTA; VASCONCELOS, 2004, p. 389).

Uma organização que tem uma alta dependência de um determinado recurso, e que sem ele ocorrerão prejuízos, e a disponibilidade de fornecedores é pequena tentará

se aproximar desse recurso a fim de incorporá-lo para a garantia do acesso ao insumo, diminuindo, assim, a incerteza do ambiente. Desse modo, as organizações sobrevivem à medida em que elas são afetadas e a sua eficiência deriva do gerenciamento de suas demandas, particularmente das demandas dos grupos de interesses, nos quais as organizações dependem de recursos e de sustentação (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Nesse sentido, a escolha estratégica é a responsável pelas ações que os gerentes de uma determinada organização tomam para adaptarem-se ao ambiente. Dentre as ações que surgem, um gerente de uma organização tem a liberdade de escolher qual, na sua opinião, é a que se encaixa melhor. Os atores organizacionais têm a liberdade de agir de acordo com sua própria vontade. Assim, os gerentes devem estar cientes das estratégias que possam ser tomadas, pois só desse modo poderão reconhecer o que é apropriado ou não para determinado contexto (COX, 1999). Segundo Rossetto e Rossetto (2005, p. 9),

O ambiente é percebido, interpretado e avaliado por atores humanos dentro das organizações. A percepção se transforma em realidade e as condições ambientais são importantes somente na medida em que são percebidas por aqueles que tomam as decisões. Diferentes atores podem perceber o mesmo fenômeno de maneiras completamente distintas. O ambiente é atualizado pelos tomadores de decisões com base em suas percepções, interpretações e avaliações.

Em função disso, as organizações podem tomar decisões diferentes em resposta as mesmas condições ambientais. Elas são ou tentam ser ativas buscando influenciar os seus ambientes. O conhecimento ajuda os gerentes a anteciparem os recursos primordiais do ambiente e sugere os caminhos nos quais as organizações podem compensar alguma dessas influências com a criação de uma contradependência. Nesse sentido, recursos que são escassos e críticos possuem prioridade nos esforços organizacionais para localizar e gerenciar essas dependências. Destacam-se, pois, dois passos para o gerenciamento das dependências requeridas (PFEFFER; SALANCIK, 1978):

- a) entender a rede enfocando os recursos críticos e escassos;
- b) buscar caminhos para evitar a dependência ou tornar outros atores ambientais dependentes na organização.

Crozier (1981) acrescenta que, no caso de mudanças ambientais, os gerentes devem observar criteriosamente essas mudanças, negociando com os atores organizacionais que continuam detendo o poder no sistema, ou seja, o recurso necessário. Deve-se ressaltar que, como os recursos são limitados, o ganho de alguns significa a perda de outros.

As estratégias usadas para o gerenciamento de todos os tipos de dependência incluem: desenvolvimento de relações pessoais da organização dependente com membros de outras organizações e estabelecimento de laços formais, como tornar-se membro do Conselho de Diretores ou convidar um dos diretores dessas empresas para o próprio conselho. Na área do gerenciamento das dependências regulatórias, vêem-se empresas utilizarem lobistas para influenciar os legisladores a votar a favor de taxas favoráveis ou de fundos governamentais de pesquisa e desenvolvimento. Dependências com relação a trabalho e conhecimento podem ser gerenciadas com a atração de executivos e funcionários de competidores (HATCH, 1997).

Assim, gerenciar as dependências de recursos requer uma definição e monitoramento criterioso do ambiente. Busca-se, então, um equilíbrio entre o poder e as organizações pelo desenvolvimento da organização em foco.

Antes de debruçar sobre a análise dos dados coletados, serão apresentados, no próximo capítulo, os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento da pesquisa.

3 METODOLOGIA

3.1 A PESQUISA

O estudo da formação e do desenvolvimento das redes organizacionais trata de algo atual, porém complexo, pois não envolve somente aspectos econômicos, mas também sociais, como demonstrado na revisão de literatura.

Nesse sentido, na procura do objeto empírico que demonstraria esse movimento, verificou-se que, no interior do Estado do Espírito Santo, estava ocorrendo um movimento de busca de verticalização entre algumas organizações do setor avícola, por meio de uma parceria que, aparentemente, refletia esse fenômeno interorganizacional. Deve-se ressaltar que esse era um fato que chamava e chama a atenção também dentro do setor avícola capixaba, pois não havia registros desse tipo de parceria.

Decidido o objeto empírico da presente dissertação, buscou-se, primeiramente, uma aproximação com a rede estudada, por meio da observação nas reuniões dos parceiros que demonstravam as práticas do dia-a-dia das organizações envolvidas. Esse processo teve início em março de 2006. A partir desse momento, de forma conjunta, buscou-se a elaboração do problema, dos objetivos e da revisão de literatura, juntamente com a coleta de dados para se entender um pouco mais o fenômeno, visando a um aprofundamento teórico a partir dele e tornando a pesquisadora mais livre com relação ao objeto pesquisado.

Assim, na revisão de literatura, procurou-se, com a leitura de diversos autores, entender o fenômeno das redes interorganizacionais, os aspectos que influenciam a formação e o desenvolvimento, as tipologias das redes atuais e, conseqüentemente, os relacionamentos sociais e a dependência de recursos que norteiam a rede estudada pela presente dissertação. Após esse período, passou-se para o tratamento e a análise dos dados.

Desse modo, o presente capítulo descreve os procedimentos que foram tomados para a realização da pesquisa empírica e da análise das informações coletadas. A pesquisa privilegia a abordagem qualitativa e a estratégia de estudo de caso. O tipo de pesquisa é descritivo e explicativo. A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas abertas, por observação e pesquisa documental. Por último, a análise dos dados está fundamentada na concepção da análise de conteúdo.

3.2 A ABORDAGEM QUALITATIVA

Optou-se pela abordagem qualitativa, pois suas características fundamentam o problema proposto (Como é o processo de formação e desenvolvimento de uma rede interorganizacional?). A pesquisadora busca compreender o mundo real (formação e desenvolvimento de parcerias interorganizacionais horizontais), procurando entender melhor os aspectos subjetivos (relacionamento interorganizacional) dos sujeitos em estudo (organizações parceiras do empreendimento). “O pesquisador, sob tal enfoque, vai interpretar o mundo real a partir das perspectivas subjetivas dos próprios sujeitos em estudo. É preciso que o pesquisador, de forma cuidadosa, tente sentir dentro de si mesmo a experiência do sujeito” (MOREIRA, 2002, p. 50).

Para o desenvolvimento da presente dissertação, é adotada uma caracterização genérica:

[...] a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem empregar instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo as perspectivas dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995, p. 58).

Para Bogdan e Biklen (1994) e Triviños (1987), a pesquisa qualitativa assume as seguintes características: a) o ambiente natural é a fonte direta dos dados, sendo o pesquisador o instrumento-chave; b) a pesquisa qualitativa é descritiva; c) os

pesquisadores dessa abordagem estão mais interessados pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos; d) os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados de forma indutiva; e e) o significado tem importância vital na abordagem qualitativa.

3.3 ESTRATÉGIA PARA A PESQUISA EMPÍRICA: O ESTUDO DE CASO

A cadeia de suprimentos situadas nos municípios de Conceição do Castelo, Marechal Floriano, Venda Nova do Imigrante e Domingos Martins diferencia-se das demais desse setor no Espírito Santo, pois possui a maior concentração de produtores da avicultura de corte no Estado. Além disso, observa-se, nessa cadeia, uma busca de verticalização por parte de algumas organizações integrantes, por meio da implantação de um frigorífico, fato incomum para o setor. Por essas características e por se tratar de uma pesquisa detalhada de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto (YIN, 2001; ROESCH, 1999; BODGAN; BIKLEN, 1994), optou-se pelo estudo de caso como delineamento da pesquisa. Já que, nesta pesquisa, buscam-se respostas para questões do tipo “como” e “por que” de um fenômeno contemporâneo – parcerias interorganizacionais – dentro de seu contexto – setor avícola.

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por quê’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2001, p. 19).

Ou seja, a essência de um estudo de caso, o foco principal em todos os tipos de estudos de casos, é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões. Um outro diferencial do estudo de caso é ter a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências: documentos, entrevistas e observações (YIN, 2001).

3.3.1 Recorte do objeto empírico da pesquisa

Como já dito, verifica-se, nesses municípios, uma grande concentração das granjas avícolas de corte. A Figura 4 mostra como se encontra, atualmente, a cadeia produtiva desse setor e suas relações interorganizacionais.

Visualizando-se a Figura 4, observa-se que, no nível 1, encontram-se os fornecedores de insumos para produtores de frangos de corte localizados no nível 2; já no nível 3, apresentam-se os distribuidores, frigoríficos, o setor agrícola, entre outros; e, por último, no nível 4, podem ser encontrados: supermercados, hotéis, feirantes, consumidores finais, etc.

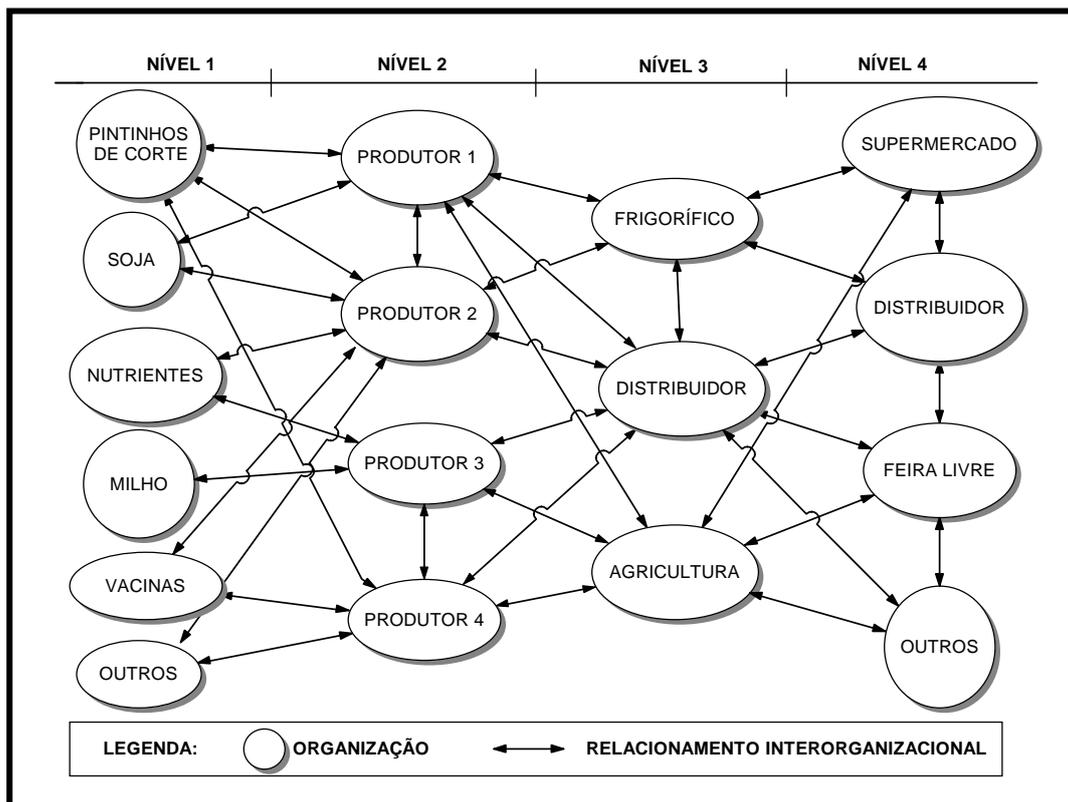


Figura 4 - Recorte da cadeia de suprimentos estudada: frango de corte

Deve-se ressaltar que a Figura 4 é somente um esboço de um recorte das relações da rede do setor avícola, não tendo pretensão de dar conta de toda realidade e complexidade dessa cadeia.

Apesar da atual falta de estruturação desse setor no Estado, quando comparado com outras regiões do País, verifica-se a ocorrência de uma busca de verticalização por parte de algumas empresas da cadeia capixaba. Duas organizações do nível 1 e três organizações do nível 2 estão formando uma parceria interorganizacional horizontal, visando à implantação de um frigorífico no município de Castelo (ES).

Observando-se detalhadamente a configuração dessa rede interorganizacional avícola, nota-se que ela é constituída por organizações que formam, em seu interior, redes verticais e horizontais e isso se deve aos diferentes níveis setoriais a que elas pertencem.

Dessa forma, o objeto empírico da pesquisa será as relações entre as organizações sócias dessa rede que visa à implantação desse empreendimento. Entretanto, deve-se ressaltar que o foco da pesquisa está nas relações interorganizacionais e não nas organizações.

3.3.2 Escolha dos entrevistados

A escolha dos entrevistados seguiu algumas condições e requisitos mencionados por Triviños (1992): envolvimento com o fenômeno, conhecimento amplo e detalhado das circunstâncias envolvidas na questão da pesquisa, disponibilidade de tempo para participar das entrevistas e capacidade para expressar a essência e o detalhe do fenômeno para a sua compreensão.

Os sujeitos entrevistados foram os sócios do frigorífico. O número de entrevistas foi definido no decorrer da pesquisa, tendo como fator decisivo a quantidade de entrevistas até que as informações da realidade investigada estivessem satisfatoriamente respondidas e mesmo repetitivas.

Nesse sentido, foram realizadas cinco entrevistas com os proprietários ou os seus representantes. Dentre os entrevistados, dois eram representantes de duas

empresas parceiras no Estado. A Figura 5 pretende dimensionar essa escolha dos entrevistados por meio da representação inicial da estrutura organizacional do frigorífico:

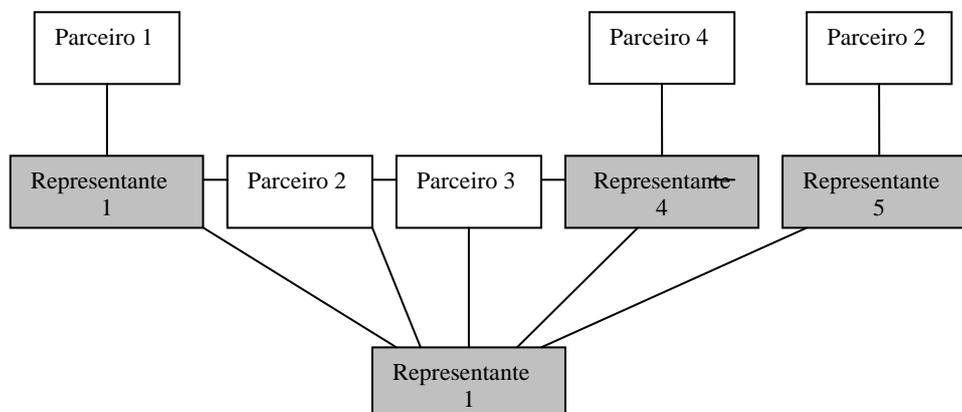


Figura 5 – Representação inicial da estrutura organizacional do frigorífico

As entrevistas limitaram-se aos cinco membros, porque eles são os únicos integrantes e responsáveis pela formação da parceria estudada. Nesse sentido, eles são as fontes que podem reproduzir como se deu a formação e o desenvolvimento da parceria estudada. No entanto, deve-se destacar que as entrevistas foram feitas com os próprios proprietários como também com seus representantes, dado que algumas empresas, devido à sua composição acionária, elegiam o seu representante, além de um outro membro (Parceiro 1) ser o diretor do empreendimento.

Por se tratar de uma parceria com poucos sócios, os entrevistados foram classificados em Parceiro 1, Parceiro 2, Parceiro 3 e assim por diante, independente da sua disposição no organograma, com o objetivo de preservar a identidade de cada entrevistado.

Deve-se ressaltar que, ao longo da realização das entrevistas, verificou-se que as informações da realidade investigada já estavam satisfatoriamente respondidas e mesmo repetitivas. Por último, é importante destacar que o propósito maior das entrevistas era obter mais informações sobre a formação da parceria e, a partir da observação das reuniões que também fizeram parte da coleta de dados, saber mais sobre o seu desenvolvimento.

3.4 TIPO DE PESQUISA: DESCRITIVA E EXPLICATIVA

A pesquisa é descritiva, pois busca descrever rigorosa e detalhadamente as características específicas do fenômeno, ou seja, a formação e o desenvolvimento da rede em estudo. Para Godoy (1995), Santos (1999) e Trivinões (1987), o estudo descritivo tem como objetivo o entendimento do fenômeno como um todo, levando em consideração toda a sua complexidade.

Buscando a compreensão de como a parceria se formou e se desenvolve, a pesquisa também é classificada como explicativa. Segundo Santos (1999) e Gil (1999), esta pesquisa procura identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência do fenômeno, visando a aprofundar o conhecimento da realidade para além das aparências dos seus fenômenos. Entretanto, deve-se ressaltar que não é pretensão desta pesquisa identificar ou estabelecer leis que regem a dinâmica das relações interorganizacionais ou redes interorganizacionais, o que pode ser realizado em um possível desdobramento em um trabalho de doutoramento.

3.5 FORMA DE INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a realização da pesquisa e consecução de seus objetivos, foram utilizados instrumentos de coleta de dados classificados como dados primários e secundários. Dados primários referem-se àqueles que ainda não estavam coletados, sob responsabilidade da pesquisadora; já os secundários foram coletados por outras pessoas e estão disponíveis nos seguintes canais: internet, emails, documentos, jornais, monografia, dissertações, entre outros. A classificação dos dados pode ser resumida da seguinte forma:

- a) dados primários – por meio de entrevista aberta e da observação durante as reuniões dos parceiros;

- b) dados secundários – pela pesquisa documental, por anotações, e-mail, jornal, internet ou um documento.

Deve-se destacar que os dados primários foram as principais fontes da pesquisa. A escolha pela entrevista aberta se deve ao fato de que esse tipo de entrevista poderia ser uma boa forma para se obter informações mais detalhadas e espontâneas dos entrevistados, retratando a realidade. Nesse tipo de entrevista, “[...] o entrevistador encoraja o sujeito a falar sobre uma área de interesse e, em seguida, explora-a mais aprofundamente, retomando os tópicos e os temas que o respondente iniciou” (BODGAN; BIKLEN, 1994, p. 73).

Além das entrevistas, a observação realizada em 14 reuniões e iniciada em março de 2006 trouxe grandes contribuições para a formulação do problema, objetivos e revisão de literatura presentes nesta dissertação, além, é claro, de sua contribuição para o entendimento do fenômeno. É por meio dessa observação que se podem verificar as práticas cotidianas que dão corpo, ou seja, que desenvolvem uma parceria.

Deve-se ressaltar que as entrevistas ajudaram mais na compreensão de como ocorreu a formação da parceria e as observações deram maior ênfase ao desenvolvimento do trabalho.

3.6 TRATAMENTO DE DADOS

O instrumento de investigação utilizado no tratamento dos dados foi a análise de conteúdo, que visa a identificar o que está sendo dito sobre um determinado tema. Esse instrumento de análise oscila entre dois pólos que são o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade. Segundo Bardin (1977, p. 42), a análise de conteúdo consiste em

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a interferência

de conhecimentos relativos às condições de produção-recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A autora destaca algumas peculiaridades que caracterizam a análise de conteúdo: a) o estudo da comunicação entre os homens é feito por meio do conteúdo das mensagens; b) a inferência pode vir das informações fornecidas pelo conteúdo da mensagem ou de premissas resultantes do estudo de dados; e c) o fato de a análise de conteúdo ser um conjunto de técnicas (conceitos, codificação, categorização, etc.) que facilita o processo de inferência.

Nesse sentido, na presente dissertação, o importante não é a frequência de determinado indicador, mas, “[...] por exemplo, a presença (ou a ausência), que pode constituir um índice tanto (ou mais) frutífero que a frequência de aparição” (BARDIN, 1977, p. 114). Ou seja, na análise de conteúdo aplicada à pesquisa qualitativa, a inferência é fundamentada sob a presença do índice (tema, palavra, personagem, etc.) e não sob a contagem de sua aparição na comunicação individual.

A utilização desse método pode ser empregada nos estudos que dão ênfase às motivações, valores, crenças, ideologias, princípios, tendências, que muitas vezes não se apresentam com a devida clareza (BARDIN, 1977; TRIVIÑOS, 1992). Essa análise não se limita ao conteúdo, vai mais além, podendo fazer uma análise dos significados e dos significantes (BARDIN, 1977).

Dessa forma, a análise de conteúdo qualitativa está de pleno acordo com os objetivos da presente dissertação e por isso é utilizada como instrumento de análise de dados, pois buscam-se elementos, significações partilhadas pelas organizações sócias que proporcionaram a formação e o desenvolvimento da parceria estudada. Desse modo, a análise primeiramente foi dividida em dois momentos: o primeiro diz respeito à formação da parceria e o segundo trata do seu desenvolvimento. A partir disso, de acordo com o sistema de codificação, foram formadas as seguintes categorias ligadas aos seus respectivos temas, formação e desenvolvimento.

Momento 1: Formação

- a) pressões do ambiente;

- b) perfil dos parceiros;
- c) relacionamento dos sócios anterior ao projeto;
- d) idealização do frigorífico;
- e) seleção dos parceiros.

Momento 2: Desenvolvimento

- a) papel dos parceiros;
- b) perfil do grupo;
- c) relacionamento entre os parceiros.

Finalmente, após a decomposição das entrevistas e das reuniões gravadas em unidades de código e posterior categorias de códigos, a análise dos dados coletados é apresentada.

3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Verifica-se que a presente dissertação tem algumas limitações de pesquisa: a) o fato de a pesquisa ser desenvolvida tendo como objeto de análise somente um exemplo de parceria, fator que impossibilitará encontrar sinais que poderão levar a uma generalização, no que diz respeito ao surgimento e ao desenvolvimento das redes interorganizacionais; e b) a dissertação será desenvolvida em um setor específico, o avícola, também não sendo possível a sua generalização para os demais setores ou até mesmo para outras realidades desse setor.

4 A FORMAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DA PARCERIA

O presente capítulo está dividido em duas seções. Na primeira, busca-se compreender como se deu a formação da parceria estudada e, na segunda, pretende-se entender como ocorre o desenvolvimento da rede em estudo.

4.1 A FORMAÇÃO DA PARCERIA

A presente seção é dedicada à formação da parceria estudada, ou seja, busca-se entender qual foi o caminho percorrido até a constituição do grupo atual. Para isso, primeiramente, partiu-se para: a) a realização de um breve histórico com o objetivo de demonstrar a realidade do setor nos dias de hoje; b) logo depois, passou-se para a descrição do objetivo e da localização do empreendimento estudado; c) a partir disso, buscou-se a apresentação dos parceiros que formam o grupo, procurando analisar seus perfís; d) identificadas as características dos parceiros, passou-se para as pressões ambientais, isto é, os fatores contingenciais que levaram à idealização do frigorífico; e) após descrever como era o relacionamento dos parceiros antes da parceria, o enfoque se concentrou na idealização do empreendimento; f) por fim, discutiu-se como se deu a seleção dos parceiros.

4.1.1 Um breve histórico do setor avícola

A avicultura adquiriu grande importância econômica tanto no cenário nacional como capixaba, nas últimas três décadas. O setor tem proporcionado números que colocam o Brasil entre os líderes do mercado mundial, consequência do desenvolvimento de técnicas aprimoradas no campo genético, operacional e de planejamento. Dessa forma, a importância desse setor para o Espírito Santo não é diferente. A avicultura é responsável por números expressivos de geração de emprego e renda no interior do Estado, além de seus resíduos terem um valor econômico, sendo utilizados como insumo na produção da horticultura.

Deve-se ressaltar que o setor avícola capixaba é formado pela avicultura de postura e de corte. A primeira está relacionado com a produção de ovos e a segunda com a produção de frangos vivos para o abate.

Nos anos 70, o Estado já possuía unidades criadoras de médio e grande portes para a época. A partir desse período, foram intensificados investimentos diretos característicos de empreendimentos profissionalizados, relacionados com a utilização de técnicas de manejo. “Este avanço, contudo, careceu de uniformidade e planejamento adequado em relação ao domínio da cadeia produtiva resultando em crescimento desfocado do contexto do mercado” (AVICULTURA, 2006).

Dessa forma, considerando a ótica de empreendimentos agroindustriais modernos, os produtores investiam no aumento da capacidade de produção de aves vivas ou de ovos, não dando a devida atenção aos ganhos de escala e às regras do mercado de distribuição altamente competitivos.

Ao contrário do ocorrido no Espírito Santo, no Sul do País, os fatos se deram de maneira distinta. Os produtores do Sul estavam preocupados em aplicar as melhores técnicas de manejo nos plantéis. Eles viam a atividade como uma empresa geradora de lucros, além de buscarem a unificação da cadeia de produção a partir de um planejamento conjunto (integrações e cooperativas). Porém, o foco dos produtores capixabas não era o mesmo. Existia uma diversidade de interesses verificados entre eles, o que dificultava um planejamento conjunto.

Conseqüentemente, nos anos 80, os avicultores do Espírito Santo sofriam a concorrência dos produtores do Sul do País, que começavam a obter o retorno de suas iniciativas, inovando o mercado consumidor, ao oferecer frangos em cortes, empanados, etc. Essa nova realidade impulsionou os produtores capixabas a investirem e aprimorarem suas operações, construindo instalações para a produção de sua própria ração, pequenos abatedouros, entre outros. A situação de aparente equilíbrio proporcionou o aumento da produção de aves e de ovos, e a busca por outros mercados tornou-se necessária, passando o mercado local a exportar frangos vivos para o Rio de Janeiro e o Sul da Bahia.

Entretanto, a partir da metade da década dos anos 90, os Estados concorrentes do Espírito Santo passaram a direcionar sua produção para o mercado internacional e a receber incentivos fiscais para a implantação de novas unidades de abate e modernização de parques granjeiros. Esse fato fez com que seus produtos finais chegassem ao Estado com preços ainda mais baixos devido aos ganhos de escala. A partir desse momento, o setor avícola sofreu várias crises devido à falta de condições para concorrer igualmente.

Desatendidos pela mesma condição de incentivo fiscal utilizada em outros Estados, ou seja, a utilização de créditos de ICMS para modernização e ampliação de estruturas de produção e vitimados por custos de transportes de insumos cada vez mais altos, muitos avicultores não suportaram e deixaram a atividade. Isso fez com que os números finais da produção fossem reduzidos em 40% num período médio de 5 anos (AVICULTURA, acesso em 19 jan. 2006).

Atualmente, apesar desse cenário de falta de estruturação do setor avícola, a iniciativa de alguns produtores, por meio da formação da parceria estudada, sinaliza períodos de mudanças para melhor.

4.1.2 Objetivos e localização do empreendimento

O empreendimento estudado focaliza uma sociedade empresarial constituída por ações de capital fechado, porém cada organização possui uma história empresarial que demonstra o desempenho de cada um dos sócios. Essa sociedade diz respeito a um projeto de implantação de um frigorífico de aves, com capacidade de processamento de 6.000 aves/hora, em um turno de produção, podendo se estender a 9.000 aves/hora sem investimento adicional. Isso se dá devido à flexibilização dos equipamentos adquiridos, à sua produtividade e à elevada tecnologia incorporada. Num primeiro momento, serão gerados cerca de 500 empregos diretos, além dos indiretos. O frigorífico terá 10.487,59m² de área construída e será localizado no município de Castelo (ES).

A sua localização estratégica se deve, principalmente, a estes fatores econômicos e operacionais: a) em uma distância não superior a 50km, alojam-se 2.500.000 aves, distribuídas entre 119 aviários; b) a proximidade de um incubatório com capacidade para 2.800.000 pintinhos/mês, com planos para a ampliação de sua linha de produção em 1.000.000 pintinhos/mês; c) a existência de unidades processadoras de ração, energia elétrica e água disponíveis na região; d) um fácil escoamento da produção através das BR-101 e BR-262 a menos de 50km, e proximidade com os mercados consumidores do Espírito Santo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e São Paulo; e) a mais ou menos de 170km encontram-se a região portuária e o aeroporto de Vitória (em fase de ampliação), que permitirão o escoamento de produção para o mercado externo, tendo ainda como alternativa o aeroporto do Rio de Janeiro. Porém, cabe lembrar que explicar a escolha da localização não é objeto de estudo da presente dissertação.

4.1.3 Perfil dos parceiros

Os parceiros do empreendimento estudado se destacam por atuarem em outras atividades, além da avícola. Dentro dessa perspectiva, é importante acrescentar que suas trajetórias são acompanhadas de significativo êxito. Todos possuem uma história diferenciada, entretanto com algumas semelhanças, principalmente quando se trata dos Parceiros 2, 3 e 4 que, no setor avícola, ocupam o nível de produtores de frango. O que eles tem em comum é que seus investimentos não são somente no setor avícola, porém alguns, ao longo de sua história, investiram mais em outros setores e outros não.

Parceiro 1: foi uma das organizações pioneiras na produção de pintos de um dia no Estado do Espírito Santo. Juntamente com seus sócios, atua, também, na produção e comercialização de mamão *papaya*, gengibre e raízes exportados para a Ásia, Europa, América do Norte e América Latina. É proprietária de diversos aviários, hoje sob gestão de terceiros (Parceiros 2 e 3), além de terceirizar sua mão-de-obra especializada para o Parceiro 5 na produção de pintos de um dia. Ao todo esse Parceiro gera aproximadamente 200 empregos diretos.

Parceiro 2: atua no setor avícola e na cafeicultura desde 1995, com geração de 110 empregos diretos. Atualmente, apresenta um plantel avícola de 800.000 frangos de corte em 32 aviários. Na cafeicultura, possui um plantio de 72ha. Verifica-se que esse parceiro adota as melhores técnicas disponibilizadas no País, tanto no que diz respeito à cafeicultura quanto no que se refere à avicultura. Essa organização se destaca na atividade avícola, devido à sua produtividade e à qualidade de seus produtos, pois utiliza ambientes controlados (nebulizadores, ventiladores, etc.), sistema adequado de forragem de teto, fatores que garantem resultados técnicos de excelente qualidade.

Além disso, outros fatores contribuem para esses resultados, tais como: a qualidade da água utilizada, a localização privilegiada e a estabilidade do clima, não encontrada facilmente em outras regiões, onde as variações climáticas prejudicam significativamente a obtenção de melhores taxas de produtividade. Deve-se destacar que o transporte de alguns insumos, como o milho, é realizado por carretas próprias, além da disponibilidade de uma fábrica de ração própria com produção diária superior a 30t, suficiente para consumo de sua demanda e garantia de um melhor controle alimentício das aves.

Parceiro 3: iniciou suas atividades avícolas há mais de 36 anos, sendo o pioneiro do setor nessa região. Hoje, possui, aproximadamente, 100 funcionários. No setor cafeeiro, deu início às suas atividades no final da década de 90, quando apresenta um manejo tecnificado com resultados expressivos. Na atividade avícola, produz cerca de 750.000 frangos de corte, distribuídos em 32 aviários caracterizados por galpões climatizados, comedouros automáticos, bebedouros pendulares, ventiladores, nebulizadores (aspectos que garantem excelentes níveis de produtividade). A produção de frango de corte é de 20 frangos/m², resultado que demonstra grande competitividade, quando comparado com seus competidores de outras unidades brasileiras.

Parceiro 4: trabalha no setor supermercadista desde 1977, no Sul do Estado, além de se dedicar à produção avícola, suinícola, bovina e ao cultivo do café. Atualmente, suas empresas geram mais de 380 empregos diretos e um número significativo de

empregos indiretos e terceirizados. Possui 22 aviários, com uma produção de 300.000 aves para corte, complementada por uma fábrica de ração com capacidade de 10 t/hora. Adota os mesmos cuidados e recursos tecnológicos utilizados pelos seus Parceiros 2 e 3, tanto na produção avícola quanto na cafeicultura. Entretanto, é importante destacar que os fatores descritos no Parceiro 2, com relação ao clima e à geografia que contribui para a obtenção dos índices elevados de produtividade, são compartilhados pelo Parceiros 2, 3 e 4.

Parceiro 5: trata-se de um das maiores e mais conhecidas empresas no setor avícola do País, atuando em vários segmentos do setor: fábricas de ração, incubatórios, granjas e frigoríficos. A sede encontra-se localizada na cidade de Cascavel, no Estado do Paraná. Porém, a empresa possui um incubatório em Marechal Floriano (ES). O grupo emprega cerca de 3.600 pessoas, sem contar com os empregos indiretos e com os serviços terceirizados, como transporte de ovos férteis e rações, manutenção elétrica, laboratórios, *premixes*, assessorias, etc.

A atividade que possui representatividade para a organização é a produção de pintos de um dia, sendo líder nesse segmento, no País, abastecendo praticamente todo o território brasileiro, com cerca de 9% da participação da produção total. Além disso, devido a uma parceria com uma empresa norte-americana, o sócio C comercializa matrizes de corte COBB com uma participação de mais de 50% do mercado brasileiro.

No segmento de poedeiras, é ela responsável pela produção e venda de matrizes HISEX, com uma participação da ordem de 25% desse mesmo mercado. A produção e a industrialização de frangos de corte alcança o abate de 180.000 aves/dia no frigorífico de Cascavel e mais 30.000 em Rondônia, com uma ampliação já em sua fase final, para alcançar 45.000 aves/dia. O frigorífico de Xaxim, Santa Catarina, tem capacidade de abate de 300.000 aves/dia. Já as aves abatidas no frigorífico de Chapecó, Santa Catarina, são voltadas, em sua maioria, à exportação.

O Parceiro 5 incorpora a sofisticada tecnologia HISEX em suas granjas e incubatórios, destacando-se o moderno avozeiro construído em Cascavel, onde as avós, importadas da Holanda, são alojadas e manejadas desde os primeiros dias de

vida, com todos os cuidados exigidos em atividades dessa natureza. Com efeito, o ambiente é controlado e isolado, protegido por vegetação nativa; os equipamentos são automatizados e os cuidados com a biosseguridade são os mais exigentes. A incubação dos ovos das avós também é feita em incubatório especializado, desenvolvido próximo aos seus avozeiros.

Após o nascimento, as matrizes que gerarão as poedeiras HISEX BROWN e WHITE seguem para o Estado de São Paulo, onde são recriadas no sistema *dark house*, em granjas localizadas nas regiões de Bauru e São Carlos. Possui, ainda, um moderno incubatório instalado na cidade de Birugui (São Paulo), onde oferece excelentes condições de logística, por estar localizado próximo aos maiores centros brasileiros de produção de ovos.

A organização também trabalha com aves caipiras importadas da França e integrantes da linhagem LABEL ROUGE. São aves rústicas que se adaptam facilmente às mudanças climáticas, não necessitam de cuidados especiais, sendo criadas soltas, representando um negócio excelente para produtores de pequenas propriedades, como sítios e chácaras.

Atua ainda no ramo suinícola, que explora, há mais de 20 anos, com produção de mais de 500 cevados/dia, contando com toda a estrutura de produção (granja de avós, matrizes, creches e engorda) e vendendo o animal vivo no mercado. Mantém a exploração da agricultura, com o plantio de soja no Estado de Mato Grosso, exportando ovos férteis, principalmente para a Argentina, Venezuela, Chile, Paraguai, Equador, Senegal, Kuwait.

Deve-se destacar que, atualmente, a empresa mantém negociações com um grupo norte-americano do setor avícola, visando ao estabelecimento de uma *joint-venture*. O objetivo principal do Parceiro 5 é entrar no segmento de embutidos de frango, onde ainda não atua, e a organização americana possui grande experiência. Com essa *joint-venture*, os produtos serão comercializados no Brasil e no exterior.

4.1.4 Pressões do ambiente

De acordo com Oliver (1990, p. 241), as relações interorganizacionais são caracterizadas como “[...] constantes transações, fluxos e ligações que ocorrem entre e no meio de uma organização e uma ou mais organizações em seus ambientes”. Nesse sentido, o ambiente deve ser levado em conta.

Assim, o ambiente foi um dos grandes motivadores para a idealização ou aceleração do projeto estudado. Constatou-se que o ambiente foi um dos responsáveis pela formação da parceria estudada, pois ele tem como função afetar e limitar as organizações e essas, em contrapartida, devem responder a esses limitadores externos.

Desse modo, serão apresentados aqui os fatores ambientais observados durante a pesquisa que contribuiriam para a idealização do frigorífico (busca da verticalização) e não especificamente para a formação da parceira estudada, ou melhor, para a escolha desses parceiros. Deve-se ressaltar que esses são fatores contingenciais que estimularam a formação da parceria, não sendo o foco da presente dissertação. Entretanto, o entendimento dos fatores contingências é fundamental para se compreender melhor a formação da parceria estudada, pois, como Oliver (1990) menciona, são os fatores contingenciais que explicam o porquê das organizações se inter-relacionarem.

Dentre o que se pode chamar de contingências do ambiente, destacam-se: a regionalização da avicultura brasileira, o mercado consumidor atual, o mercado local em potencial, portarias e mercado externo em potencial, o domínio da cadeia produtiva e o incentivo governamental.

4.1.4.1 Regionalização da avicultura brasileira

Esse processo surgiu em decorrência da doença *influenza aviária*² que teve intensificação no ano de 2006, nos continentes europeu e asiático. Em consequência, o Brasil passou a ter alguns problemas com a exportação de aves abatidas. Como estratégia, pensando no futuro, as autoridades sanitárias brasileiras decidiram implantar uma espécie de sistema de regionalização, devido à grande extensão do País e ao episódio vivenciado no qual um pequeno rebanho bovino do Norte do Brasil, ao contrair a febre aftosa, gerou a suspensão de toda a exportação bovina e suína do País. Esse sistema de regionalização consiste na divisão do Brasil em várias regiões, ou seja, por Estados. Assim, no caso de algum problema sanitário, isola-se o Estado afetado e os outros continuam exportando normalmente. Entretanto, esse sistema só se aplica às aves vivas, pois somente elas transmitem doenças. Já as aves abatidas não possuem essas restrições, como pode ser constatado pelas falas dos entrevistados citadas a seguir:

A regionalização da avicultura brasileira, é uma necessidade motivada pela dimensão do País. Idéia reforçada e ampliada quando um pequeno rebanho de bovinos no Estado do Pará contraiu a Febre Aftosa e, em consequência, a exportação de carne bovina e suína foi embargada pelo Mercado Comum Europeu. Os exportadores estão localizados no Sul do País distantes mais de 3.000 km (PARCEIRO 1).

A regionalização é [...] quando surgiu a doença de *influenza aviária* na Europa, na Ásia, começou a vir realmente bem forte e o pessoal começou ter alguns problemas de exportação. Aí que o Brasil pensou em sair na frente (PARCEIRO 5).

O Brasil está tentando vender essa idéia ainda lá para fora; não conseguiu vender, ainda, porque, na Europa, tem Alemanha, França, Suíça, tudo junto, Holanda. A Holanda é do tamanho do Estado do Paraná, nem isso. Então, quando dá problema de *influenza* na Holanda, se fecha toda a exportação da Holanda, não da Alemanha. Então, isso está sendo pensando no Brasil, fazer um sistema de regionalização, separar todos os Estados. Quando tiver algum problema em cada Estado, isola, por exemplo, o Espírito Santo e os [outros] Estados continuam exportando. Então isso, o que acontece, vindo fechar isso só para aves vivas, ave abatida isso não acontece, não tem problema, não transmite a doença (PARCEIRO 5).

Nesse sentido, verifica-se que, em decorrência desse sistema de regionalização, devido a problemas sanitários, nota-se o surgimento de um outro movimento no qual

² Influenza aviária (IA) é doença infecciosa viral altamente contagiosa causada pelos vírus da influenza aviária (AIV) (INFLUENZA AVIÁRIA ASPECTOS EPIDEMIOLÓGICOS, 2006).

empresas, tanto nacionais como internacionais, estão se preparando para essa nova realidade pela diversificação geográfica de seus empreendimentos, que pode ser traduzida pela disseminação de unidades frigoríficas pelos Estados brasileiros ou até mesmo por outros países. Esse fato confirma o que, de acordo com a teoria da dependência, trata-se de uma resposta das organizações em função das modificações do ambiente, pois elas se relacionam ativamente, não apresentando um papel passivo com relação ao ambiente (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005).

Assim, observando-se os parceiros do empreendimento estudado, verifica-se que a atitude da formação dessa parceria é, também, uma resposta a essas modificações. Isso é refletido em todos os parceiros, mas, em especial, ao Parceiro 5, pois, segundo ele, o vendedor de pintos de um dia não existirá no futuro, porque as empresas dos níveis posteriores da cadeia estão buscando a verticalização para trás, ou seja, estão criando os seus próprios pintos.

E, com o passar do tempo, o pessoal foi melhorando a estrutura deles, os frigoríficos começaram a construir incubatório, começaram a ter matrizes, eles começaram a produzir toda a cadeia, desde o pintinho até o frango. E a empresa, ela está vendo necessidade porque ela tem que começar a ter o frango lá no final, porque a situação de pintinho nossa não está com os dias contados, sempre vai reduzir, porque todas as empresas grandes já estão produzindo o seu pintinho, possui incubatório. Tem até empresas pequenas que estão fazendo isso já (PARCEIRO 5).

[...] não vai ter mais vendedor de pinto, a gente está percebendo claramente isso aí. O que está se fazendo? As empresas produtoras de pinto estão fazendo parcerias com os produtores de frangos. Custo mais margem. Todo mundo está querendo partir para isso daí. [...] Tá todo mundo verticalizando a produção, não quer ficar mais no mercado, uma hora ganhando muito, outra hora perdendo (PARCEIRO 3).

Nesse sentido, as empresas produtoras de pintos estão fazendo parcerias com os produtores de frangos. No caso específico do Parceiro 5, essas mudanças ambientais podem ser constatadas pela formação da parceria estudada e da constituição de uma *joint-venture* com uma empresa americana.

Onde a empresa está entrando? Com várias parcerias igual a do frigorífico. Eu produzo ovo, eu continuo com a minha granja que eu tenho lá que é um investimento altíssimo. Eu continuo com o meu ovo lá, vou produzir ovo junto, vamos produzir o pintinho junto e vamos abater junto. Então, para nós, viabilizarmos tudo o que a gente tem lá, para não parar, porque o volume é muito grande que nós temos investimento nessa área de produção, nós temos que ir para a área de abate, porque a concorrência hoje está grande,

tá? O cliente está bastante exigente, muito exigente, tá? Então, agora, nós temos que começar a fazer o inverso. Nós temos que ir para a parte final do processo todo que não é só o início, nós temos que ir para a área de abate, onde está surgindo várias parcerias com o Parceiro 5, como essa [...] Temos uma em Buriti Alegre, no mesmo formato dessa aqui que é em Goiás, temos uma nascendo no Paraná que é igual a essa aqui e fora os frigoríficos que nós já temos já, em Rondônia e no Paraná (PARCEIRO 5).

[...] só que, ao mesmo tempo, eles estão entrando na área de frango de corte, eles adquirirão o frigorífico da Chapecó, lá em Cascavel, entendeu? Tem uma integração funcionando, tem um frigorífico funcionando e, na época, tinha parceria com a Empresa X e agora com a empresa americana, está praticamente acertado isso aí (PARCEIRO 3).

Dessa forma, a solução encontrada por essas grandes empresas é que, com a regionalização, o problema de escassez de matéria-prima poderá ser minimizado se elas possuírem o maior número possível de unidades produtoras espalhadas por todo o território, extrapolando até mesmo as fronteiras nacionais, pois, caso haja um problema sanitário, a barreira afetada é fechada, mas as outras continuam o seu fornecimento.

[...] a idéia da empresa americana é fazer que com a regionalização [...]. É de o máximo que você puder distribuir a criação de frango, isso é melhor. Tivemos um problema desse um dia desse com a New Catells, no Rio Grande do Sul. Aí você já teve restrições, mas teve restrições ao Rio Grande do Sul. Então, quando você tem essa barreira sanitária que a regionalização está mostrando aí, quer dizer, você, tendo frigoríficos habilitados, como vai ser o caso do nosso para exportar, quer dizer o Espírito Santo continua exportando. Então, as grandes empresas, pelo que a gente está percebendo, estão querendo adquirir frigoríficos regionais para, num eventual problema sanitário, estar protegido. Então, e aí o que vem? O que isso soma para o grupo, para o frigorífico? Eu acho que isso soma é que nós não vamos ter dificuldade alguma para exportar frangos e para vender frango (PARCEIRO 3).

Desse modo, quando se trata do Espírito Santo, esse problema também é significativo, pois 50% da produção de aves vivas são comercializados fora do Estado, tornando ainda mais vulneráveis os produtores capixabas. Entretanto, com a aquisição do frigorífico, esses problemas poderão ser eliminados, pois ainda não há restrições desse tipo para a comercialização de aves abatidas.

[...] aves vivas, aí se pensou realmente, hoje como o Espírito Santo, 50% do que produz vai para fora do Estado. É um risco danado. Qualquer problema sanitário aqui no Brasil. Imagine se os Estados se fecharem e nós não termos onde [...], então isso veio a somar a questão do frigorífico. Mas há insegurança de venda realmente, sem dúvida, porque uma hora está bom, outra hora está ruim, uma hora tá dando prejuízo, uma hora tá dando

dinheiro. Não é constante isso. Então existem vários, várias situações aí que levou a gente a começar a conversar sobre o frigorífico (PARCEIRO 5).

Nesse sentido, a produção de aves vivas encontra-se profundamente vulnerável com relação aos problemas sanitários, tornando-se um elemento motivador para a busca da verticalização com a implantação de um frigorífico, visando à diminuição dessa vulnerabilidade com a conquista de um novo mercado consumidor.

Outro fator que contribuiu para a formação dessa parceira é que a grande concentração de produtores e de frigoríficos se encontra na Região Sul do Brasil, o que contribui para a existência do que se pode chamar de um “vazio avícola”.

A concentração da exploração avícola no Sul, notadamente no Paraná [...]. A nossa região está sendo considerada como ‘vazio avícola’, como as áreas do Mato Grosso, Goiás, Tocantins, Bahia, e todo o Norte e o Nordeste (PARCEIRO 1).

Observa-se um fato interessante que diz respeito ao global e ao local, ou seja, a influência que o global possui no local e vice-versa. De acordo com Llorens (2001), o local deve ser considerado como um agente ativo do desenvolvimento com capacidade de gerar e manter vantagens competitivas. Olhando para a parceria estudada, verifica-se que a aproximação da empresa americana com o Parceiro 5 e deste com os Parceiros 1, 2, 3 e 4, localizados no interior do Espírito Santo, confirma as idéias expostas pelo autor, pois a rede que o Parceiro 5 formou com os pequenos e médios parceiros do frigorífico lhe dá possibilidades de ganhos de produtividade e eficiência, pois esses parceiros, principalmente os produtores, possuem vitalidade e flexibilidade, como se constatou no decorrer da pesquisa.

4.1.4.2 Mercado consumidor atual

O mercado consumidor em que os produtores (Parceiros 2, 3 e 4) atuam nos dias de hoje representa uma área grande de instabilidade, pois não faz parte da prática a utilização de contratos formais, ou seja, os pedidos são efetivados por meio de contratos verbais. A cultura do setor capixaba consiste em vender primeiro para depois receber, não havendo nenhum documento formal que comprove o negócio, sendo a maioria dos clientes pessoas físicas.

[...] o mercado que é muito instável, sobe e desce, ninguém tem garantia do que se vende, é uma cultura que foi criada no setor. Qualquer pessoa sem estrutura nenhuma compra umas grades num caminhãozinho velho e vai sair vendendo nas feiras (PARCEIRO 4).

Segundo Ring e Van de Ven (1994), esse estágio pode ser chamado de estágio de comprometimento. Os acordos de obrigações e regras são estabelecidos visando à continuação desse relacionamento.

Desse modo, os contratos são baseados na informalidade, e a palavra do indivíduo garante toda a negociação, ou seja, as negociações são baseadas principalmente na confiança. Porém, essa confiança varia de cliente para cliente, comprometendo até mesmo as próximas negociações. Nesse sentido, a inadimplência é uma variável inevitável que se torna mais representativa em determinados períodos. Para os parceiros, o frigorífico pode representar um caminho para a resolução desse problema, pois dará acesso a um mercado consumidor mais seguro e amplo, já que eles poderão vender para pessoa jurídica.

A venda do frango vivo hoje é um negócio muito frágil. O pessoal tem muitas dificuldades em receber. Quando se tiver o frango abatido, congelado, você vai vender o frango congelado caro ou barato, não sei, mas a solidez é maior, você vende para alguém que tem CNPJ, tem endereço fixo, tem uma estrutura, passa por uma situação melhor. Você faz uma duplicata e desconta (PARCEIRO 1).

[...] nós precisamos sair da situação. Vamos dizer assim, nós temos que sair dessa situação de clandestinidade, porque, você trabalhando com frango vivo da forma em que a gente trabalha... Na verdade é o seguinte: nós somos produtor rural totalmente organizados, com tudo, tudo informatizado, organizado, tudo certinho. Compramos pelo CPF, mas com duplicata, tudo bonitinho, com vencimento, com nota, tudo belezinha para pagar. Só que, na hora de vender, vende *ticket* de balança, vende um *ticket* de balança (PARCEIRO 3).

[...] você sabe a dificuldade de vender frango vivo hoje. Cada dia que passa ele vai diminuindo, vai acabando, então, mais cedo ou mais tarde, teríamos que passar para essa outra etapa que é o frigorífico (PARCEIRO 2).

Vê a situação que vende hoje, inadimplência. Você tem problemas de recebimento todos os dias. Eu e o Parceiro 2 temos problemas seríssimos no Rio de recebimento, entendeu? Então tem que resolver essa situação, sair da clandestinidade, dessa insegurança. Não dá para trabalhar desse jeito (PARCEIRO 3).

Mas só que, quando você vende para um, para outro, para um supermercado, para uma empresa, você vai receber. Você tem um papel na mão. Pior quando você vende, tomando prejuízo e não sabe se vai receber, não tem garantia nenhuma (PARCEIRO 4).

Entretanto essa insegurança não é constatada em todos os níveis da cadeia, pois, como se pode observar nas falas anteriores, no nível de insumos para o nível dos produtores, o fator insegurança é bem menor, pois eles são baseados em contratos formais. Como exemplo, pode-se destacar a situação de venda do insumo do Parceiro 5 para os Parceiros 2, 3 e 4, que é baseada em contrato formal de venda e com programação fictícia já determinada para um ano. Vê-se que essa situação é bem mais segura para o Parceiro 5 e para os Parceiros 2, 3 e 4, pois eles possuem condições de realizar uma previsão mais confiável do que irá acontecer: “Os produtores de frango com o pedido de pintos, feito com ao menos um ano de antecedência com o Incubatório, têm como se programarem em todos os itens da criação” (PARCEIRO 1).

Apesar da insegurança que atinge os produtores de frangos vivos (Parceiros 2, 3 e 4), ao mesmo tempo, percebe-se uma certa fidelidade por parte de seus clientes, como afirmou um dos entrevistados, ou seja, a maioria de seus clientes são seus compradores há vários anos, já possuindo uma história. Desse modo, nota-se que, apesar de esse mercado possuir índices significativos de inadimplência, também possui índices de confiabilidade que deram e que, provavelmente, ainda darão suporte a essa clandestinidade. Segundo um dos entrevistados (Parceiro 3), essa confiabilidade foi construída no decorrer dos anos, devido à qualidade do produto e ao atendimento, tornando-se um produto diferenciado em comparação aos outros fornecedores da região. Nesse ponto, verifica-se que esses aspectos são compartilhados pelos três produtores simultaneamente (Parceiros 2, 3 e 4).

[...] só tem uma coisa nisso, a fidelidade dos clientes. Eu tenho clientes de 20 anos. Você tem fidelidade porque cliente novo, o cara do Rio, veio aqui e pegou um caminhão de frango comigo. O cara programou um. Hoje já está com três caminhões. Por que isso? Por qualidade, a forma que a gente atende o cara e tal, mas ele não te paga a mais por isso, não te paga nada. Então você tem um produto diferenciado, você produz um produto diferenciado, mas, na hora de vender, ele é igual para todo mundo (PARCEIRO 3).

O grau de sofisticação destes criadores faz com que tenham os índices de produtividade comparados com os melhores do País. A comprovação é de fácil constatação, analisando as fichas de controle de granjas (PARCEIRO 1).

Eu vejo o seguinte, quando a gente se falava aqui em resultados técnicos, números, organização que o pessoal tinha aqui na região, o pessoal do Paraná, a gente falava com a empresa e eles não acreditavam, entendeu? E tiveram que vim ver para comprovar, para crer realmente nos resultados que existiam aqui. Tem como você produzir bem, tem como, então os três produtores que estão junto no negócio são muito organizados nesse sentido. Os resultados técnicos são excepcionais, são excelentes, tá? Cada um tem a sua particularidade, isso é normal, em termos de expressão é assim mesmo (PARCEIRO 5).

Assim, no estágio que se pode chamar de execução, à medida que os compromissos são executados da forma combinada, as incertezas são reduzidas, aumentando a confiança interpessoal e a familiaridade entre os envolvidos. Entretanto isso não exclui a possibilidade de repensar os termos do relacionamento, dado que equívocos, conflitos e expectativas podem acontecer entre os envolvidos (RING; VAN DE VEN 1994), e isso pode ser confirmado com relação aos Parceiros 2, 3 e 4 que, mesmo possuindo fidelidade de alguns clientes, não vêem a hora de conquistar um novo mercado e abandonar o atual.

4.1.4.3 Mercado local em potencial

Um dos fatores que também contribuiu para a formação dessa parceria foi a visualização um novo mercado local em potencial a ser explorado. Atualmente, 50% (aproximadamente dois milhões de cabeças por mês) da produção de aves de corte que são produzidas no Espírito Santo são exportadas para fora do Estado, na maioria das vezes para Estados o Rio de Janeiro e Bahia. De acordo com os entrevistados, o que ocorre é que, enquanto essas aves vivas são enviadas para os outros Estados, a maioria das aves abatidas consumidas no Espírito Santo é importada de Estados localizados principalmente no Sul do País. Dessa forma, a produção do futuro frigorífico já estaria, a princípio, totalmente comprometida dentro do mercado capixaba mesmo.

[...] o estado exporta frango vivo e importa o abatido necessário para atender à demanda. O frigorífico, na primeira etapa, produzirá duas mil toneladas/mês, produto originado de um milhão de frangos que atualmente são produzidos pelos nossos sócios e enviados para fora do Estado. Aquelas

duas mil toneladas/mês correspondem a 18,5% do consumo capixaba (PARCEIRO 1).

Devido a vários motivos que serão descritos no decorrer deste capítulo, os parceiros integrantes da rede estudada, apesar de terem em mente a verticalização de suas atividades de forma independente, optaram por ingressar nesse novo mercado por meio da formação de uma nova rede interorganizacional. Esse fato confirma o pensamento de Pereira, Visentini e Venturini (2006). Para esses autores, é nessa fase que, identificadas as oportunidades/ameaças do ambiente, as organizações vão avaliar se elas vão permanecer nessa forma de associação ou se vão sair do mercado a que pertencem e ingressar em outro sozinhas ou integradas a uma nova rede.

4.1.4.4 Portarias e mercado externo em potencial

De acordo com o Decreto, nº. 5.351, de 21 de abril de 2005 (BRASIL, 2006), em breve, aves vivas não poderão atravessar as fronteiras interestaduais, conseqüentemente, 50% da produção capixaba que atualmente é exportada para os demais Estados perderão esse mercado. A extinção desse mercado consumidor comprometerá, de forma expressiva, os produtores capixabas, assim como os produtores pertencentes ao empreendimento estudado. Dessa forma, a busca da verticalização pela abertura de um frigorífico representa também a solução desse futuro problema que não poderá ser porstegardo por muito tempo, pois um dos principais motivos da elaboração dessas novas normas é com relação à prevenção dos problemas sanitários atuais, tal como a *influenza aviária* citada anteriormente: “Pelas normas que em breve serão impostas pelas portarias, aves vivas não poderão atravessar fronteiras interestaduais” (PARCEIRO 1). Também o Parceiro 2 se posicionou sobre essa questão: “Porque vender frango vivo vai ter que acabar uma hora, isso é uma realidade”.

Nesse sentido, o frigorífico representa a possibilidade de conquista de um novo mercado, pois a comercialização passará de aves de corte vivas para aves abatidas, não possuindo restrições interestaduais, possibilitando a acesso a mercados consumidores importantes, por exemplo, o Rio de Janeiro, Minas Gerais e Bahia,

além de os consumidores atuais de frangos vivos poderem tornar-se consumidores de frango abatido, como constatado nas falas abaixo. Esse acesso é facilitado devido à posição estratégica do empreendimento que se encontra dentro do grande mercado consumidor que é a Região Sudeste e perto de vias estratégicas de transporte, como o Rio de Janeiro e Minas Gerais.

Todo o abate de frangos no Estado do Rio de Janeiro não passa de oito mil toneladas por mês, número ao redor de 25% da demanda da região. A região é importadora de todos os Estados vizinhos, importando frango vivo e abatidos, porém o Espírito Santo só envia frangos vivos. Com esta proximidade, região plana, o que facilita o transporte pesado, temos todas as chances de competição com os produtos que advêm de mais de dois mil quilômetros. O mesmo conceito deve ser entendido para com a vizinhança com Minas e o Sul da Bahia (PARCEIRO 1).

Deve-se destacar que, com a construção da Ferrovia Litorânea Sul que ligará a Grande Vitória (Cariacica) ao Sul do Estado do Espírito Santo (Cachoeiro de Itapemirim), os custos de transporte entre o frigorífico e os portos capixabas diminuirão ainda mais, aumentando, assim, a competitividade do empreendimento.

Em se tratando de mercado externo, não se pode deixar de mencionar que o grande objetivo, com relação a esse mercado, segundo os parceiros, é a conquista do mercado internacional. De acordo com eles, o Brasil é e será um grande exportador, principalmente, no setor agrícola. Esse aspecto também demonstra a busca constante por informações nos parceiros, ou seja, a relação direta entre o local e o global citada na seção 2.1, pois, apesar de estarem localizados no interior do Espírito Santo, estão antenados para as possíveis mudanças que estão ocorrendo no mundo e que poderão afetá-los e, em contrapartida, eles contribuem pouco a pouco para a modificação desse cenário também por meio de suas atividades e projetos.

Sobre o mercado mundial [...], eu li que o Brasil é o país que mais vai crescer. [...] a China, que está vindo para o mercado mundial comprando, ela é a maior exportadora e vai ser uma das maiores importadores lá na frente. Não tem mais espaço para produzir, não tem homem mais para produzir, tudo bem por causa da *influenza aviária* também (PARCEIRO 5).

Eu vi na Avesite uma reportagem falando da preocupação dos americanos e dos europeus com a capacidade de produção agrícola do Brasil. Deixando claro na reportagem o medo do Brasil e automaticamente, no caso de suínos, aves e bovinos porque não tem como segurar o Brasil nisso aí. É uma

reportagem muito bacana. Querendo criar barreiras e não sei o que para impedir isso aí, entendeu? Porque eles admitem que, se não criarem barreiras com relação ao Brasil, vão ser engolidos. A reportagem fala disso [...], sobre a competitividade brasileira nessa área (PARCEIRO 3).

Para isso, os parceiros já estão se preparando, a começar pela infra-estrutura do frigorífico que já foi criada para dar condições para a realização desse objetivo. Nesse sentido, verifica-se que o risco e a confiança são aspectos que se destacam, pois trata-se de uma nova atividade para a maioria dos parceiros, na qual a confiança e o comprometimento entre eles e, principalmente, quanto àquele que possui experiência no mercado externo, devem ser elevados. Assim, como se pode constatar no decorrer das falas, essa confiança e, conseqüentemente, o comprometimento dá suporte a essa iniciativa.

Apesar de darmos ênfase a este mercado, não há qualquer descuido em montar um frigorífico para atender às maiores exigências do mercado mundial, que é nosso objetivo principal [...]. Aliás, o repórter me perguntou se exportar seria um sonho. Eu disse: 'Negativo, não é nada de sonho; a máquina, a planta está sendo montada para atender às exigências do Mercado Comum Europeu'. Se você atendeu ao Mercado Comum Europeu, você atendeu a tudo. Aliás, quando o projeto foi apresentado, ele foi apresentado com essa característica de você exportar (PARCEIRO 1).

4.1.4.5 Domínio da cadeia produtiva

De acordo com Motta (2001), as organizações devem ser vistas como entidades políticas que constantemente exercem influências no setor a qual pertencem. Nesse sentido, quanto maior for o grau de controle sobre um determinado recurso, maior será o seu poder, ou seja, menor será o grau de vulnerabilidade com relação ao ambiente. Essa parceria é um exemplo disso, pois, dada a vulnerabilidade em que se encontram atualmente os parceiros estudados, a busca da verticalização traz a possibilidade de um aumento do poder, ou seja, de um maior domínio com relação ao ambiente.

A busca da verticalização entre esses parceiros levou-os à possibilidade de terem certo domínio sobre a cadeia produtiva do setor avícola de corte. Isso ocorre porque, entre eles, existem praticamente todas as etapas da cadeia produtiva que vai desde a produção de avós, matrizes, ovos férteis, pintos de um dia, aves de corte e,

finalmente, o último nível, o das aves abatidas. Essa possibilidade de domínio da cadeia diminui consideravelmente a insegurança com relação ao ambiente, como pode ser constado nas falas a seguir:

Existem entre os sócios todas as etapas da cadeia produtiva até a produção do frango vivo, faltando apenas o elo final – o abate. Inicia-se pela produção de avós, seguida pela produção de matrizes e estas produzindo ovos férteis a cargo do Parceiro 5. Em seguida o Parceiro 1 processa os ovos férteis colocando o produto final – os pintos de um dia – selecionados, vacinados e embalados para a entrega aos criadores. Os produtores de frango com o pedido de pintos, feito com ao menos um ano de antecedência com o Incubatório, tem como se programarem em todos os itens da criação. Estes produtores, no nosso caso, são os próprios sócios do frigorífico Parceiros 2, 3 e 4 (PARCEIRO 1).

Para ser hoje eficiente, ser rentável, tem que ter o ciclo completo. Para nós montarmos o ciclo completo, precisamos montar a parceria para fechar o ciclo. Qual é o ciclo completo? Você começa da produção de matrizes para produzir o ovo que o Parceiro 5 tem, a produção de pintinhos que é o incubatório que o Parceiro 5 tem, a produção de frangos no campo para produzir os frangos que nós temos. E faltava o quê? O frigorífico. Então, juntando essas parcerias, nós fizemos um grupo para poder montar o frigorífico (PARCEIRO 2).

[...] tem que ter não só o pintinho, o frango tal, mas tem que ter a produção do pintinho para que você possa também ter ele aqui, se não depois você não pode buscar o pintinho em outro Estado. Tem que fazer toda a estrutura aqui de frango, de poedeira, entendeu? Incubatório ficar todo concentrado num lugar só (PARCEIRO 4).

Isso vai de encontro às idéias de Resende, Mendonça e Araújo (2005), que afirmam que o gerenciamento da cadeia de suprimentos é um fator-chave para o sucesso de uma organização. Esse gerenciamento envolve a integração de todos os elementos envolvidos na criação de valor ao longo da cadeia (processos de suprimentos, de manufatura e de distribuição). Como exemplo, tem-se a cadeia formada pela integração dos parceiros estudados.

Porém, segundo Pfeffer e Salancik (1978), o ambiente pode mudar, ou seja, as pressões externas podem ser diferentes e, desse modo, as organizações parceiras devem estar sempre atentas a eventuais modificações que podem ser a entrada ou saída de novas organizações, os recursos se tornarem mais ou menos escassos, entre outros.

4.1.4.6 Incentivo governamental

Um outro fator que foi decisivo para o estabelecimento do frigorífico estudado no município de Castelo-ES foi o incentivo que o governo municipal deu aos sócios, com a doação do terreno onde será construído o frigorífico.

Aí nós trouxemos o técnico e ele falou: 'Aqui é bom. Ali não serve, mas aqui serve'. E era esse local que está hoje [...]. Aí foi apertou e é esse terreno aí. Aí eles deram um jeito lá na prefeitura [...]. Bom. Porque também aceitamos ali? Doado, perto de mão-de-obra, perto de grande quantidade de água que é o rio, energia está aqui perto, não longe das granjas, terra, vamos dizer assim, de dois (PARCEIRO 1).

Deve-se destacar que outros governos municipais se empenharam em oferecer o mesmo incentivo, entretanto, devido às condições geográficas, foram reprovados.

Como a idéia era começar a procurar terreno de Marechal, tentando colocar lá, aquilo foi saindo do foco. Já não era mais Marechal, era mais para cá [...]. Devagarzinho nós começamos a mudar o centro de Marechal, subindo. Aí nós fomos procurando terra. Aquela região não preenchia as oito, dez necessidades que nós havíamos enumerado: água, energia, área, distância, mão-de-obra e vai por aí afora... Doação do terreno, etc. (PARCEIRO 1).

Aí fomos para Conceição do Castelo, uma ótima recepção... 'Eu tenho isso aqui'. Puxa! [...] área pequena que se tinha que gastar muito dinheiro com trator, mas tinha água, mão-de-obra, um monte de coisinha boa lá, mas não tinha o principal que era uma área, você ia esbarrar em IEMA, ia esbarrar em não sei o quê (PARCEIRO 1).

O prefeito de Cachoeiro, até na época, segundo o Parceiro 4, disse que tinha área lá pra baixo, mas a área lá pra baixo começava a ficar um pouco complicada, pois já estava longe de mão-de-obra. Essas coisas... (PARCEIRO 1).

Também se identifica entre dois produtores, Parceiros 2 e 4, a vontade que esse empreendimento fosse implantado nesse município, já que eles são originários e residentes dessa terra. Assim, verifica-se um sentimento que tem origem nas suas relações primárias, tais como: a família, a vizinhança e a comunidade que extrapola o lado social, passando para áreas como o mercado, no Estado e no mundo privado (LANIADO; BAIARDI, 2003).

Nesse meio tempo, o Parceiro 2 já estava olhando alguma coisa aqui embaixo, mas ele olhava e não falava, ficava olhando. Nós não sabíamos, fomos saber depois (PARCEIRO 1).

[...] interesses próprios, por exemplo, Castelo veio assim, desde o começo, acabou acontecendo, o Parceiro 4 queria que fosse em Castelo também, tinha uma desejozinho. Nós acabamos procurando e vendo que o melhor era lá (PARCEIRO 2).

4.1.5 Relacionamento dos sócios anterior ao projeto

Verifica-se que, antes mesmo da idealização do frigorífico, os parceiros já se relacionavam, tanto dentro de redes verticais quanto de redes horizontais. Desse modo, os relacionamentos anteriores serão tratados nos dois próximos itens, divididos em relacionamento verticais e horizontais. É importante destacar que são as relações sociais descritas a seguir, por meio da circulação dos bens materiais e simbólicos, que permitem a difusão e a internalização de normas e padrões culturais, promovendo um agir comum.

4.1.5.1 Relacionamentos verticais

A realização de parcerias com fornecedores, devido à necessidade de melhoria contínua e de redução de custos, tem tido grande importância. Isso pode ser confirmado observando-se as parcerias realizadas antes mesmo da parceria estudada pelos Parceiros 1 e 5. Esse fato reafirma as palavras de Resende, Mendonça e Araújo (2005), que asseguram que o sucesso de uma cadeia de suprimentos para uma organização está principalmente no seu relacionamento com seus fornecedores. Nesse sentido, um relacionamento vertical envolve a articulação das atividades de fornecedores e de distribuidores.

Assim sendo, verifica-se uma aproximação tanto do Parceiro 1 como do Parceiro 5 com os demais parceiros, visando ao estabelecimento de uma nova parceria. A princípio, o Parceiro 1 mantinha um relacionamento vertical, de mais de dez anos, com os Parceiros 2, 3 e 4, com o fornecimento de pintos de um dia.

[...] o Parceiro 1 nem se fala, conhece essa turma aí desde 1900 e [...] [risos]. Muitos anos atrás eu nem lembro, não deveria nem ter nascido ainda (PARCEIRO 5).

[...] o Parceiro 2 criava 5.000 pintos, eu já tava junto. O Parceiro 3 era menino de calça curta, eu já ia lá abater os frangos do seu pai na SIPASA. [...] o Parceiro 4 me tinha como um professor para ele [seu filho] (PARCEIRO 1).

Entretanto, com a entrada do Parceiro 5 no mercado do Espírito Santo, em 1999, devido à carência de produção, qualidade e volume no fornecimento desse insumo, a competitividade do mercado mudou.

Tinha mercado aqui que era interessante e nós começamos porque a gente estava em São Paulo e começamos a vender. Os produtores começaram a nos procurar, porque tinha uma carência aqui de produção, tá? Tanto de qualidade, como de volume. Também tinha uma carência de produção e nós começamos a entrar aqui no mercado. E começou a vender bastante e o Parceiro 1 começou a perder espaço (PARCEIRO 5).

Nesse sentido, no ano de 2000, foi estabelecida uma parceria entre os Parceiros 1 e 5, pela qual o Parceiro 1 terceirizava seus serviços para o Parceiro 5 e o arrendava suas estruturas de granjas para os Parceiros 2 e 3.

[...] nós éramos concorrentes do Parceiro 1, aí o Parceiro 1 pensou que, ao invés de a gente parar aqui vamos nos juntar. Foi aí que nós criamos a parceria. Aí o pessoal do Parceiro 1 procurou o Parceiro 5, disse que eles estavam [...] ia paralisar tudo aqui e tal, queria ver se o Parceiro 5 estava com intensão de adquirir até as matrizes e tal, a gente não queria adquirir, só queria vender, então eles arrendaram o incubatório para nós. Mas a gente já vendia em, começamos a vender pintinho aqui, no Estado, em 99 por aí. Em 1999. Daí, em final de 2000, nós fizemos a parceria com o Parceiro 1, né? (PARCEIRO 5).

O Parceiro 1 também, porque ele tem galpão que está arrendado para os Parceiros 2 e 3 (PARCEIRO 4).

Deve-se se destacar que o Parceiro 5 já vinha trabalhando com esse tipo de parceria pelo Brasil, dadas as mudanças do mercado, fato que corrobora a opinião de Lambert, Cooper e Pagh (1998), quando afirmam que uma organização é mais competitiva quando faz parte de um elo pertencente a uma cadeia de suprimentos.

O nosso negócio com o Parceiro 1 nasceu em 2000, né? Nasceu com a parceria com eles. A gente já vinha trabalhando com parceria. Dos sócios, foi o primeiro parceiro nosso, que é quando nós viemos pra cá, então foi a primeira empresa parceira nossa (PARCEIRO 5).

Assim, o Parceiro 5 começou a negociar, a princípio, com o Parceiro 2, depois com o 3 e 4, porém não havia uma estabilidade nas comercializações, ou seja, um período

vendia para o Parceiro 2, no outro não e vendia somente para os Parceiros 3 e 4. Não havia uma continuidade das negociações, não havia um relacionamento próximo e altamente interativo entre as organizações, como defendem Cooper et al. (1997).

[...] começamos a vender alguma coisa de pintinho para o Parceiro 2 quando a gente veio para cá, no ano seguinte paramos, não fizemos mais negócio com ele. Quando vim pra começamos a negociar com o Parceiro 4... Isso foi em 2000... Não, foi em 2001. Então já teve alguma relação com o Parceiro 4 e 2. Com o Parceiro 3 não tinha. Nós não tínhamos negócio com o Parceiro 3. Fomos começar a ter negócio com o Parceiro 3 só em 2003. Só em 2003. Em 2002, a gente namorou bastante, tentou conquistá-lo e a gente perdeu em 2003 o Parceiro 2. A gente parou de negociar com o Parceiro 2 e com o Parceiro 4 a gente começou a ampliar essa parceria. Também fruto do trabalho que a gente teve lá, com os números lá, a gente começou a apresentar números melhores, nós tínhamos 25% de participação lá na granja do Parceiro 4, fomos para 50 e fomos para 75% de vendas lá em questão de 2003 a 2004, mas não se falava em frigorífico ainda, não se falava em frigorífico, tá? (PARCEIRO 5).

Eu não comprava, não. Comprava da Asa Alimentos e da Ave lá de Brasília, não comprava dele, não. O Parceiro 4, eu não sei te falar, não, mas acho que comprava um pouquinho, mas eu acho que comprava um pouquinho, sim (PARCEIRO 2).

Somente após o início das conversas referentes à possibilidade da formação da parceria do frigorífico é que uma certa estabilidade nos negócios foi conquistada entre o Parceiro 5 e os demais. Ou seja, foi estabelecido entre os parceiros um acordo de exclusividade em que o fornecimento de pintos de um dia era feito exclusivamente pelo Parceiro 5. Nesse sentido, nota-se que, à medida em que se estabelece uma parceria, a chance de outra emergir se torna maior.

Então, depois que nós começamos a falar no frigorífico, é que começamos a voltar a vender pintinho para o Parceiro 2. E o Parceiro 3 já rachou 50% da granja com a gente já em 2003. Em 2003, pelos bons resultados nossos, também não existia o frigorífico, não tinha frigorífico era só, só resultado nosso lá. Então começamos a melhorar bastante é aí, sim, que foi... Foi em 2003? 2003 quando começamos a falar sobre frigorífico [...]. Aí que o Parceiro 2 programou os lotes de novo para comprar pintinho da gente em virtude da situação do frigorífico mesmo (PARCEIRO 5).

4.1.5.2 Relacionamentos horizontais

De acordo com Pereira e Pedrozo (2003), uma das razões para as organizações cooperarem em redes é a conquista de novos mercados e as condições atuais das

próprias empresas. Desse modo, verifica-se que, entre os produtores estudados (Parceiros 2, 3 e 4), há essas duas razões que motivaram a formar essa parceria.

Assim, entre os produtores já havia uma história, uma proximidade geográfica, características comuns, uma convivência significativa que pode ser traduzida pelas trocas de informações e de materiais por atuarem na mesma atividade e até mesmo de amizade construída ao longo desses anos de convivência que lhes deu condições de formar um sentimento de cooperação, comprometimento e confiança mútua, fator que foi decisivo para a escolha dos parceiros e formação da parceria.

De já ter uma história. Exatamente, se você pegar o Parceiro 4 e o 2, é uma história, é uma história longa, eles se conhecem, o Parceiro 3 também (Parceiro 5).

[...] com o Parceiro 4 eu não tinha muita afinidade como eu tenho com o Parceiro 2. Nós estamos juntos todos os dias [...], vivemos os mesmos problemas todos os dias e tal, mas, com o Parceiro 4, a gente já tinha, tipo assim, já tinha liberdade para tudo. É, eu pego alguma coisa emprestado quando estou precisando. O Parceiro 4 pega aqui, já tem, vamos dizer assim, uma sintonia. Os três aqui trabalham em sintonia, todo mundo busca produtividade. O frango aqui dos três, se você comparar o produto final, o frango com os outros colegas da gente que criam tem diferença (PARCEIRO 3).

A formação da confiança e da cooperação, de acordo com Pereira, Visentini e Venturini (2006), faz parte da fase de implementação das redes horizontais, pois é nessa fase que o grau de confiança se eleva, podendo gerar uma nova postura dos parceiros e do aumento do comprometimento. Sendo assim, observa-se que o aumento da confiança e comprometimento foram essenciais para a junção dos três produtores para a formação da parceria do frigorífico, conforme se pode observar na fala do Parceiro 2: “O perfil que mais combinava por a gente ser daqui, por a gente estar mais junto, por a gente ser amigo [...]”.

Por último, verifica-se que essa cultura compartilhada, essa proximidade geográfica e essa amizade dão ênfase ao que Laniado e Baiardi (2003) mencionam como redes que não emergem automaticamente nem por pressões, pois são também socialmente construídas.

Vamos dizer assim, os três, mais ou menos, você pega a origem, a localização, origem, os três são descendentes de italiano, têm um tipo de

conversa mais idêntico, você tem um nível de escolaridade mais ou menos idêntico (PARCEIRO 1).

4.1.6 Idealização do frigorífico

A presente seção tem como objetivo descrever como se deu a idealização do frigorífico. Nota-se que, para um melhor entendimento, foi dividida em dois momentos: a pretensão de se ter um frigorífico e um amadurecimento da idéia. Deve-se ressaltar ainda que esses momentos se referem aos fatores contingenciais que estimularam a formação da parceria estudada.

4.1.6.1 Primeiro momento: pretensão de se ter um frigorífico

Anteriormente ao período da formação da parceria, alguns dos parceiros já haviam trabalhado com frigorífico, como é o caso do Parceiro 1, ou já tinham investido na abertura de um por, meio de parcerias, como fez o Parceiro 4, ou até mesmo já possuíam e possuem frigoríficos, como o Parceiro 5.

Vale lembrar o frigorífico Y, frigorífico parte importada da Holanda, o mais moderno da época, credenciado para exportação, financiado pelo mesmo sistema Bandes/Geres em 1972, funcionando durante 12 anos. Desativado por ser 'engolido' pela cidade de Vila Velha – ES (PARCEIRO 1).

Na verdade, a gente sempre quis fazer, eu pensava em fazer. O próprio Parceiro 4 quis fazer lá com Beltrano e não deu, e tal, aquela história toda e não deu certo. Eu pensava em fazer um para mim, o Parceiro 3 pensava em fazer um para ele ou pensava em fazer uma parceria (PARCEIRO 2).

O Parceiro 5 já tem essas parcerias em São Paulo, começou a surgir essas parcerias lá com o frigorífico X (PARCEIRO 5).

Apesar da falta de sucesso de alguns, a verticalização da cadeia, por meio de um frigorífico, sempre esteve presente nos planos de todos os parceiros. Entretanto, para a maioria, a construção de um frigorífico, por iniciativa própria, era algo honeroso e significativamente arriscado.

Um dia, eu não tenho dúvidas disso, eu e o Parceiro 2 teríamos um frigorífico. Ele o dele ou eu o meu. Você pode ter certeza que nós iríamos ter um frigorífico. Eu não ia ter um frigorífico do porte do frigorífico atual, mas eu ia fazer um frigorífico porque eu ia resolver o meu problema. Não tenha dúvida disso, o Parceiro 2 também faria o frigorífico dele, porque, ou faria um frigorífico ou iria parar com esse troço, trocar de ramo, um troço qualquer (PARCEIRO 3).

Então não é um negócio (frigorífico) que é impossível e era um sonho meu e do Parceiro 2. A gente tinha isso na cabeça e ia fazer um dia, nós iríamos fazer um dia. Não sei se ele faria o dele e eu o meu ou se a gente juntaria, não. Só que aconteceu, são idéias, né? Tem que ter idéia para acontecer as coisas, nós tivemos idéia (PARCEIRO 3).

Cada sócio pensava em construir um frigorífico pequeno. Entretanto, não tinham motivação suficiente (PARCEIRO 1).

Mesmo assim, a necessidade do frigorífico, motivada principalmente por pressões ambientais, descritas na seção 4.1.4, encorajava-os cada vez mais a se arriscarem nessa nova etapa, transformando seus sonhos em realidade. Isso confirma as idéias de Oliver (1990), quando conclui que uma organização, freqüentemente, vai buscar estabelecer uma ligação ou uma troca devido a uma necessidade própria, podendo esta ser legal ou regulatória. Como complemento, ratifica também a pesquisa de Pfeffer e Salancik (1978), na qual verificaram que as organizações buscam identificar os recursos necessários e as suas fontes.

4.1.6.2 Segundo momento: um amadurecimento da idéia

Como a idéia deste projeto do frigorífico estava presente dia após dia, vendo a possibilidade de juntos concretizarem esse sonho e observando a conjuntura do mercado, um dos parceiros tomou a iniciativa, quase naturalmente, de organizar o movimento, ou seja, numa das visitas do Parceiro 5 às suas instalações no Incubatório em Marechal Floriano, o Parceiro 3 tomou a iniciativa de se encontrar com ele para conversar sobre a possibilidade de se construir um frigorífico.

Eu era cliente do Parceiro 5 e não o conhecia. E, um dia, o Parceiro 5 me ligou, era um dia de sexta-feira, e disse que ele estaria no sábado em Marechal Floriano. Aí eu convidei meu irmão e fomos para lá, para Marechal. Aí, chegamos lá e fomos apresentados e tal. Conheci o Parceiro 5 e tal, o Parceiro 1 estava junto. Fizemos aquela conversa e tal. Não sei se você conhece o Parceiro 5, aquela doiderada dele, fala de tudo, de coisa lá e tal (PARCEIRO 3).

Nesse sentido, baseado nas idéias de Pfeffer e Salancik (1978), o Parceiro 3 já havia identificado a sua necessidade, que seria a busca de verticalização por meio do frigorífico e as suas fontes, que seriam os Parceiros 2 e 4 até aquele momento.

E eu toquei no assunto, falei com ele, eu sabia do número de frangos que nós tínhamos. Até num primeiro momento e não falei nada. Até porque o número de frangos que nós temos agora é até um pouco maior do que nós tínhamos naquela época. Eu falei o que a gente realmente tinha, o que o Parceiro 2 tinha e o que o Parceiro 4 tinha. E perguntei se isso dava para construir um frigorífico com esse número de frangos. Ele me disse que sim, é possível, sim, aí, na hora, ele já ligou para o tal do João que é um engenheiro que faz a mesma coisa que o Vítor da GPE faz, faz projetos, tal e perguntou quanto que fica [...] (PARCEIRO 3).

Entretanto, o que o Parceiro 3 não esperava era o interesse do Parceiro 5 de também entrar nessa parceria. Mas, observando o comportamento do Parceiro 5 anteriormente, verifica-se que, com o Parceiro 2, ele já tinha mencionado esse interesse, já que ele possui frigoríficos nesse sistema de parceria pelo Brasil.

Um dia o Parceiro 5 esteve aqui no Estado e me ligou um tempo atrás. Antes da outra vez que ele esteve, ele me ligou e disse que a gente tinha que juntar e fazer um frigorífico. Ele disse: 'Vou voltar para conversar'. E sumiu. Daí uns tempos ele voltou de novo e foi aonde ele convidou o Parceiro 3. Foi lá para a gente arrumar os parceiros e montar o frigorífico (PARCEIRO 2).

[...] Isso tudo começou com o Parceiro 3 também. A gente vinha conversando já sobre isso, vinha conversando que nós tínhamos que fazer um frigorífico, porque a situação de vocês de vender frango vivo não tem como continuar assim. E a gente já vinha conversando. Aí teve uma reunião realmente, uma vinda do Parceiro 5 para cá, num sábado, num sábado ele veio para cá. O Parceiro 3 falou que precisava falar muito com o Parceiro 5 sobre o que nós conversamos: 'Preciso falar muito'. Porque a gente vinha já falando sobre isso aí e eu vinha falando isso com o Parceiro 5 também [...]. Então ele veio aqui sentamos: eu, o Parceiro 3, o irmão do Parceiro 3 e o Parceiro 1. Ficamos a manhã inteira conversando sobre isso aí [...]. Então foi mais ou menos assim que nasceu. Da reunião a gente chamou o Parceiro 1 para conversar algumas coisas até antes do Parceiro 3. Aí o Parceiro 1 acabou também ficando nessa reunião e acabou somando e foi em conjunto, na verdade, isso que aconteceu (PARCEIRO 5).

Outro fator que merece destaque, pois se trata de um dos fatores responsáveis pela formação de uma rede interorganizacional, diz respeito à troca de informações, de conhecimento que se observa entre o Parceiro 3 e o 5, pois se nota que o Parceiro 3 se reúne com o Parceiro 5 em busca de informações sobre se o número de frangos produzidos pelos Parceiros 2, 3 e 4 seria suficiente para a produção de um

frigorífico. Ou seja, verifica-se que o Parceiro 5 detém algum tipo de conhecimento relacionado com frigoríficos, já que ele possui experiência nesse ramo. Assim, o grande impulso de todo o projeto teve início nessa reunião e, meio que “naturalmente”, já se deu início à escolha dos sócios: “De lá é que começou estudar, a falar sobre os possíveis sócios, quem poderia ser os sócios, né? De como poderia nascer o negócio” (PARCEIRO 5).

Deve-se ressaltar a participação do Parceiro 1 nessa reunião que se deu de forma não planejada, já que ele se encontrava no mesmo local, *a priori* em função do seu relacionamento profissional com a terceirização de sua estrutura e de seus serviços para o Parceiro 5. A sua participação foi relevante e, devido ao seu interesse com relação ao empreendimento, ele se tornou um parceiro.

É, na verdade, a participação do Parceiro 1 foi assim, uma situação que, como já vinha nós junto com eles com a parceria com o Parceiro 1. Então veio assim, vamos dizer, já estamos juntos, então vamos continuar juntos, entendeu? Então vamos continuar juntos. Então foi mais ou menos assim que nasceu. Da reunião a gente chamou o Parceiro 1 para conversar algumas coisas até antes do Parceiro 3. Aí o Parceiro 1 acabou também ficando nessa reunião e acabou somando e foi em conjunto, na verdade, isso que aconteceu (PARCEIRO 5).

4.1.7 Seleção dos parceiros

A presente seção tem como finalidade entender como se deu o processo de seleção dos parceiros. Para isso, apresenta-se dividida em: primeiro, seleção natural que corresponde aos parceiros aceitos, e, segundo, parceiros não aceitos.

4.1.7.1 O processo de seleção

Verifica-se que a seleção dos parceiros ocorreu de modo semelhante ao segundo momento da idealização do projeto, pois aconteceu de modo natural e informal, ou seja, sem grandes programações. Entretanto, provavelmente, entre os sócios, especificamente, o Parceiro 3, precursor dessa parceria, já existiam involuntariamente os possíveis nomes.

[...] Aí saímos dali, mais ou menos assim, eu fiquei de conversar com o Parceiro 2 e com o Parceiro 4 e ele [Parceiro 5] ficou de conversar com o Gabriel para fazer o projeto. Mas uma conversa informal, isso aí. E eu liguei para o Parceiro 2 e para o 3 (PARCEIRO 3).

A seleção foi quase que natural, porque tem certos sócios que você acompanhou um pouquinho que você vai colocar, que vai atrapalhar, né? A gente sabe do perfil de cada um [...] veio a idéia, vamos juntar, vamos fazer e tal. Vamos construir um frigorífico aqui, juntamos, surgiram os nomes nossos: meu, Parceiro 3 e 4 (PARCEIRO 2).

[...] Você escolhe o sócio que você quiser e todas as pessoas que estão envolvidas nessa sociedade hoje, deu para... Tipo assim, juntar todas as características possíveis. São pessoas sérias, são pessoas honestas, são pessoas que têm o perfil que tem de empreendedor, entendeu? Se compara isso com, vou falar em nome do Parceiro 5, se compara com o Parceiro 5 isso, entendeu? Então ele gostou muito das pessoas, então que vieram a somar (PARCEIRO 5).

Com relação à resposta dos possíveis parceiros. Verifica-se que até mesmo a decisão dos outros parceiros de ingressar nessa parceria se deu de forma natural e automaticamente, sem muitos questionamentos.

[...] já estava pensando nos dois [Parceiro 2 e 4]. No mesmo dia eu liguei para o Parceiro 2 [...]. Eu falei: 'Topa ou não topa? Se não topa, tem que arrumar parceiro aí para fazer esse negócio' (PARCEIRO 3).

Porém, verifica-se que essa decisão está baseada em outros aspectos tais como: amizade, comprometimento, reputação e confiança, variando de pessoa para pessoa. Esse fato pode ser percebido, pois, na conversa com o Parceiro 3 com o 5, em nenhum momento ele esperava que o Parceiro 5 poderia estar interessado. Nesse sentido, deve-se ressaltar que fatores, como dependência de recursos e reputação, eram fatores considerados, pelo Parceiro 5, com relação aos demais produtores.

Nem imaginava. Eu achei que nós [Parceiro 2, 3 e 4] é que iríamos fazer o frigorífico. Deu para entender? E depois eles começaram a fazer parte do processo e o Parceiro 1 passou a fazer parte do processo. É o que eu te falo, é o cara que é empreendedor como o Parceiro 3, 2, eu e como o 5 (PARCEIRO 3).

Em contrapartida, verifica-se um reconhecimento do Parceiro 3 com relação ao Parceiro 5, identificando-o como um conselheiro, conhecedor do mercado.

Eu não falei com ele [Parceiro 5] no dia, nem sei se eu falei com ele no dia do Parceiro 2 e 4. Eu falei do volume de frango. Volume tal dá para fazer um frigorífico? (PARCEIRO 3).

Percebe-se que essa proposta dos possíveis parceiros, espontânea e imediata, é decorrente da história de cada um, de suas vivências e de seus respectivos potenciais, reafirmando o que Laniado e Baiardi (2003) defendem, uma rede é construída, socialmente, no dia-a-dia e não emerge automaticamente por pressões. Nesse sentido, pode-se verificar que esses relacionamentos interorganizacionais, com o passar do tempo, evoluíram dando condições para a formação de uma rede interorganizacional baseada nas relações sociais e culturais (MARTELETO; SILVA, 2004).

[...] esse tipo de gente nossa que está envolvido é um tipo de gente que prioriza confiança, ética. Prioriza muito. E o outro tipo [parceiros não aceitos] trabalha negociando, comprando, vendendo. É bastante gelado (PARCEIRO 1).

A pessoa ser honesta, o passado dela, ter caráter, cumprir todas as suas obrigações, não ficar aí dando prejuízo a ninguém, tombo e tal. A gente vê as pessoas que estão do lado da gente comprando, tanto no frete como no milho, soja, com os pintinhos, com tudo que eles querem fazer negócio, eles querem fazer negócio que se desenvolva, não é um negócio pro momento, não? É um negócio pro futuro mesmo (PARCEIRO 4).

Um fator que se destaca, com relação à seleção dos parceiros, é que, quando falam a esse respeito, o assunto é focado na seleção do nível em que se encontram os produtores (Parceiros 2, 3 e 4). Provavelmente, por esses terem o insumo mais crítico para a produção do frigorífico, que é o frango vivo, dando-lhes um certo poder de decisão e, também, por existirem outros produtores em potencial na região.

Nesse sentido, verifica-se que valores tidos como essenciais, compartilhados por esses produtores, foram fundamentais para a união desses parceiros, corroborando o que Marteleto e Silva (2004) dizem. Quanto à religião (todos os três são católicos), à etnia (são descendentes de italianos), à educação (nenhum deles possui nível superior), à proximidade territorial (convivem numa mesma região), à amizade, entre outros. Esses elementos não exercem seus valores isoladamente e, sim, em sinergia, fazendo parte de uma mesma socialização partilhada pelos Parceiros 2, 3 e 4 e, conseqüentemente, participando dos mesmos processos de relacionamentos

sociais, por meio dos valores compartilhados, códigos morais, etc. Deve-se ressaltar que esses relacionamentos sociais contribuem para a formação da confiança entre eles.

Proximidade um do outro, tudo um conhecimento aí. Meu pai começou junto com o Parceiro 4 lá no começo e tal. Então, na minha cabeça, os primeiros nomes que vieram foram os três aí. Entendeu? E não foi acho que... aconteceu porque tinha que acontecer. No dia, lá eu dei a sugestão e nasceu (PARCEIRO 3).

Crescemos na vida e... O Parceiro 2 mesma coisa também, de família pobre, cresceu... O Parceiro 3 mesma coisa. Então, tem assim, não é tradição, tem uma história de vida que não são pessoas que ficam trabalhando para poder, por exemplo, prejudicar alguém, não ficam trabalhando com intenção de dar tombo no outro, levando vantagem daqui e dali, tudo transparente, os nossos negócios são tudo transparente. Ninguém tem que esconder nada de ninguém. Todo mundo sabe como a nossa vida começou, como é que foi. O perfil que mais combinava por a gente ser daqui, por a gente estar mais junto, por a gente ser amigos, entendeu? (PARCEIRO 2).

Vamos dizer assim, os três, mais ou menos, você pega a origem, a localização, origem, os três são descendentes de italiano, têm um tipo de conversa mais idêntico, você tem um nível de escolaridade mais ou menos idêntico [...] o que interessa a eles é mais ou menos a mesma coisa. O tipo de exploração, um tem café, o outro tem café, o outro tem café. A maneira de explorar é mais ou menos a mesma, quer dizer, são todos superorganizados, têm controle de tudo, pá, pá, pá! E entre eles, não havia uma competição e, sim, uma discussão em torno de comercializar o que eles estavam fazendo, conversavam em compra, em venda, não havia roubo de, eu roubo o seu cliente, entendeu? (PARCEIRO 1).

Outros fatores, porém, também foram decisivos na escolha desses parceiros, confirmando, em parte, as idéias de Marcon e Moinet (apud BALESTRIN; VARGAS, 2002) e Oliver (1990):

Recursos a trocar: verifica-se a existência de recursos a trocar, como conhecimento manifestado principalmente pelo Parceiro 5, mas também pelo Parceiro 1, insumo pelos Parceiros 2, 3, 4 e 5.

“Info-estrutura”: observam-se, entre os parceiros, principalmente, os Parceiros 2, 3 e 4, regras de funcionamento e éticas bastante claras e semelhantes: “[...] esse tipo de gente nossa que está envolvido é um tipo de gente que prioriza confiança, ética. Prioriza muito” (PARCEIRO 1).

Infra-estrutura: visualiza-se que, entre os produtores (Parceiros 2, 3 e 4), existem uma uniformidade em sua infra-estrutura, fatores que foram decisivos para a seleção dos parceiros.

É diferenciado, a estrutura da granja, tudo granja automatizada, entrega de ração automatizada, tudo questão assim. Juntou todos os itens, assim e tal [...] eu não tenho medo de criar frango, de aumentar a produção, entendeu? A gente domina isso com muita..., nós temos domínio já no negócio, entendeu? Temos os resultados técnicos, basicamente os melhores resultados do Brasil, entendeu? Os três aqui do grupo têm os melhores resultados aqui do Brasil, resultados técnicos de criação (PARCEIRO 3).

Um monte de fator que veio... pelo nível de produtividade nossa em relação à produtividade do frango. Todos os resultados técnicos que nós temos, então, assim, pelo volume de frango que nós precisávamos inicialmente, ele atendia (PARCEIRO 2).

Necessidade: existe uma necessidade de que esse empreendimento dê certo para todos os parceiros, principalmente para os produtores (Parceiros 2, 3 e 4). Nesse sentido, foi a necessidade da verticalização da cadeia produtiva que os aproximou. Porém cada um tinha a sua necessidade: o Parceiro 1 com o objetivo de viabilizar a sua infra-estrutura avícola; os Parceiros 2, 3 e 4 a fim de diminuir a vulnerabilidade em que atualmente se encontram, devido a um novo mercado; e o Parceiro 5 com o objetivo de viabilizar a sua atividade principal, pois as mudanças ambientais o tornaram muito inseguro com relação a um futuro próximo.

Eficiência: as organizações se associam às outras, visando à diminuição de custos. Como se pode verificar na parceria de compra de pintos de um dia somente do Parceiro 5, os Parceiros 2, 3 e 4 obtêm uma redução no custo do insumo que garante ganhos de competitividade.

Firmando a parceria com eles, nós também vamos poder comprar pintinhos deles mais barato, da mesma forma que nós vamos produzir... Você fecha a cadeia. Você compra pintinho do Parceiro 5 com custo de produção mais X% de lucro, número 10, 15, 5, não sei, custo mais 5%. Então você vai estar fora da situação de mercado. A matéria está mais barata e tal, daí a pouquinho nós produzimos frango, vendendo para o frigorífico também da mesma forma, você tem custo de produção e mais X% de lucro e entrega para o frigorífico. O frigorífico é que vai distribuir isso no mercado a preço de mercado, uma hora mais alto, outra hora mais baixo (PARCEIRO 2).

Legitimidade: os parceiros buscam em seus sócios a legitimação do empreendimento, já que, para a maioria, se trata de um mercado desconhecido. Nesse ponto, pode-se dar destaque ao Parceiro 5, que já possui conhecimento do mercado e há legitimidade nas atividades em que atua.

O Parceiro 5 fala com o dono da empresa americana que tem negócios com a COB, que tem o irmão que tem um frigorífico lá pra baixo que exporta. Eles tem um incubatório na Argentina. O Parceiro 5 viaja para esse Brasil de avião próprio. Essa coisa do cara é o cara. Então você escuta, porque ele já passou por toda essas etapas que eles não passaram. Ele não é endeusado, mas é o cara que você pergunta ele responde. Ele tem confiança para eles aceitarem como sócio. E é um inspirador, é um cara que teve sucesso e tal. É um cara que pode ficar com eles, eles o aceitam no grupo deles (PARCEIRO 1).

Entretanto, não se pode deixar de mencionar a legitimidade que os produtores (Parceiros 2, 3 e 4) possuem na atividade em que atuam, tomadas, é claro, as suas devidas proporções.

O Parceiro 2 criava 5.000 pintos, eu já tava junto, o pai dele, do Parceiro 3, o Parceiro 3 era menino de calça curta, eu já ia lá abater os frangos dele no frigorífico Y (PARCEIRO 1).

Aí você tem 20, 30 anos que está no mercado, todo mundo aí [...] no mercado trabalhando e nunca teve problema. Ninguém teve problema dessa turma aí [...]. Na área nossa, nós temos os méritos da gente [...]. E nós visualizamos o negócio que a gente tinha aqui, fizemos crescer, fizemos dar certo, tudo organizado, exemplo a nível nacional, entendeu? (PARCEIRO 3).

Também o Parceiro 1 possui grande legitimidade, principalmente no cenário público do Estado do Espírito Santo.

O Parceiro 1 é um cara de sucesso, o Parceiro e é um cara de sucesso. É gente séria. Nós já negociamos com eles, nós estamos alugando as duas granjas grandes deles. Gente que ta aí, que conhece o governo, um foi governador já, tem influência e tal, serve para ficar junto com a gente. O pessoal tem um tipo de influência, me aceitaram aqui porque eu conheço eles (PARCEIRO 1).

Ou seja, pode-se constatar que os parceiros, na hora de selecionar os seus parceiros, também levam em conta a posição que os parceiros potenciais apresentam na estrutura social emergente da rede, ou seja, os benefícios que ele pode trazer, confirmando as pesquisas de Gulati e Gargiulo (1999) e de Resende, Mendonça e Araújo (2005).

Cultura do trabalho: os três produtores (Parceiros 2, 3 e 4) possuem um modo de trabalho semelhante, o que faz parte do que se pode chamar de cultura do trabalho. Os aspectos encontrados na pesquisa corroboram o que Pandolfi e Vasconcellos (2005, p. 14) defendem ser a cultura positiva do trabalho, influenciada pela cultura italiana compartilhada pelos produtores de frango que é “[...] pautada na capacidade empreendedora, de motivação e engajamento, resistência a crises econômicas e criação e manutenção de redes sociais baseadas na confiança”.

Essa cumplicidade de valores aproxima-os, gerando uma confiança mútua, dando possibilidade ao indivíduo de prever o comportamento do outro, criando uma expectativa. Nesse sentido, dedicação ao trabalho, capacidade empreendedora, organização, honestidade, comprometimento, responsabilidade são alguns dos itens citados pelos entrevistados que caracterizam essa cultura do trabalho que, segundo eles, garantiu, ao longo de suas histórias, os seus êxitos dentro da atividade avícola.

Então esse tipo de entrosamento, de combinação, desde comprar alguma coisa, de vender as coisas, de tratar e o nível de exploração, o tipo de vivência deles, o que eles almejam. Todos os três (produtores) gostam de carro bom, todos os três gostam de morar bem, todos os três gostam de fazer os galpões milimetricamente certo, gosta de asfaltar, calçar estrada, entendeu? Essa coisa toda é comum com eles. Então isso aí é um bloquinho, como se os três fossem um só. A fonte de matéria-prima (PARCEIRO 1).

O Parceiro 4 tem uma empresa, um nome, que saiu de uma lojinha aqui em Castelo. Tem toda uma história, como nós temos uma história aqui criando frango. Nós temos uma história. Eu assumi a granja há 18 anos com 30 mil frangos, tinha 30 mil frangos e agora tem 800 mil frangos. Em 18 anos, nós fomos ganhando, crescendo, trabalhando, temos os méritos da gente. Na área nossa, nós temos os méritos da gente. O Parceiro 4 tinha ali na granja, quando eu tinha 30 mil lá, ele tinha os 250 que tem lá hoje. Vocês investiram em outra área lá, cresceram, visualizou um outro negócio. E nós visualizamos o negócio que a gente tinha aqui, fizemos crescer, fizemos dar certo, tudo organizado, exemplo a nível nacional, entendeu [...] (PARCEIRO 3).

Um monte de fator que veio... pelo nível de produtividade nossa em relação à produtividade do frango, todos os resultados técnicos que nós temos, então, assim, pelo volume de frango que nós precisávamos, inicialmente, ele atendia (PARCEIRO 2).

Confiança: verifica-se que o fator confiança foi decisivo na escolha dos parceiros. Deve-se destacar que essa confiança foi construída com o passar dos anos, por

meio de compras de insumos negociadas juntamente, troca de informações e materiais, entre outros. Além de o relacionamento extrapolar as fronteiras do profissional, transformando-se até mesmo em amizade, principalmente no caso dos produtores.

Eu não tenho nem dúvidas, hoje o projeto do frigorífico está onde ele está pelas pessoas que estão. O grupo que está junto. Você não tem a mesma confiança que se tem com esse grupinho aí [...]. É um grupo que se identifica. As pessoas se identificam. Eu acho que é isso daí. É porque realmente o grupo se identifica por questão de confiança, tem alguma coisa que a gente não entende muito, não é? (PARCEIRO 3).

Com certeza foi fundamental [a confiança] porque é uma das coisas que não aconteceu de ter tido talvez mais parceiros, porque é o que eu falei para você, é o perfil da pessoa. Perfil de outros sócios que talvez queriam participar, que seria confiança, a dedicação ao trabalho, são várias coisas. Confiança é uma das qualidades que nós tivemos que selecionar para poder... Por isso, que quantas vezes já foi iniciado um empreendimento desse porte, dessa atividade frigorífico no Estado e não conseguiu ir para frente. Por causa disso aí, perfil, confiança, puxa de um lado, puxa de outro. Por isso que nós selecionamos mais, fechamos mais o grupo para poder nós termos mais certeza de que ia dar mais certo. Dentre os cinco parceiros, os que têm o perfil mais próximo são os três produtores (PARCEIRO 2).

É a primeira [a confiança], é quase tudo, é o total, se você não tiver confiança no parceiro, seu empreendimento fica meio... (Parceiro 4).

É importante ressaltar que, dentre os parceiros, verificam-se dois tipos de confiança: uma mais baseada na pessoa, que corresponde aos Parceiros 1, 2, 3 e 4, e outra mais baseada em dados, contratos que dizem respeito ao Parceiro 5.

[...] como a nossa empresa, ela vai ser assim, ela vai ter administração separada de todas as outras, de todos os sócios, por exemplo, ela vai ser administrada por ela mesma, ela vai ter interferência sim dos sócios, mas vai ter alguém que vai administrar isso. E alguém administrando isso tem que ter, sem dúvida nenhuma, confiança de todos os sócios que estão envolvidos. Eu acho que isso é importante. [E entre os parceiros?] E entre eles também. Sem dúvida, e entre eles, mas isso aí em números e dados hoje tem como você comprovar tudo, não tem como fugir... (PARCEIRO 5).

Isso possivelmente, se deve ao fato de esse parceiro se tratar de uma grande empresa que possui diversas unidades espalhadas pelo Brasil e, conseqüentemente, uma estrutura muito burocratizada que exige uma série de documentos, contratos formais, entre outros.

Acaba acontecendo isso, nós já, a empresa já tem feito negócio assim, já tem feito negócio dessa forma, sim, mas acaba assinando contratos realmente.

Não! Você tem que cumprir isso aqui realmente, tem sociedade que acaba, não nós temos que fazer, se a gente não fizer, alguém vai fazer. Então, você acaba fazendo com pessoas que você não... Realmente você fica em dúvida [...]. Exatamente, faz um contrato, assina e a gente sabe que isso é o negócio. Nas empresas nossas, temos contratos até de fornecimento de água, por exemplo, de um incubatório faz um contrato com ele [...] na verdade você acaba amarrando um monte de coisa e existe esses controles. É preciso, é necessário. Como as empresas têm várias filiais no Brasil inteiro, ela tem controle rigoroso muito grande [...]. Tem que comprovar para o que é isso, para o que é, aonde você vai gastar e tal [...]. Tem que ser por escrito, tudo tem que ser documentado, mas é o processo (PARCEIRO 5).

Por fim, verifica-se que a seleção de outros sócios também foi considerada. Entretanto, eles não foram aceitos. Isso se deve a alguns aspectos que não foram contemplados.

4.1.7.2 Os parceiros não aceitos

A eliminação de alguns parceiros potenciais foi decidida pela falta de determinados fatores referentes à dependência de recursos e aos relacionamentos sociais, tais como: a confiança, a tecnologia, a qualidade do produto, a posição geográfica, o perfil diferente dos demais parceiros, entre outros.

Para se chegar ao número dos sócios atuais, foram analisados outros produtores. Esse movimento começou de Marechal Floriano. Porém, por motivos de não nivelamento tecnológico de produção, falta de confiança e desinteresse por parte de alguns, decidiu-se fazer a sociedade entre os três, pois, entre eles, existe um padrão de qualidade e tecnologia semelhantes. Além de confiança entre eles [...]. Tinha mais alguém para ser aceito no grupo? Não naquele momento. Então não tinha mais ninguém para ser aceito no grupo. Por quê? Porque esse daqui está muito fora do perfil para ser aceito no grupo, aquele aí não anota, aquele... Esse era o grupo ideal (Parceiro 1).

Desse modo, a imagem desses possíveis parceiros foi construída no decorrer dos anos em que os parceiros atuais trabalhavam com os demais. Foi essa história construída ao longo desses anos de convivência, ou seja, foi essa construção social que serviu de barreira para a não formação de uma rede interorganizacional com esses possíveis parceiros.

Acontecia que eles não queriam fazer negócio com os outros devido às experiências anteriores. Não de construir frigoríficos, mas de experiências comerciais [...]. Então, vamos dizer assim, negativo para fazer com Fulano, Beltrano e tal. O que nós sentimos: nós sentimos que a tendência era fazer

com os três daqui de cima, vamos chamar dos de cima, os que ficam mais acima, porque tinham um nível de criação, uma mentalidade tal, imaginava de um jeito tal e os três si combinam (PARCEIRO 1).

[...] essas pessoas não são confiáveis, são muito... Assim, instável. O jeito de trabalhar é diferente da gente, o nosso trabalho é um trabalho mais seguro, mais qualificado, trabalho voltado com criação com mais tecnologia, mais afinco mesmo, gosta de fazer aquilo (PARCEIRO 4).

Mas, mesmo era o perfil da pessoa, que o perfil nosso, nós três sócios o perfil nosso é mais ou menos parecido, mais ou menos igual, praticamente igual: cultura, maneira de trabalho, desempenho no campo, vamos supor... (PARCEIRO 2).

Acho que é a não convivência com as pessoas, vamos dizer assim, realmente é aquilo que eu falei. Você escolheu o sócio, mas você não conhecia o sócio. Acredito que, simplesmente, as pessoas que se reuniram eram as pessoas que já se conheciam, então isso ficou muito bem fechado e eles não queriam abrir mão de mais gente, não? [...] não tinha afinidade, não tinha afinidade que tem com o grupo de hoje. De amigo, parceiro, de está ali todo dia conversando, eu acho que não teve essa afinidade (PARCEIRO 5).

Todo mundo querendo entrar, uma confusão, Fulano, Ciclano querendo mesmo uma pressão muito grande, entendeu? Muito grande mesmo, mas aí o grupo. Realmente [...], nós não concordávamos com mais ninguém. Não é a forma que a gente gostaria de trabalhar e tal. No futuro, eu acho que nós vamos ter mais parceiros (PARCEIRO 3).

Entretanto, a reação de alguns possíveis parceiros foi a de boicote às empresas ligadas à parceria, como o Parceiro 5, na tentativa de que, pela pressão, a sua entrada fosse permitida. Outros tiveram a reação de desdenhar o grupo.

Tanto é que esse grupo formou, forçaram para entrar no grupo. Ele [o grupo] foi desdenhado. Ah! Eu não entro com aquele pessoal, não. Esses caras não têm dinheiro para fazer isso, não. Tinha gente que, às vezes, falava: 'Deixa eu entrar no grupo?'. Não (PARCEIRO 1)

Isso aí, tanto que teve, Juliana, eu não sei se alguém já te contou isso, mas teve briga para entrar depois disso. O seu Fulano, na época, ele tinha simplesmente 100% de pintinhos do Parceiro 5, ele chegou a cortar toda a programação para entrar no frigorífico, aí o grupo não queria abrir mais, tipo assim, vinha uma insegurança [...] (PARCEIRO 3).

Aquele pessoal lá até já me chamou para entrar no grupo, mas esses caras não têm dinheiro para fazer o negócio (PARCEIRO 1).

Outro fator que deve ser mencionado é que os parceiros atuais não descartam a possibilidade de um aumento no número de parceiros no futuro, quando, de acordo com o planejamento, a escala de produção deverá ser ampliada. Entretanto, isso

se concretizará quando o frigorífico já estiver estabilizado, isto é, na fase de formação e implantação do empreendimento, fatores que não lhes permitiram a ampliação da sociedade poderão não mais influenciar, salvo o controle do negócio.

O frigorífico vai nascer com seis mil frangos por hora, mas eu acho que, se tiver mercado, em menos de um ano o frigorífico vai estar matando nove mil e depois ele passa para o segundo turno. Nós vamos comprar desses produtores, fazer parceria (PARCEIRO 3).

4.2 O DESENVOLVIMENTO DA PARCERIA

A presente seção busca, em três subseções, descrever e entender como se dá o desenvolvimento da parceria pesquisada. Desse modo, a primeira subseção trata do papel dos parceiros e de suas expectativas; a segunda diz respeito aos parceiros vistos como um grupo, uma unidade; e a última subseção fala dos relacionamentos entre os parceiros observados durante a coleta de dados.

4.2.1 Papel dos parceiros

Observa-se que os participantes dessa rede, desde a seleção dos parceiros, já tinham em mente as expectativas dos prováveis papéis que cada parceiro deveria exercer e que, no decorrer da pesquisa, foi sendo confirmado. Na seleção dos parceiros, eles foram escolhidos de acordo com o que poderiam oferecer para a formação dessa parceria e o que, conseqüentemente, poderiam obter, com base nos relacionamentos sociais e na dependência de recursos. Entretanto, no decorrer do dia-a-dia, algumas outras funções foram modificadas ou descobertas.

Esse fato vai ao encontro do que Ring e Van de Ven (1994) defendem, que quando uma rede organizacional é formada, verifica-se que, entre os participantes, gera uma expectativa do papel que o outro deve desenvolver. Isso ocorre porque as organizações são interdependentes e desempenham funções especializadas. Entre as empresas integrantes dessa rede, há uma expectativa de comportamento,

considerando direitos e obrigações de cada um dos membros dos relacionamentos interorganizacionais para se atingir os objetivos que não são atingidos separadamente.

Assim sendo, entre os parceiros, há uma consciência dos papéis de cada um, isto é, das expectativas de cada um e de que eles estão juntos para atingir objetivos que sozinhos não conseguiriam alcançar.

Eu acho o seguinte, quando uma sociedade é montada, eu já falei várias vezes em reuniões, a gente junta para unir forças para a gente ser mais forte para poder seguir. Eu acho que cada um tem um papel nessa sociedade [...]. Eu acho que sim, cada um tem um papel, é lógico que cada um tem uma cabeça, tem uma personalidade, não é mais ou menos assim? Então se juntou um pouquinho de cada um, um é melhor em uma coisa, um é melhor em outra, então vai e volta, um é pior aqui, o outro ali. Se ele junta e chega num consenso, todo mundo soma mais, acho que vem mais a somar, entendeu? (PARCEIRO 2).

Cada um tem um papel diferente. E eu não vou dizer que um é mais importante do que o outro, porque um, sem o outro, é uma mesa de três pernas, se falta um, ela tomba. A gente não mensura isso aí. Cada um tem um valor, né? [...] Todos têm um valor e eu não quero quantificar o valor de cada um, não (PARCEIRO 1).

Nesse sentido, esta seção baseia-se nas funções que os parceiros esperam que cada um desempenhe e que, no decorrer do desenvolvimento da parceria, pode não ocorrer, pois se trata das expectativas deles. Quando esses papéis não são assumidos, nota-se um certo estranhamento entre eles, gerando, em alguns momentos, até conflitos resolvidos após renegociações.

Parceiro 1: Verifica-se que essa organização está nessa parceria, pois se constata que há a intenção de valorização e viabilização de suas estruturas avícolas alugadas para os Parceiros 2 e 3, além da terceirização de seus serviços para o Parceiro 5.

Acho que, para viabilizar o que eles têm hoje, em termos de estrutura física, é, eles têm incubatório arrendado para o Parceiro 5 e eles têm as granjas arrendadas pro Parceiro 2 e para o 3. Vamos dizer, para viabilizar o negócio. Eles têm lá, para não deixar parado, entendeu? [...] Vamos dizer eles têm a estrutura e têm que fazer isso funcionar (PARCEIRO 5).

[...] porque tem as granjas arrendadas para a gente, para mim e o Parceiro 3, tem o incubatório arrendado para o Parceiro 5, acabou o Parceiro 1 participando (PARCEIRO 2).

Entretanto os parceiros não conseguem identificar claramente o objetivo comercial. Isso mostra que a entrada desse parceiro na sociedade está mais relacionada com a reputação que ele possui dentro do setor e do cenário capixaba, comprovada nos vários anos de convivência entre os parceiros.

O papel do Parceiro 1 é contribuir para a legitimação do frigorífico, facilitando o processo e o desenvolvimento, principalmente, por meio de sua rede de contatos e experiências. “Por exemplo, no nosso caso, Parceiro 1, a gente tem um tipo de influência no banco positiva para alguma coisa. Os outros tiveram um outro tipo de influência” (PARCEIRO 1).

Essa busca de legitimação confirma o argumento de Oliver (1990) de que as organizações buscam aumentar a sua legitimação devido a pressões do ambiente procurando estabelecer um relacionamento com outras organizações que possuem reputação no mercado.

Verifica-se que a composição acionária do Parceiro 1 é formada por atores organizacionais que possuem grande representatividade na sociedade, já que se trata de pessoas que obtiveram e obtêm sucesso em suas histórias e que já ocuparam funções de destaque na sociedade, como governador do Estado do Espírito Santo, integrante do Conselho Nacional do Comércio e secretário de Agricultura do Estado. Entretanto, verifica-se que os parceiros não possuem consciência real desse potencial que, provavelmente, será conhecido ao longo do desenvolvimento dessa parceria.

Vamos dizer assim, a gente não entende a parte comercial, porque eles estão juntos, não entende muito direito. Que queriam participar por participar para ajudar a fazer alguma coisa [...]. Mas, quanto isso não tenha dúvida, a influência que eles têm, o respeito que eles têm ao nível de tudo, tanto no banco como no governo, tanto o Manuel como o Joaquim, eles [representantes do Parceiro 1] têm um trânsito aí. O Manuel tem um trânsito espetacular nas coisas aí, muito respeito e com certeza soma. Soma muito. (PARCEIRO 3).

O Parceiro 1 não sei falar tanto [...]. O Parceiro 1, por exemplo, tem o Manuel que é um cara que tem uma ligação boa com o órgão financiador que facilita (PARCEIRO 2).

Parceiros 2, 3 e 4: Pode-se dizer que esses três parceiros ou produtores possuem papéis semelhantes, pois, juntos, eles são responsáveis pelo fornecimento, num primeiro momento, de 100% da matéria-prima necessária para a produção do frigorífico, sendo 70% vindos dos Parceiros 2 e 3. Nesse sentido, o seu papel é abastecer, de forma integral, a produção necessária para o funcionamento do frigorífico.

Qual é o papel nosso? Nosso papel, primeiro, que nós temos aí, eu e o Parceiro 2, juntos, temos do primeiro momento do frigorífico, nós temos 70% do frango. Então, o frigorífico também não funciona sem a gente. De forma alguma, porque não adianta montar uma indústria sem a matéria-prima. Então, também nós temos a importância sim, mas também temos a necessidade de que dê certo e funcione. Isso é uma verdade (PARCEIRO 3).

Aí, se você pega um outro lado de fornecimento de matéria-prima, são três proprietários sediados aqui há não sei quantos anos. Tecnicamente, eles têm uma rentabilidade, têm uma criação boa, um volume bom, têm tradição, etc. Não vai faltar matéria-prima (PARCEIRO 1).

Observando-se esses produtores, notam-se dois momentos: um anterior ao frigorífico, no qual a conquista de um novo mercado representava a solução para uma forte dependência de recurso que os torna vulneráveis; e o outro momento diz respeito à representatividade dos parceiros para o funcionamento do frigorífico.

No segundo momento, essa representatividade vem do fato de esses três produtores, aparentemente, possuírem a posse dos recursos que são críticos para o funcionamento do frigorífico, ou seja, que são de extrema importância, pois, sem eles, o empreendimento não funciona, confirmando os pressupostos de Pfeffer e Salancik (1978).

Assim, o fato de possuírem 100%, num primeiro momento, de toda a produção do frigorífico demonstra que esses parceiros, juntos, possuem um poder percebido alto, principalmente os Parceiros 2 e 3, pois, como verificado na teoria de dependência de recursos, eles têm o domínio de um recurso crítico e sem ele o funcionamento do frigorífico se torna inviabilizado. Entretanto, isso diz respeito ao poder percebido, que no decorrer da parceria, poderá ser usado ou não. Deve-se ressaltar que a utilização desse poder pode ser benéfica ou maléfica para uma parceria, dependendo da

forma que for utilizada. Esse fato confirma os pressupostos de Crozier (1981), em que as organizações que dominam algum tipo de recurso poderão exercer maior domínio sobre as outras organizações, aumentando o seu poder e influenciando o ambiente organizacional.

Além disso, o Parceiro 3 possui o papel de ser um mercado consumidor em potencial para o frigorífico, pois ele atua no setor supermercadista e deverá ser um cliente assíduo do frigorífico (expectativa dos parceiros).

[...] o Parceiro tem um supermercado, pode ser um dos consumidores do frigorífico, um dos compradores do frigorífico, entendeu? Então tem um papel importantíssimo por tudo. Se você pegar hoje em grau de... Lá dentro do banco, eu e o Parceiro 2 ficamos lá embaixo (PARCEIRO 3).

Verifica-se, também, que o Parceiro 4 possui uma reputação reconhecida pelos demais parceiros, devido à sua história, o que, segundo eles, contribui com o grupo diante do órgão financiador.

[...] a parceria do Parceiro 4 nos fortalece muito mesmo, financeiramente, perante o banco, por exemplo. Parceiro 2, um garotão aí trabalhador, mas o Parceiro 5, por exemplo, é um parceiro nosso que tem, por exemplo, quantos anos de trabalho na região, entendeu? No comércio varejista (PARCEIRO 2).

O Parceiro 4 está ligado a alguma coisa, então o balanço do Parceiro 4 mostra lá que ele tem... Mostra nessa parte (PARCEIRO 1).

Diante do contexto mencionado, observa-se que, num primeiro momento, os produtores têm necessidade de buscar um ambiente mais seguro (novo mercado consumidor), principalmente os Parceiros 2 e 3, pois sua atividade principal está concentrada no setor avícola, ao contrário do Parceiro 4. Nesse sentido, nota-se que, dentro do grupo, esses dois parceiros também desempenham a função de “colocar as coisas para andar”, “colocar a mão na massa”, dedicando mais tempo ao empreendimento. Isso, possivelmente, vem da necessidade maior dos Parceiros 2 e 3 de que esse empreendimento dê certo, como se pode verificar nas falas a seguir:

Olha bem, não é tanto para fazer o negócio andar, lógico, também. Nós, hoje, dependemos muito mais da nossa atividade do que os outros parceiros. Entendeu? [...] Cada um tem um funçãozinha. E eu e o Parceiro 3 mais para trabalhador, para sofrer lá (PARCEIRO 2).

Parceiro 2 e eu temos esse interesse muito grande e precisamos que o frigorífico dê certo, porque nós vivemos de frango, nosso carro chefe é frango. Certo? E o Parceiro 4 é uma interrogação para a gente nisso aí. Porque, na verdade, se você for olhar assim, eu preciso de entrar nisso, mas eu acho que, pela empolgação dele, pela e talvez pelo bom relacionamento que ele tem comigo e com o Parceiro 2, talvez, se fosse com outras pessoas, ele nem teria entrado (PARCEIRO 3).

Parceiro 5: O Parceiro 5, para os demais, possui um papel importante, tanto no que diz à legitimação do empreendimento, devido ao eu poder econômico, quanto à sua reputação tanto no Brasil como no exterior, além de ser um parceiro importante com relação à troca de informações, dada a sua experiência com frigoríficos, pois atua nesse setor há alguns anos e possui várias unidades frigoríficas espalhadas pelo Brasil.

[...] você já tem aí a clientela, você já tem os clientes no exterior, você acaba exportando. A gente já está exportando, já temos essa venda, já temos um pouco desse *know-how* aí, estamos aprendendo bastante ainda [...] (PARCEIRO 5).

Porque o Parceiro 5? O Parceiro 5 é um parceiro nosso hoje que produz o pintinho, o ovo, tem os incubatórios [...]. O Parceiro 5 é importante nessa parceria nossa porque já tem um *know-how* já de abate de frango, por já terem aquelas unidades deles lá no Paraná [...]. O Parceiro 5 já está exportando 100% do frango delas hoje para a empresa americana [...]. Na parte comercial para exportação, o Parceiro 5 tem peso. O comércio, de um modo geral, é importante você começar com alguém que já tenha conhecimento, porque, no mercado, você não deve entrar de qualquer maneira [...] tem que ter um *know-housinho*, uma experiência de mercado. Então essa parceria também vai nos fortalecer nesse mercado e as parcerias que o Parceiro 5 também está procurando (PARCEIRO 2).

Por último, o Parceiro 5 é visto também como um mercado consumidor em potencial, dada a sua experiência com exportações e a formação de uma *joint-venture* com uma organização americana, no qual o Parceiro 5 se comprometeu a exportar seus produtos para essa organização.

Então, e aí o que vem? O que isso soma para o grupo, para o frigorífico? Eu acho que isso soma que nós não vamos ter dificuldade alguma para exportar frangos e para vender frango, porque os caras estão assim... O frigorífico deles, com toda esse problema que nós tivemos com a influência aviária, a empresa americana está exportando 100%, o frigorífico a pleno vapor e mandando tudo para fora (PARCEIRO 3).

Bom, o Parceiro 5 é fundamental, todo mundo é fundamental. Depende do mercado que nós, a gente, for atingir. Por exemplo, se a gente for atingir o mercado externo, exportação, o Parceiro 5 é importante porque já exporta [...] (PARCEIRO 2).

Em resumo, verifica-se que o poder percebido desse Parceiro, baseado no que ele representa e em seu potencial é elevado. É importante destacar que esse poder é percebido pelos demais parceiros. Outro fato que merece destaque é o peso que ele possui dentro da parceria, devido à sua reputação nacional que é considerada pelos parceiros, por exemplo, diante dos órgãos financiadores.

Para o órgão financiador, quem teve o maior peso foi o Parceiro 5. No meu ver, quem teve o maior peso foi o Parceiro 5 [...]. Eles produzem 10% dos pintos do Brasil, 10% dos pintinhos produzidos no Brasil são deles. Eles produzem 37 milhões de pintinhos por mês. Isso a nível nacional. Eles têm mais ou menos entre 9 a 10% do mercado nacional de pintinhos. Só que, no mercado independente, eles devem ter 60 a 70% do mercado independente de produção de pintinho [...]. Então, você fazer uma parceria com alguém que já tem credibilidade no mercado, nome no mercado, já tem parceiros, como a empresa americana, a brasileira, eu acho que você já dá um passo na frente, você não tá por baixo, você já sai mais lá na frente. [...] eu acho que o Parceiro 5 realmente tem um interesse muito grande e precisa que o negócio dê certo [...] (PARCEIRO 3).

Tem-se que pegar vários níveis de influência no banco. Quando você pega a influência garantia, o Parceiro 5 tem um peso enorme, porque o balanço deles é um balanço grande, gordo, mostra uma rede, uma influência muito grande na parte de sustentação do projeto (PARCEIRO 1).

4.2.2 Perfil do grupo

Observando o grupo, vê-se uma aparente uniformidade, pois se trata de atores que sempre estão abertos a novas oportunidades de crescimento dentro de seus negócios e que arriscam em função de seus ideais e com perfil semelhante.

[...] deu para, tipo assim, juntar todas as características possíveis. São pessoas sérias, são pessoas honestas, são pessoas que têm o perfil que tem de empreendedor, entendeu? Se compara isso com, vou falar em nome da empresa, se compara com o Parceiro 5 isso, entendeu? (PARCEIRO 5).

A pessoa, quando vai te vender uma coisa, faz uma análise, pega um cadastro seu, analisa tudo. Então os caras pô... Aí você tem 20, 30 anos que está no mercado, todo mundo aí, o Parceiro 2 tem 20, 30 anos que está no mercado trabalhando e nunca teve problema. Ninguém teve problema dessa turma aí (PARCEIRO 3).

Então, eu acho que não tem ninguém melhor do que essa sociedade que nós ficamos [...] eu não vejo outros iguais a esses com melhor empenho, coragem, ânimo, segurança, para tudo (PARCEIRO 4).

Corroborando as palavras de Castells (2005), existem evidências de que os parceiros formam um grupo que possui o que o autor denomina ser conectividade e coerência. O primeiro elemento diz respeito à capacidade que os parceiros possuem de se comunicar entre si, sem grandes conflitos, ou seja, harmoniosamente, e isso, provavelmente, se deve ao perfil dos produtores que são bem semelhantes. Já o segundo diz respeito ao objetivo comum que os componentes do grupo partilham, que é a busca da verticalização da cadeia produtiva pela implantação do frigorífico.

Firmeza de negócio no mundo dos negócios, tudo pessoa séria, firme, todo mundo do grupo tem a mesma forma de trabalhar. Todo mundo, aí eu estou te falando do grupo em geral, vou te falar do geral [...]. Tudo aí e tá sempre fazendo alguma coisa nova aí. Ser empreendedor, todos, sim, se identificam aí (PARCEIRO 3).

Além disso, observando-se o grupo, verifica-se que realmente essa rede interorganizacional é uma parceria. Cooper et al. (1997) descrevem uma série de componentes que uma parceria inclui e que são atendidos pela rede em estudo, tais como:

- a) planejamento comum: que é a implantação do frigorífico, objetivo partilhado por todos;
- b) compartilhamento dos benefícios: a conquista do mercado consumidor novo que valorizará a estrutura do Parceiro 1 trará novo mercado consumidor para os Parceiros 2, 3 e 4 e proporcionará o aumento da produção do Parceiro 5, tanto na atividade do incubatório, como também em suas exportações de frangos e cortes;
- c) responsabilidade: que diz respeito ao papel, ou seja, às responsabilidades que cada parceiro tem dentro da rede:

[...] Fulano faz aquilo, então juntou três produtores de frango que tem competência no que faz, juntou um fornecedor de pintinho que tem credibilidade internacional e tal. Então, somando, resume em que parceria é

isso aí. Não sai de graça, não. Os parceiros são mais ou menos escolhidos, não é do acaso, não é do acaso [...] (PARCEIRO 3).

- d) conectividade: que diz respeito ao perfil dos parceiros que são semelhantes, fato que garante um desenvolvimento mais harmônico:

Um aspecto muito importante desse empreendimento é capital humano, pode ter certeza disso, com certeza. Não adianta, você não faz nada sem pessoas, não faz, tem que ter pessoas. Os interesses se juntam, mas não se juntam interesses se um puxar para um lado e um puxar para o outro. Então esse capital humano, essa vontade de todo mundo, isso é muito importante. Eu não tenho dúvida disso (PARCEIRO 3).

- e) confiança: trata-se da confiança entre os parceiros, adquirida ao longo do tempo, de suas histórias:

[...] você não tem a mesma confiança que se tem com esse grupinho aí. É um grupo que ficou muito... É um grupo que se identifica. As pessoas se identificam. Eu acho que é isso daí. É porque realmente o grupo se identifica por questão de confiança, tem alguma coisa que a gente não entende muito, não é? (PARCEIRO 3).

São pessoas que passam confiança. Ninguém tem medo de fazer negócio com o grupo aí, pela confiança que a gente passa no particular de cada um. A gente levou isso para a empresa e eu acho isso muito positivo. Essa seriedade. Eu acho que o frigorífico, a sustentação do frigorífico, a forma que o frigorífico está alicerçado hoje, o grupo é muito, muito positivo e eu acho que só traz benefício para o frigorífico, para o grupo [...]. Todo mundo quer vender para nós, porque tem confiança na gente, sabe com quem está lidando, da firmeza que nós temos com as coisas, a pontualidade séria dos negócios. Então isso, todo mundo levou isso para dentro do frigorífico. É a credibilidade, nós temos credibilidade nacionalmente, você não tem nem dúvida, as pessoas que fazem negócio, você que faz parte, você que conhece um pouco o mundo dos negócios (PARCEIRO 3).

Então, eu acho que é importante o grupo ter transparência, principalmente ter transparência naquilo que vai fazer, acho que, se você está chamando alguém para conviver com seu negócio, tem que ter transparência das duas principalmente porque muitas parcerias são montadas em cima de números e esses números são importantes, porque vão te dar o resultado final (PARCEIRO 5).

O planejamento comum, as responsabilidades, a conectividade, a troca de informações e a confiança são os elementos que mais se destacam nesse relacionamento.

Entretanto, verifica-se que, apesar de eles formarem um grupo que apresenta aparentemente uma uniformidade, observando-se mais de perto, nota-se a existência do que se pode chamar de núcleo. Esse núcleo é formado pelos três produtores, que dão mais consistência ao grupo. Talvez isso ocorra por eles estarem no último nível que antecede o do frigorífico e por possuírem, a princípio, o insumo crítico para o seu abastecimento, como afirma o Parceiro 1 “Então isso aí é um bloquinho, como se os três fosse um só. A fonte de matéria-prima”. Entretanto, verifica-se que, ao mesmo tempo, esses produtores, principalmente os Parceiros 2 e 3, possuem uma grande dependência com relação a esse frigorífico, como já discutido nas seções anteriores.

[...] eu e o Parceiro 2, juntos, temos do primeiro momento do frigorífico, nós temos 70% do frango. Então, o frigorífico também não funciona sem a gente. De forma alguma, porque não adianta montar uma indústria sem a matéria-prima. Então, também nós temos a importância, sim, mas também temos a necessidade de que dê certo e funcione. Isso é uma verdade (PARCEIRO 3).

Vamos começar das granjas (produção de frango vivo) que é a base de tudo, aonde vai ser feito a matéria-prima (PARCEIRO 1).

Assim, percebe-se que, continuamente, o perfil desses produtores é citado quando se menciona o empreendimento, ou seja, há uma ligação muito rápida entre frigorífico e produtores.

4.2.3 Relacionamento entre os parceiros

Devem-se destacar dois momentos no relacionamento entre os parceiros: o primeiro, em que eles tinham uma expectativa de como seria o comportamento de cada parceiro; e o segundo, que seriam as reações contrárias àquelas expectativas que geravam outras negociações. Desse modo, verifica-se que, à medida que os conflitos eram gerados, as reações eram de diálogos, com o objetivo de se chegar a um acordo a fim de que a parceria fosse preservada.

Outro fator que merece destaque é que, em todo o momento, o papel de cada parceiro é questionado e sempre há a pergunta: em que esse parceiro está

cooperando que o torna interessante para o grupo? Caso o seu empenho esteja abaixo das expectativas, ou seja, o desempenho esperado não seja cumprido, as negociações são sempre utilizadas visando à transparência das informações e à solução desse empecilho, confirmando os pressupostos de Ring e Van de Ven (1994).

Não, Parceiro 4, o que precisa é o seguinte, é uma definição mais firme em relação a esse negócio de participação, participação se é 10, se é 5, se é 20 (PARCEIRO 2).

Ficar claro o seguinte, o Parceiro 5, para poder se envolver mais no projeto. Ele vai ficar satisfeito com 12,5? Ele vai querer mais? Ele se dispõe dar garantia, se ele tiver mais? Eles têm que abrir o jogo [...], porque nós temos que encontrar em um acordo entre nós para saber o que nós vamos fazer. É viável encher o Parceiro 5 de cota? Diante disso, não é? [...] Mas você tem que falar para nós o que ele quer, concretamente, ele tem que ser muito claro e falar que eu só vou me envolver no projeto se eu tiver tanto % de cotas. Envolver é o que: é vir, é ir ao banco, é dar garantia, é informação, entendeu? (PARCEIRO 4).

Para os autores, quando os compromissos são executados de acordo com as expectativas, a confiança aumenta. No entanto, quando as expectativas não são atingidas, devido a conflitos, equívocos, possivelmente, os atores poderão repensar sobre o relacionamento.

Assim, outro fator que foi verificado é que o exercício do poder percebido pelo Parceiro 5 gerou desconfiança entre os parceiros o que desestabilizou a parceria naquele momento. Entretanto, por meio de negociações, o conflito foi resolvido.

O Parceiro 5, ao adquirir uma nova unidade frigorífica capixaba, fez um acordo com um determinado produtor para que tivesse exclusividade de abastecimento, ou seja, os Parceiros 2, 3 e 4 que forneciam para esse mesmo frigorífico não poderiam mais vender os seus produtos.

Parceiro 4, esse tipo de coisa igual aconteceu lá. Não foi só você que ficou abalado, todo mundo ficou. Na verdade, é o seguinte, nós vendemos, eu vendo lá mais ou menos 12% do frango que a gente produz aí hoje, Parceiro 3 a mesma coisa. O seu caso [Parceiro 4] é pior ainda, você vende praticamente 30% (PARCEIRO 2).

Nesse sentido, os Parceiros 2, 3 e 4 ficaram decepcionados com a atitude do Parceiro 5, pois, para eles, como se trata de um parceiro, o frigorífico recém-adquirido deveria funcionar em benefício dos Parceiros 2, 3 e 4. Ao contrário do que aconteceu, pois, ao invés de eles terem a possibilidade de expandir os seus negócios com o frigorífico recém-adquirido, tiveram as suas vendas aparentemente suspensas.

[...] eu saí daquela reunião, eu saí assustado. Aquilo, para mim, na hora que você falou lá: 'Parceiro 1, José, tal, que não compra'. Pô! Eu sai de lá a mil, eu falei: 'Mudou o trem para mim'. Você está me entendendo como? Depois é que voltou para outros caminhos, conversa, manda e-mail, entendeu como? Talvez. [...] Não. Porque foi assim na hora que o Parceiro 5 chegou, seco. Não... não entra frango. É desse jeito, já tá fechado com Joaquim. Eu falei: 'Como é que eu vou fazer com o frango, eu vou ter que diminuir'. Aí vem o Parceiro 2 e me diz, assim, não naquele dia, um dia depois: 'Aonde é que eu vou empurrar mais 40 mil frangos?' (PARCEIRO 4).

Eu só achei no dia, fiquei assustado mesmo [...]. Tenho que pensar isso melhor, às vezes o caminho não é esse para mim. Não sei se eu vou querer isso, eu vou ficar vendendo até quando eu puder, se eu não puder, fecha isso aí. Eu achei que ficou um negócio meio ruim para mim, no dia, para tomar essas decisões [...]. Não sei, deixou um negócio tudo meio, mal explicado. Pelo menos eu entendi assim [...] (PARCEIRO 4).

Entretanto, por meio de negociações, os parceiros resolveram esse impasse. A princípio, tratava-se de um equívoco, causado por uma falta de uma comunicação clara. Para Laniado e Baiardo (2003) e Parkhe (1998), a falta de uma comunicação clara compromete o desenvolvimento da parceria, pois aumentam as incertezas e a vulnerabilidade das partes envolvidas.

Eu acho o seguinte: aconteceu naquela semana toda, aquele, vamos dizer assim, aquela situação toda, a gente não imaginava ter criado isso da forma que o Parceiro 5 colocou lá, eu já falei para ele que ele foi muito infeliz da forma que ele colocou. Ele disse que não era isso que ele queria dizer, eu acho que até ele se retratou em relação a isso. E, em hipótese alguma, de forma alguma, a gente não ia simplesmente do dia para amanhã, simplesmente tipo assim, vocês param de colocar o frango lá que nós vamos pegar com o Joaquim. Isso aí, a gente nunca ia deixar acontecer isso aí, tá? A gente tá no dia-a-dia convive com vocês, a gente tem um compromisso, digamos assim, com a sociedade, com os sócios aqui [...] (PARCEIRO 5).

Com o Parceiro 5, não. Aquilo foi apenas uma crise, talvez, que eles passaram no mercado e que eles também ficaram meio tonto aí (PARCEIRO 4).

Nesse ponto, pode-se chamar a atenção para o fator confiança que, nesse período, aparentemente, parece apresentar uma nova forma. Na seleção dos parceiros, ou seja, na formação, o fator confiança simulava ser um fator qualificador de grande relevância. Entretanto, no desenvolvimento da parceria, esse fator parece ser menos evidenciado pelos parceiros, talvez devido ao fato de a confiança apresentar-se em grau elevado ou devido à existência de outros fatores que agora estão envolvidos, tais como: recursos próprios investidos, dependência mútua entre os parceiros, entre outros.

[...] lista tudo que acha que está errado, Parceiro 5 é isso, isso e isso. Para nós é viável assim, assim e assim [...]. Existe o... E ele é interessante, então até que ponto vale a pena chutar o balde? Até que ponto não vale? Posso substituir o sócio ou não posso? Vai diminuir o investimento, vão tentar segurar o banco (PARCEIRO 4).

Se você for pensar estritamente em se, lá na frente, esse negócio vai estar todo prontinho e vai ter mercado para tudo isso aí e esquecer chute na canela daqui, empurrão, soco ali e tal dali, se você pensa só lá na frente, então você vai embora. Agora, se você for do tipo que você quer manter a ética, quer ter um respeito [...]. (PARCEIRO 1).

Eu acho o seguinte: nós deveríamos fazer uma contraproposta para nós não perder, se somar o nosso e o do Parceiro 3 dá 40 mil frangos por semana [...]. Tá, aí você pega e aconteceu daquela forma ali. Eu acho que Parceiro 4 não foi a primeira vez que deu problema, mas também não foi a última também, não, vai acontecer mais problema e nós temos que tentar resolver (PARCEIRO 2).

Um fator que gerou conflito entre eles foi a falta de cooperação criada por dois parceiros. O Parceiro 4, em determinado momento, não estava demonstrando interesse no projeto, conseqüentemente, não cooperava de forma desejável, pois, de acordo com a composição acionária, sua responsabilidade deveria ser maior do que ele gostaria de exercer. O Parceiro 5 também não estava exibindo o interesse esperado, pois, de acordo com a composição acionária, a sua participação era bem menor do que gostaria.

Não, o Parceiro 4, a gente nunca deixou de se empenhar no negócio, a empresa nunca deixou. Nós estamos aí participando no dia-a-dia. Eu acredito o seguinte, realmente, tanto a diretoria isso está sendo mencionado [...] balanço para a gente entrar no... balanço da empresa para garantia, carta para fazer isso, para fazer aquilo, mas nós só temos 12,5%. Querem garantia, querem garantia, mas nós só temos 12,5%. Isso a gente sempre escutou da diretoria, entendeu? A gente sempre escutou isso [...]. Eu acho que a empresa, o Parceiro 5, para ajudar mais em algumas coisas, nós

precisamos de carta de garantia, aporte de capital tem que ter maior participação, eu acho que... (PARCEIRO 5).

O não uso do poder que o Parceiro 5 poderia exercer em benefício da parceria causava grande frustração nos outros parceiros. O conflito foi resolvido com a transferência de um número desejável de cotas dos Parceiros 1 e 4 para o Parceiro 5, diminuindo a participação de dois e aumentando a do outro.

Eu sei que nós estamos dispostos a acertar essa situação de cotas com o Parceiro 5. Nós estamos dispostos. Eu acho que todo mundo tá. Agora é o eu você está falando e nós queremos ouvir, vai mudar o quê? Porque nós estamos precisando. Falei isso ontem para o Parceiro 5. O que eu e o Parceiro 2 colocamos de garantia, o que o Parceiro 4 colocou não vale nada para o banco, mas, se você olhar e parar, nós damos tudo o que nós tínhamos de garantia. Colocamos à disposição do projeto. Tudo que tinha, sem exceção (PARCEIRO 3).

Não Parceiro 1, eu entendo. Eu tô sabendo, depois que eu entrar nela, eu tô dentro, mas eu... Mas com participação, se ele quer levar a mais, vamos dizer assim, toma, leva. Eu quero ficar com menos e tal [...] (PARCEIRO 4).

Nesse sentido, nota-se que há uma relação entre interesse e comprometimento. Ou seja, quanto maior o interesse, maior o comprometimento e, conseqüentemente, a participação, o contrário também é verdadeiro.

Entretanto, resolvidos os impasses com relação à distribuição acionária e atendendo aos interesses dos Parceiros 4 e 5, as cobranças dos demais parceiros por uma maior participação vieram imediatamente e quase como um pré-requisito para a redistribuição das cotas.

Porque, se ele for muito firme no que ele falar 25%, nós vamos reunir e ver o que fazer. Parceiro 5 fechado, vocês vão ficar com 25%. Agora você vem quando para a gente poder reunir, amanhã, depois? (PARCEIRO 4).

Tá até aqui o assunto percentual de participação ficou resolvido, Parceiro 4. Então é o seguinte, cada um agora tem que abraçar a sua responsabilidade igual o companheiro falou comigo hoje e tá na hora. Agora acabou, não tem mais que ficar... Você tá dentro, você tem responsabilidade. É direito, dever e responsabilidade e bola pra frente [Parceiro 4]. Então, justamente (PARCEIRO 2).

No grupo, verifica-se um tratamento mais informal entre os Parceiros 2, 3 e 4 e entre os Parceiros 1 e 4 mais formal, provavelmente, isso está relacionado diretamente

com o perfil e a maior convivência dos três produtores, dando condições para o estabelecimento de uma comunicação menos formal entre eles, como se verifica nas falas a seguir.

Nesse e-mail pro Parceiro 5, primeira coisa nós temos que mencionar para ele que nós estamos com dificuldades de garantias no banco, porque aí, em resumo é isso aí. São duas coisas que são importantes, a partir dessas duas que são difíceis de resolver sem a participação dele (PARCEIRO 1).

Percebe-se também que, com relação aos órgãos financiadores na questão das garantias, a proporção delas dadas pelos parceiros não condiz com a proporção de cotas de cada sócio. Isso representa confiança e cooperação da parte dos demais parceiros, a fim de conseguirem a viabilização do empreendimento.

A questão de garantias, a eu tenho 10, eu coloco quanto de garantia? Eu tenho 25, eu coloco quanto? Esse negócio é meio complicado, porque nós não vamos ajustar certinho, porque, já que as garantias também são temporárias. E elas são por um período, quer dizer, é muito difícil você pegar... Ele que tem 12,5, dá 125 de garantia e o outro que tem 25 dá 250, não vai casar. Não vai casar, porque vai ser complicado (PARCEIRO 1).

É a gente não pode analisar dessa forma [Parceiro 5], senão eu e o Parceiro 2 temos que trocar as nossas coisas ali e jogar e vir para 10% (PARCEIRO 3).

Num primeiro momento, os parceiros trabalham com o princípio de que a participação acionária não terá relação direta com o comando do frigorífico, ou seja, as decisões serão tomadas de igual para igual, por meio de um consenso, não havendo peso de votos desiguais.

[E na hora de decidir as coisas, como que vai funcionar?]. Vai mais pelo consenso, não é assim, entendeu? Não é assim, quem tem mais cotas manda mais [Parceiro 2]. O voto é um, né? O voto é um. O voto é igual (PARCEIRO 1).

Uma sociedade do tamanho da nossa, no nível de pessoas que nós estamos, não tem condições de fazer votação... Dificilmente vai ter, numa sociedade muito grande, aí eu acho que tem que ter votação (PARCEIRO 2).

Nesse sentido, o importante para os parceiros é a viabilização dos empreendimentos de cada um no frigorífico, é o chamado ganha a ganha que deve existir dentro de

uma parceria, pois “[...] as parcerias são boas, quando elas são boas para os dois lados ou para todos os sócios que estão envolvidos” (PARCEIRO 5).

Os parceiros chamam de acordo acionário dar preferência aos empreendimentos dos parceiros quando isso é interessante, também, para o frigorífico. Como exemplos, podemos citar: a compra de pintos de um dia do Parceiro 5, a infraestrutura avícola alugada do Parceiro 1, o convênio com o supermercado do Parceiro 5.

[...] olha o percentual que se participa de uma sociedade não é tão importante quanto o acordo de acionistas, o acordo que a gente faz aqui tá escrito, mas não precisa de ninguém saber, é o bota na gaveta. Por exemplo, é acordo de acionista, o Parceiro 4 tem um supermercado e vende frango, preço por preço, prioridade é ele comprar do frigorífico. Parceiro 5 vende pintinho, preço por preço, qualidade e tal, prioridade é comprar dele, né? Prioridade é incubar lá no incubatório nosso. Prioridade é comprar os frangos de quem produz. Prioridade é... Não custa nada isso aí, pode fazer a vontade. É um negócio que não é obrigatório, mas é saudável pros acionistas. Quer dizer, os acionistas fazerem do negócio, um negócio que serve para eles. É um negócio que está fora do projeto, mas é um negócio que caminha por fora, mas é a sustentação, sustenta, sustenta bastante, né? (PARCEIRO 1).

Esse fato confirma o que Ring e Van de Ven (1994) mencionam: quando uma parceria é estabelecida, a chance de outra emergir se torna muito maior. Outro fator que deve ser mencionado é que, entre os parceiros, há o consenso de que estar envolvido num relacionamento interorganizacional implica a perda relativa da liberdade que se tem, quando se opera isoladamente, ratificando o que Van de Ven (1976) defende.

Então estava dizendo, repetindo que participar de sociedade é um negócio que você se prende, você não tem aquela liberdade de você ser único, né? Na hora de você sair, você tem que pedir licença, na hora de entrar, você tem que bater na porta. Então, quer dizer, em termos de negócio, não fica tão liberal quanto: bota o preço tal, não sei o quê, toma qualquer decisão lá. Então, para entrar na sociedade tem que pensar nisso (PARCEIRO 1).

Verifica-se que, apesar dos problemas do dia-a-dia, normais em qualquer negócio, há um clima de cordialidade e amizade entre os sócios, principalmente, entre os Parceiros 2, 3 e 4, tendo até momentos de descontração durante as reuniões. Os relacionamentos dos parceiros, em especial dos produtores, são condicionados

pelas suas crenças e valores, dando possibilidade de se entender como essa parceria organizacional foi formada e é desenvolvida.

Nesse sentido, devido à posição desses produtores na estrutura da parceria (Parceiros 2, 3 e 4), os relacionamentos dos parceiros estão mais ligados às características de uma rede horizontal descritas por Balestrin e Vargas (2002) e encontradas na parceria, pois congregam em sua maioria em um grupo de pequenas e médias empresas. Estão localizadas geograficamente próximas, estabelecem relações horizontais e de cooperação entre os seus atores, não são formadas com um tempo determinado, o que mais se destaca são as relações mútuas de confiança entre os atores e as relações possuem o mínimo possível de contratos.

Na análise final, a Figura 6, inspirada no processo estrutural de desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais cooperativos de Ringo e Van de Ven (1994), expõe as fases da formação e do desenvolvimento da parceria estudada por meio do relacionamento entre os parceiros.

Na fase de negociação, em que se discutia a formação da parceria para a constituição do frigorífico, verifica-se a ocorrência da seleção dos parceiros de acordo com os relacionamentos sociais e a dependência de recursos. Já na fase do comprometimento, o desenvolvimento do projeto foi definido por meio do contrato acionário e, também, do contrato informal entre os parceiros. Por fim, tem-se a fase de execução, na qual, de acordo com os valores compartilhados, os parceiros desempenham os seus papéis. Essas fases são decididas, visando à eficiência. Entretanto, não há indícios para afirmar se também é com base na equidade.

Deve-se ressaltar que compromisso, negociação, execução e tomadas de decisão não ocorrem de forma isolada ou seqüencial, pois se trata de um processo, não possuindo um início ou um fim único.

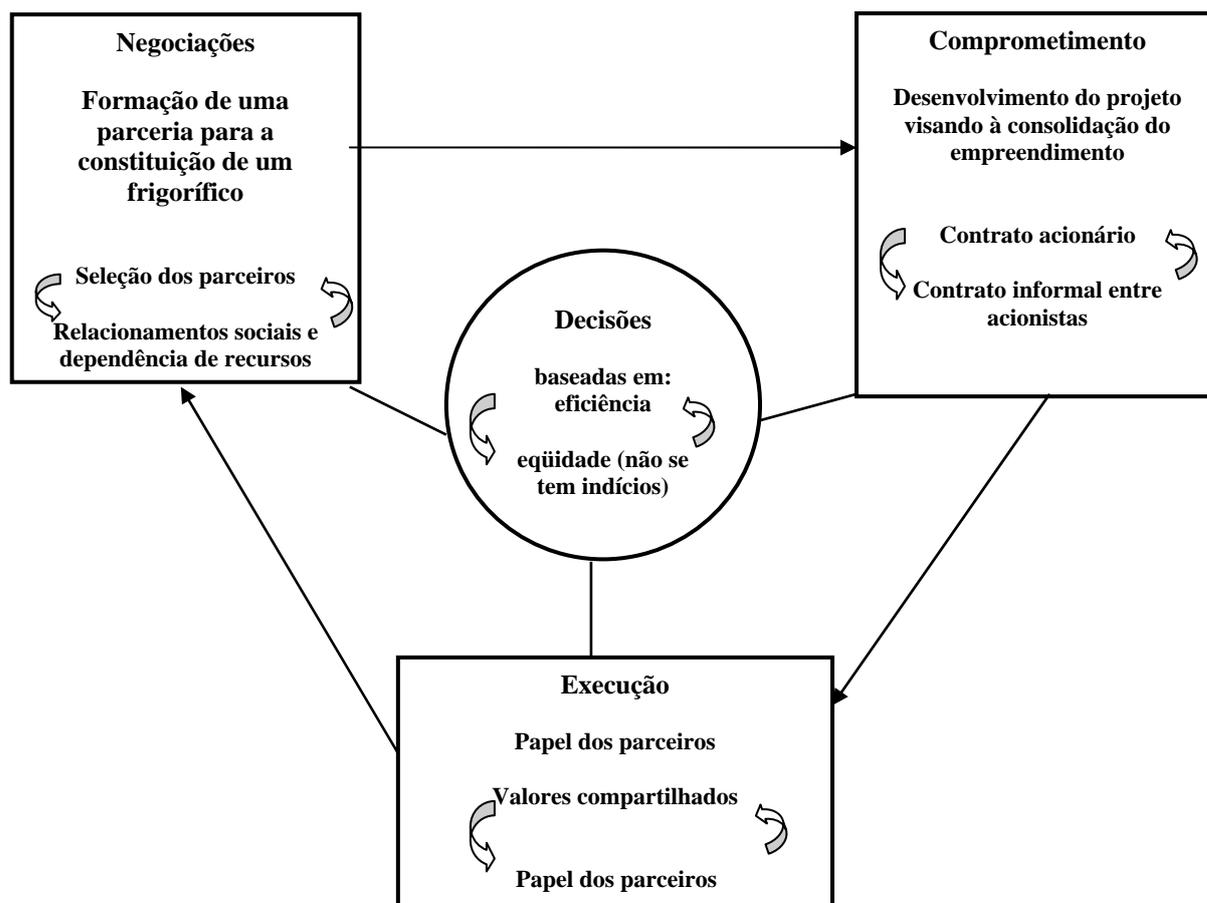


Figura 6 - Processo estrutural de desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais da parceria estudada

Fonte: Adaptado de Ring e Van de Ven (1994).

Em resumo, analisando a rede interorganizacional estudada, verifica-se que, apesar da dependência de recursos ser um dos aspectos que influenciaram na formação e desenvolvimento da parceria, nota-se que os relacionamentos sociais apresentam um papel de destaque. Assim, quando se observa o núcleo, verifica-se que as suas influências se dão por meio dos relacionamentos sociais. Esses relacionamentos são manifestados, principalmente, com base na cultura do trabalho partilhada pelos produtores que possuem, como elementos formadores: a capacidade empreendedora, honestidade, o comprometimento, a confiança, entre outros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta principal da presente dissertação é compreender e analisar a formação e o desenvolvimento de uma rede interorganizacional para a implantação de um frigorífico no Estado do Espírito Santo.

A elaboração de uma proposta que permitisse atingir esses objetivos se deu baseada em duas abordagens: nos relacionamentos sociais e na dependência de recursos que possibilitaram o entendimento do porquê da parceria, do porquê os parceiros serem esses, além da compreensão de como ocorre a formação e o desenvolvimento da parceria estudada.

Assim sendo, a parceria estudada se destaca e se sustenta, principalmente, por meio dos três produtores que compõem o que foi denominado núcleo da parceria. Observa-se que o núcleo surge devido a dois fatores principais: os relacionamentos sociais e a dependência de recursos. A partir da formação do núcleo ocorre o processo de formação da parceria, com a entrada de outros parceiros. Essa parceria tem como pano de fundo a verticalização por meio da gestão da cadeia de suprimentos.

Os relacionamentos sociais construídos ao longo do tempo foram os responsáveis pela união do núcleo. Os três produtores, de forma partilhada, foram os responsáveis pela seleção dos outros sócios, compartilhando aquelas características que consideram relevantes em um parceiro potencial.

A resposta de o porquê os produtores serem esses se deve, em grande parte, aos relacionamentos sociais dos produtores construídos ao longo de suas histórias, daí a formação do denominado núcleo da parceria. Verifica-se que os relacionamentos sociais se destacam neste caso pois foram construídos, solidificados e revigorados por meio de elementos que unem fortemente o núcleo, tais como: a descendência italiana, o nível educacional, a amizade e a religião. Esses elementos geraram uma cultura do trabalho baseada na capacidade empreendedora, em redes sociais

sustentadas, principalmente, pela confiança, pelo comprometimento e pela honestidade. Essa cultura foi e é formada por meio do ambiente responsável pela socialização dos três produtores e é por eles compartilhada. Esse aspecto foi o grande fator decisório na seleção dos demais parceiros e que, atualmente, sustenta o desenvolvimento dessa parceria.

Porém não se pode negar a influência dos aspectos que compõem a dependência de recursos, tais como: recursos a trocar, infra-estrutura, necessidade, legitimidade e eficiência na formação desse núcleo, na escolha dos componentes da parceria. Apesar de os três produtores (núcleo) possuírem os principais recursos críticos para a implantação do frigorífico, tendo assim maior controle da situação, era necessário a parceria com outros membros externos ao núcleo pois estes possuíam recursos, como controle da tecnologia de produção, legitimidade e inserção nos organismos de financiamento, que interessavam ao núcleo, mas que não eram dominados por ele. Dessa forma, verifica-se que o que explica a entrada dos membros externos ao núcleo é muito mais a dependência de recursos que o relacionamento social.

Desse modo, a contribuição aqui apresentada está na (re)afirmação de que os relacionamentos sociais são fundamentais para o surgimento e o desenvolvimento de uma parceria, reforçada pela transferência dos valores que moldam e sustentam a parceria estudada, por meio da cultura do trabalho partilhada pelo núcleo.

Algumas sugestões podem ser citadas para o desenvolvimento de novos estudos: a) a busca de um maior entendimento relacionado com a formação e com o desenvolvimento das redes interorganizacionais; e b) um aprofundamento sobre questões relativas aos valores que influenciam a formação e o desenvolvimento dessas redes.

REFERÊNCIAS

AVICULTURA. Disponível em: <www.seag.es.gov.br/avicultura.htm>. Acesso em: 19 jan. 2006.

BAIARDI, A.; LANIADO, R. N. Entre a competição e a cooperação: valores e atitudes empresariais na perspectiva de uma atuação sistêmica. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 19, p. 67-80, set./dez. 2000.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife, PE. **Anais...** Recife: ENEO, 2002. v. 1. p. 1-15.

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

BODGAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**. Lisboa: Porto Editora LTDA., 1994.

BRASIL. Decreto nº 5.351, de 21 de janeiro de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 10 abr. 2006. Seção 1.

CASTELLS, M. A sociedade em rede. In: _____. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 2005. v. 1.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 27-57.

COOPER, M. et al. Meshing multiple alliances. **Journal of Business Logistics**, v. 18, n. 1, p. 67-89, 1997.

COX, A. Power, value and supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 4, n. 4, p. 167-175, 1999.

COX, A.; SANDERSON, J.; WATSON, G. Supply chains and power regimes: toward an analytic framework for managing extended networks of buyer and supplier relationships. **Journal of Supply Chain Management**, Spring, p. 28-35, 2001.

CROZIER, M. **O fenômeno burocrático**: ensaio sobre as tendências burocráticas dos sistemas de organização modernos e suas relações, na França, com o sistema social e cultural. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1981.

CUNHA, C. R. **A confiança nas relações interorganizacionais cooperativas**: estudo múltiplo de casos em empresas de Biotecnologia no Brasil. 2004. 283 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIDDENS, A. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2002.

_____. **Sociologia**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? **The American Journal of Sociology**, p. 1439-1481, mar. 1999.

HATCH, M. J. **Organization theory**: modern, symbolic and postmodern perspectives. Oxford: Oxford University Press, 1997.

HOFFMANN, T. R. **Guarapari cidade saúde**: um estudo de caso da relação existente entre capital social e desenvolvimento local. 2005. 172 f. Dissertação

(Mestrado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2005.

INFLUENZA aviária aspectos epidemiológicos. 2006. Disponível em: <www.avesite.com.br/busca/default.asp>. Acesso em: 2 nov. 2006.

KWON, W. G.; SUH, T. Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships. **Journal of Supply Chain Management**, Spring, v. 40, n. 2, p. 2, 2004.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 2, p. 1-19, 1998.

LANIADO, R. N.; BAIARDI, A. A construção das redes na formação da cooperação empresarial: um estudo de caso. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 10, n. 27, p. 61-74, maio/ago. 2003.

LLORENS, F. A. **Desenvolvimento econômico local**: caminhos e desafios para a construção de uma nova agenda política. Rio de Janeiro: BNDES, 2001.

MARTELETO, R. M.; SILVA, A. B. O. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. **Revista Ci. Inf.**, Brasília, v. 33, n. 3, p. 41-49, set./dez. 2004.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment: trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, July, 1994.

MOTTA, F. C. P. **Teoria das organizações**: evolução e crítica. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Ed.). **Networks and organizations**: structure, form, and action. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, p. 1-22. 1992.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Revista Gestão e Produção**, v. 8, n. 3, p. 289-303, dez. 2001.

OLIVER, C. Determinations of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

PARKHE, A. Understanding trust in international alliances. **Journal of World Business**, v. 33, n. 3, p. 219-240, 1998.

PANDOLFI, R.; VASCONCELLOS, J. G. M. Organizações familiares, cultura italiana e desenvolvimento local: um estudo do caso do Espírito Santo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005. 1 CD – ROM.

PEREIRA, B. A. D.; PEDROZO, E. A. Modelo de análise do comportamento das redes interorganizacionais sob o prisma organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** São Paulo: ENANPAD, 2003. 1 CD – ROM.

PEREIRA, B. A. D.; VISENTINI, M. S.; VENTURINI, J. C. Estruturação de relacionamentos horizontais em rede. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2006. 1 CD – ROM.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations:** a resource dependence perspective. New York: Harper & Row, 1978.

RESENDE, P. T.; MENDONÇA, G. D.; ARAÚJO, B. B. Estratégias de formação de ambientes colaborativos com fornecedores no gerenciamento das cadeias de suprimento no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005. 1 CD – ROM.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental process of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, p. 90-118, 1994.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, art. 7, jan./jul. 2005.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica:** a construção do conhecimento. 2. ed. Rio de Janeiro, DP&A Editora, 1999.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Nota metodológica.** Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 22 jun. 2006

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

VAN DE VEN, A. H. On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations. **Academy of Management Review**, n. 1, p. 24-36, 1976.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WITTMANN, M. L.; DOTTO, D. M.; BOFF, V. A. Estruturas organizacionais em rede e desenvolvimento regional: contextualização e complexidades. In: WITTMANN, M. L.; RAMOS, M. P. (Org.). **Desenvolvimento regional**: capital social, redes e planejamento. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2004. p. 11-35.