



GESTÃO DE
OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

REDE INTERORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGICA DE INTEGRAÇÃO VERTICAL DA CADEIA AVÍCOLA CAPIXABA

INTERORGANIZACIONAL NETWORK AS STRATEGICAL OF VERTICAL INTEGRATION OF THE CAPIXABA POULTRY CHAIN

Juliana Andreão Perim

Titulação: Mestrado em Administração
Endereço: Rua Antônio Machado, 22
Centro, Castelo (ES) – Cep: 29360-000
Tel: (28)99861042 / 35420500
Email: juperim@hotmail.com

Hélio Zanquetto Filho
Universidade Federal do Espírito Santo

Titulação: Doutor em Engenharia da Produção
Doutor em Engenharia da Produção Endereço: Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Campus de Goiabeiras, CCJE, Departamento de Administração
Av. Fernando Ferrari, 514 – Curso de Administração PPGAdm – Mestrado
Campus de Goiabeiras
Vitória (ES) – Cep: 29075910
Tel: (27)4009-7730 / 4009-7712
Email: zanquetto@gmail.com

Data de submissão: 18 maio 2009 . **Data de aprovação:** 22 jul. 2010 . **Sistema de avaliação:** Double blind review.
. Universidade FUMEC / FACE . Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
. Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira . Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita.

RESUMO

O presente artigo tem o objetivo de compreender e analisar a formação de uma rede interorganizacional para a implantação de um frigorífico avícola no Estado do Espírito Santo, mais notadamente na compreensão da gestão da cadeia de suprimentos. Para isto foi necessário refletir sobre o fenômeno da formação das redes interorganizacionais, tendo como principais suportes teóricos os relacionamentos sociais e a teoria de dependência de recursos. Assim, realizou-se um estudo de caso por meio de observações e participação nas reuniões entre os parceiros do projeto com posterior realização de entrevistas abertas com os representantes das organizações envolvidas. A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo. Os resultados

demonstraram que tanto a teoria de dependência de recursos quanto os relacionamentos sociais foram responsáveis pela escolha dos membros que compõem a parceria. Entretanto, o relacionamento social está mais diretamente relacionado à formação do grupo denominado núcleo e a teoria de dependência de recurso no relacionamento deste núcleo com os demais parceiros. Valores como a confiança, a honestidade, o comprometimento e a capacidade empreendedora são os principais responsáveis pela manutenção desta parceria.

PALAVRAS-CHAVE

Redes interorganizacionais. Relacionamentos sociais. Dependência de recursos. Setor avícola.

ABSTRACT

The present article has the objective to understand and analyze 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. 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.

KEYWORDS

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

INTRODUÇÃO

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, em que a empresa produzia todos (ou quase todos) os seus recursos sozinha, tornou-se inviável (PARKHE, 1998). Esse fato evidencia um movimento representado pela eliminação das fronteiras que limitavam as organizações, verificados na proporção em que elas se fundem e se recharacterizam, formando 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.

O processo de formação e estruturação das redes interorganizacionais, horizontais ou verticais, pode ser analisado tanto pelo aspecto operacional das tecnologias de gestão quanto pelo do relacionamento interorganizacional. Nesta pesquisa, o interesse principal está voltado para a compreensão do segundo aspecto, mais notadamente, tentando compreender como acontece o processo de formação de uma rede interorganizacional que integra a cadeia de suprimentos, tanto na horizontal quanto na vertical.

Assim, é importante 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 se desenvolvem.

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).

Diante do exposto, o objetivo principal desta pesquisa é compreender e analisar a formação e desenvolvimento da rede interorganizacional para a implantação de um frigorífico avícola no Estado do Espírito Santo, tendo como foco os relacionamentos interorganizacionais. O referencial teórico que dá suporte à análise fundamenta-se na teoria de dependência de recursos e nos relacionamentos sociais. Outras teorias, como a de custos de transação, poderiam ser utilizadas; entretanto, de acordo com os dados coletados, optou-se pela teoria de dependência de recursos e pelos relacionamentos sociais, pois acredita-se que esses poderiam dar maior suporte à compreensão da realidade estudada.

Do ponto de vista de sua importância econômica e social, o frigorífico avícola terá capacidade de processamento de 6.000 aves/hora, em um turno de produção, podendo se chegar a 9.000 aves/hora sem investimento adicional, tendo 10.487,59m² de área construída. Isso se dá devido à flexibilização

dos equipamentos adquiridos, à sua produtividade e à elevada tecnologia incorporada. No primeiro momento, serão gerados cerca de 500 empregos diretos, além dos indiretos. Vale ressaltar que este projeto está sendo implementado em uma cidade do interior do Espírito Santo, aumentando assim sua importância econômica e, principalmente, social para o desenvolvimento da região.

A fim de facilitar o entendimento, o artigo está assim estruturado. Na próxima seção, são apresentados os elementos teóricos que suportam a pesquisa empírica. Na terceira seção, é apresentado o percurso metodológico. Na quarta seção, faz-se a análise da pesquisa empírica e, na última seção, são feitas as considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

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:

o comportamento entre os membros é apontado visando ao alcance dos objetivos coletivos e individuais;

os processos de interdependência emergem da divisão de tarefas e funções entre os membros;

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 uma estrutura e um processo 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 frequência 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, isso significa poderem ser capazes 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 equitativos, influenciando de forma a motivar ou finalizar os relacionamentos.

FORMAÇÃO DAS REDES

Castells (2005) ressalta que a formação e o desempenho de uma rede serão consequências 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:

Recursos a trocar: informação, conhecimento e insumo, vistos como a base da rede;

“Infoestrutura”: regras de funcionamento e éticas que deverão ser seguidas pelos membros da rede;

Infraestrutura: 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:

Necessidade: uma organização frequentemente vai estabelecer uma ligação ou uma troca com outras organizações devido a uma necessidade legal ou regulatória;

Assimetria: refere-se ao potencial de exercer poder e controle sobre outras organizações ou sobre seus recursos;

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;

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;

Estabilidade: 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;

Legitimidade: 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.

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 interorganizational 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.

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, nos relacionamentos 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).

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”.

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, os relacionamentos interorganizacionais de uma rede, assim como as da cadeia de suprimentos e redes horizontais estão baseadas nos relacionamentos sociais (parentesco, religião, etnia, educação, condições históricas, políticas ou sindicais) (MARTELETO; SILVA, 2004).

A partir disto, deve-se observar que 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).

Desse modo, 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.

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 de 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 ideia de que as empresas são controladas pelo ambiente, verifica-se que elas também podem aprender a administrar esse domínio.

O ambiente é 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 autossuficientes, 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):

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

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

Dessa maneira, as organizações estão ligadas ao ambiente por meio de: federações, cadeias, associações, relacionamentos cliente-fornecedor, relações competitivas e um instrumento sócio-legal 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).

Por último, 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, 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, quando da análise da gestão da cadeia de suprimentos.

PERCURSO METODOLÓGICO

O estudo da formação das redes organizacionais, tanto por meio de parcerias horizontais como por meio da gestão da cadeia de suprimentos, trata de algo atual, porém complexo, pois não envolve somente aspectos econômicos, mas também sociais. 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 na cadeia de suprimentos avícola de corte, por meio da formação de uma rede interorganizacional. Deve-se ressaltar que esse era um fato a ser destacado dentro do setor avícola de corte, pois não havia registros desse tipo de parceria no Estado.

A fim de facilitar a compreensão do objeto estudado apresenta-se, na FIG. 1, a cadeia de suprimentos do setor avícola. O nível 1 é formado pelos fornecedores de insumos dos produtores de frangos de corte. No nível 2, estão os produtores de frangos de corte. Os distribuidores, os frigoríficos e o setor agrícola estão no nível 3. No nível 4, estão os supermercados, hotéis, feirantes e consumidores finais. Os relacionamentos estão representados por setas, sendo destacados os diretamente

relacionados ao caso estudado; na área destacada estão representadas a integração da cadeia de suprimentos,

sendo que duas organizações estão no nível 1, três no nível 2 e o frigorífico no nível 3.

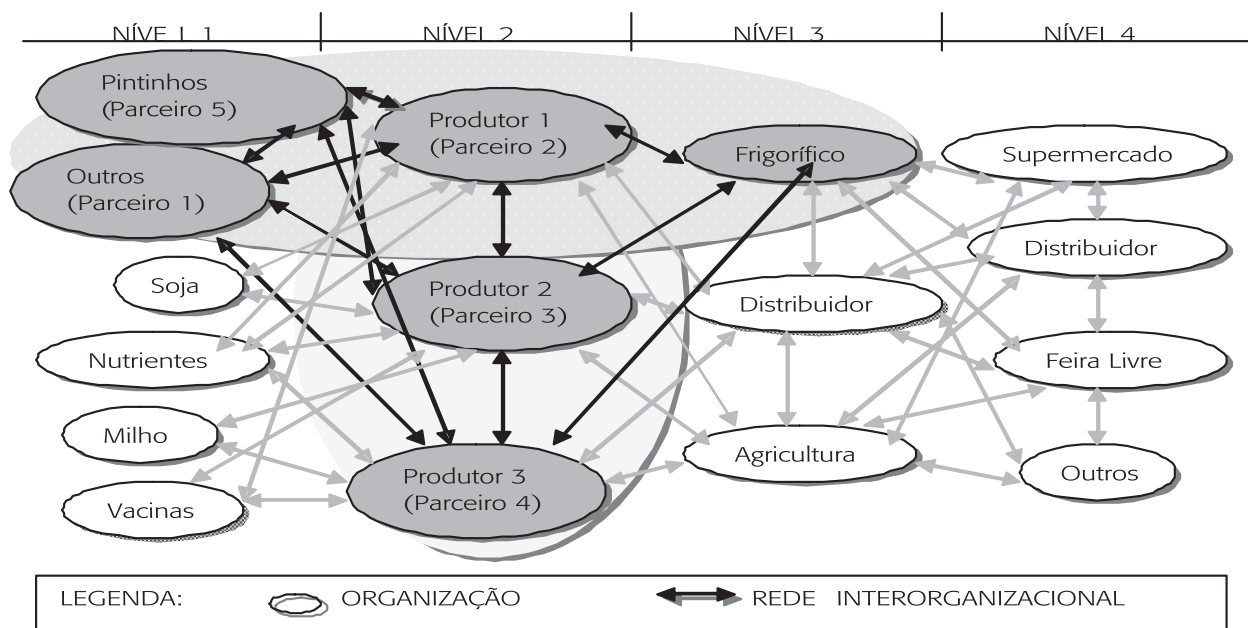


FIGURA 1 - Recorte da cadeia de suprimentos estudada: frango de corte

Decidido o objeto empírico para a realização da pesquisa, buscou-se uma aproximação com a rede estudada. Isto foi feito por meio de pesquisa documental, da realização de entrevistas abertas com alguns representantes das organizações e de observações preliminares das reuniões realizadas entre os parceiros. Assim, a partir de março de 2006 foram realizadas observações em 14 reuniões, com a participação dos cinco parceiros envolvidos no empreendimento. O objetivo metodológico destas observações era contribuir para o entendimento do fenômeno, verificando-se as práticas cotidianas da parceria.

Em paralelo às observações, foram realizadas cinco entrevistas individuais com os cinco representantes das organizações que eram os responsáveis pela formação e desenvolvimento do frigorífico.

Para o tratamento e análise dados empíricos, utilizou-se a análise de conteúdo fundamentada na concepção de Bardin (1977), pois ela atendia aos objetivos da pesquisa. Essa análise visa a identificar o que está sendo dito sobre um determinado tema. 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). Dessa forma, durante o processo de análise, buscaram-se elementos e significações partilhados pelos parceiros.

Com o objetivo de preservar a identidade de cada entrevistado e organizar o processo de análise, eles foram denominados: Parceiro 1, Parceiro 2, Parceiro 3, Parceiro 4 e Parceiro 5.

ANÁLISE DA PESQUISA EMPÍRICA

A presente seção é dedicada à formação da parceria estudada. Busca-se entender qual foi o caminho percorrido até a constituição do grupo atual. Para isso, são discutidos os seguintes itens: pressões do ambiente, relacionamento dos sócios anterior ao projeto, idealização do frigorífico, o processo de seleção, papel dos parceiros e perfil do grupo.

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 contribuíram para a idealização do frigorífico (busca da verticalização), e não especificamente para a formação da parceria 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 do presente artigo. Entretanto, o entendimento dos fatores contingênciais são fundamentais para se entender 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.

RELACIONAMENTO DOS SÓCIOS ANTERIOR AO PROJETO

Verifica-se que, antes mesmo da idealização do frigorífico, os parceiros já se relacionavam. Entretanto, o relacionamento social mais forte ocorria entre os Parceiros 2, 3 e 4, que compõem o denominado núcleo da parceria. Desse modo, os relacionamentos anteriores serão tratados nos dois próximos itens, divididos em relacionamentos 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.

a) Relacionamentos verticais

A realização de parcerias com fornecedores, devido à necessidade de melhoria contínua e de redução de custos, tem tido grande importância na gestão da cadeia de suprimentos. 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. 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.

Nesse sentido, no ano de 2000, foi estabelecida uma parceria entre os Parceiros 1 e 5, que se tratava da terceirização de seus serviços para o Parceiro 5, e do arrendamento de suas estruturas de granjas para os Parceiros 2 e 3. 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).

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.

b) 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 formarem um sentimento de cooperação, comprometimento e confiança mútua, fator que foi decisivo para a escolha dos parceiros e formação da parceria.

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 foi essencial 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.

IDEALIZAÇÃO DO 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.

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.

Mesmo assim, a necessidade do frigorífico, motivada principalmente por pressões ambientais, encorajava-os cada vez mais a se arriscarem nessa nova etapa,

transformando seus sonhos em realidade. Isso confirma as ideias de Oliver (1990), quando conclui que uma organização, frequentemente, 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.

Como a ideia 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.

Nesse sentido, baseado nas ideias 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.

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, como que 'naturalmente', deu-se 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).

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.

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 do Parceiro 3 com o 5, em nenhum momento ele esperava que o Parceiro 5 pudesse 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.

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).

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 dos produtores selecionados (Parceiros 2, 3 e 4), corroborando o que Marteleto e Silva (2004) dizem. 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 (núcleo) 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.

Observa-se que a cultura do trabalho também exerceu influência na escolha dos membros da parceria. 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 com 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 aproximados, 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.

Outro fator que se pode destacar é a confiança, pois foi decisiva 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.

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.

Isso, possivelmente, se deve por 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. 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.

Além dos fatores mais diretamente relacionados aos relacionamentos sociais, acima mencionados, outros fatores foram decisivos na escolha desses parceiros. Assim, verifica-se uma ampliação dos fatores, confirmando, em parte, as ideias de Marcon e Moinet (*apud* BALESTRIN; VARGAS, 2002) e Oliver (1990). Dentre os fatores identificados, pode-se destacar:

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.

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

Necessidade: existe uma necessidade de que esse empreendimento dê certo para todos os parceiros, principalmente para os produtores de frango (Parceiros 2, 3 e 4). Nesse sentido, foi a necessidade da verticalização da cadeia produtiva que os aproximaram. Porém, cada um tinha a sua necessidade: o Parceiro 1, com o objetivo de viabilizar a sua infraestrutura 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 produtividade.

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. 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.

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

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 sendo 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-se 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.

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. 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).

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. 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 como 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). 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.

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.

Parceiro 5: O Parceiro 5, para os demais, possui um papel importante, tanto no que diz respeito à legitimação do empreendimento, devido ao seu poder econômico, quanto no que se refere 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. 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, em que o Parceiro 5 se comprometeu a exportar seus produtos para essa organização. 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.

PERFIL DO GRUPO

Este grupo possui características e comportamentos uniformes, mais

notadamente dentro do núcleo, pois na maioria das vezes estão abertos a novas oportunidades de crescimento dentro de seus negócios, arriscam em função de seus ideais, além de outros fatores que se assemelham. Observando-se o grupo, verifica-se que realmente essa rede interorganizacional é uma parceria. Alguns componentes que uma parceria inclui, descritos por Cooper *et al.* (1997), foram encontrados na rede em estudo: a) planejamento comum-implantação do frigorífico, objetivo partilhado por todos parceiros estudados; b) compartilhamento dos benefícios - 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 - responsabilidades que cada parceiro tem dentro da rede; d) conectividade - perfil dos parceiros que são semelhantes, fato que garante um desenvolvimento mais harmônico e; e) confiança - entre os parceiros, adquirida ao longo do tempo, de suas histórias. 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 aparentemente apresenta 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. Isso ocorre 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 fossem 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.

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.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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, que 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 destes 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 esses foram construídos, solidificados e revigorados por meio de elementos que unem fortemente o núcleo, tais como: a ascendência 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 que são por eles compartilhadas. 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, infraestrutura, necessidade, legitimidade e eficiência na formação deste 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 necessária 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. Desta 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.

A continuidade desta pesquisa está sendo conduzida, dentro de uma pesquisa mais ampla que se interessa, principalmente, pelos aspectos sócio-

culturais e relacionais no ambiente das redes organizacionais tanto nos aspectos horizontais quanto na gestão da cadeia de suprimentos. Assim, as próximas investigações têm a intenção de: a) buscar um maior entendimento relacionado à formação e ao desenvolvimento das redes interorganizacionais e b) aprofundar o entendimento das questões relativas aos valores que influenciam a formação e o desenvolvimento destas redes. ➤

REFERÊNCIAS

- BAIARDI, A.; LANIADO, R. N. Entre a competição e a cooperação: valores e atitudes empresariais na perspectiva de uma atuação sistêmica. **Revista Organizações & Sociedade**, [S. l.], 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. **Anais...** Recife: ENEO, 2002. v. 1. p. 1-15.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- CASTELLS, M. A sociedade em rede. In: CASTELLS, M. **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**, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 67-89, 1997.
- 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.
- GIDDENS, A. **Sociologia**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? **The American Journal of Sociology**, [S. l.], p. 1439-1481, Mar. 1999.
- LANIADO, R. N.; BAIARDI, A. A construção das redes na formação da cooperação empresarial: um estudo de caso. **Revista Organizações & Sociedade**, [S. l.], v. 10, n. 27, p. 61-74, maio/ago. 2003.
- 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.
- 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.
- 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**, [S. l.], v. 8, n. 3, p. 289-303, dez. 2001.
- OLIVER, C. Determinations of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.
- PARKHE, A. Understanding trust in international alliances. **Journal of World Business**, [S. l.], 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 E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 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 E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 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 E PESQUISA

EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 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 DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD – ROM.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental process of cooperative interorganizational

relationships. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 19, p. 90-118, 1994.

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**, [S. l.], n. 1, p. 24-36, 1976.

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.