
REDE DE PRODUTORES RURAIS E GESTÃO DOS RECURSOS

FARMERS' NETWORK AND RESOURCE MANAGEMENT

Data de submissão: 21 out. 2009 . **Data de aprovação:** 03 mar. 2010 . **Sistema de avaliação:** Double blind review . Universidade FUMEC / FACE . Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho . Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira . Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto

Guilherme Cunha Malafaia
Universidade de Caxias do Sul



Roni Blume
Universidade Federal de Santa Maria



Alessandra Costenaro Maciel
Faculdades da Associação Brasileira de Educação



Maria Emília Camargo
Universidade de Caxias do Sul



RESUMO

As mudanças no cenário competitivo mundial tornaram difícil a sobrevivência das organizações. Embora haja diferentes fatores que influenciam o desempenho das empresas, a compreensão dos recursos considerados como estratégicos é fundamental para a manutenção das vantagens competitivas. Na cadeia da carne, a ausência da coordenação e da cooperação é um problema clássico. Este estudo pretende identificar como um grupo de produtores da carne tem respondido às demandas ambientais na cadeia da carne. Para compreender esta situação, a teoria de RBV, associada com a de rede, foi utilizada para analisar como foi promovida e organizada uma rede dos interesses que visam a obter uma melhor posição competitiva. Os fatores principais de sustentabilidade estratégica são a raridade e a escassez dos recursos. O uso de ambas as teorias fornece a compatibilidade para melhor compreender o relacionamento entre recursos e sua aplicação eficaz.

PALAVRAS-CHAVE

Visão Baseada em Recursos. Redes. Vantagem competitiva. Cadeia da carne. Produtores rurais.

ABSTRACT

The changes in the world competitive scenario have made difficult the survival of companies. Although there are different factors that influence the performance of firms, the comprehension of the resources considered as strategic are fundamental to the maintenance of competitive advantage. In the beef chain, the absence of coordination and of cooperation is a known classical problem. This study aims to identify how a group of beef producers has been answering the environmental demands in the beef chain. To understand this situation, the RBV theory associated with the network were utilized to analyze what has been promoted and organized like a net of interests aiming to obtain a better competitive position. The principal factors of strategic sustainability are the scarcity and the reliability of the way and that the use of both theories provides compatibility to a better understand of the relationship between resources and their effective application.

KEYWORDS

Resource Based View. Network. Competitive Advantage. Beef Chain. Farmers.

INTRODUÇÃO

A emergência de relações diferenciadas entre as organizações tem se tornado mais evidente com o acirramento da competitividade em nível global. Em tempos de globalização, as oportunidades no mercado estão sendo rapidamente ocupadas por firmas que respondem com maior agilidade às mudanças no ambiente competitivo.

Muito embora existam diferentes fatores que influenciam as performances das firmas, o entendimento dos recursos considerados como essenciais, ou estratégicos, proporcionam para os gestores a identificação de prioridades a serem mantidas ou resguardadas, como as chaves da manutenção da vantagem competitiva. Quando avaliadas corretamente, obtém-se, em termos temporais, a sustentabilidade para o negócio.

Quando se trata da bovinocultura de corte nos agronegócios, verifica-se que esta cadeia é condicionada por um conjunto de especificidades

que nem sempre são bem compreendidas pelos seus participantes. A correta leitura do ambiente organizacional, onde se concentram os recursos externos e internos, em geral, é suprimida pelo oportunismo e o imediatismo. Estas particularidades, aliadas à falta de coordenação e de cooperação, tornaram-se um problema clássico nesta cadeia, sendo amplamente abordados em diferentes estudos, como os de Pigato *et al.* (1999); Siffert Filho & Faveret Filho (1999); Rocha *et al.* (2001); Zilbersztajn & Machado Filho (2003); Wiazóvski & Lírio (2003); Ferreira (2003); Euclides Filho (2004); Malafaia *et al.* (2007), entre outros.

De fato, competir em diferentes mercados com eficiência neste setor requer cumprir exigências com a qualidade, diferenciação, coordenação estratégica e tecnologia, além da tradicional visão de custos ligada a preços. É justamente pela relevância destas questões que torna-se importante

se articular o planejamento estratégico, o entendimento de como os recursos produtivos possibilitam diferenciais no desempenho.

Para atender a este tipo de demanda analítica é que a *Resource Based View* - RBV vem ganhando relevância na análise dos recursos próprios ou adquiridos pelas firmas. Ao analisarem-se os recursos, na tentativa de identificar as implicações de características ligadas às suas idiossincrasias, possibilita-se o desenvolvimento de estratégias mais adequadas ao ambiente tanto interno como externo, onde se encontram inseridas as organizações.

Mas, na pecuária de corte, a obtenção de vantagens competitivas requer algo a mais do que a identificação e categorização dos recursos, pois são latentes os problemas de coordenação e cooperação associadas ao comportamento individualista. Neste sentido, torna-se importante também observar comportamentos associativos e de rede, como forma de dinamizar os recursos entre as relações.

Assim, na tentativa de categorizar e avaliar os recursos e as relações desenvolvidas numa rede de produção de carne bovina, o presente estudo tem por objetivo operacionalizar a teoria da RBV associada com princípios de rede, para averiguar como a rede organizacional APROCCIMA, no Estado do Rio Grande do Sul (RS), tem respondido às demandas do ambiente organizacional no segmento da pecuária de corte. A importância de se estudar a iniciativa da Associação de Produtores Rurais dos Campos de Cima da Serra é o caráter inovador da proposta, que está buscando romper com o paradigma da individualidade na pecuária de corte gaúcha, sendo a mesma pioneira neste tipo de articulação.

O artigo encontra-se organizado da seguinte maneira: inicialmente é trabalhado o referencial teórico, em que são contempladas as definições chave para os recursos na RBV. Segue a esta uma reflexão sobre redes de cooperação e sua im-

portância no desenvolvimento de vantagens competitivas individuais e coletivas. Após, é apresentado o método utilizado para a realização da pesquisa. Em seguida, se analisa, a partir de pesquisa empírica, os recursos e seus fatores de sustentabilidade, apoiados por uma matriz SWOT. Posteriormente, são apresentadas as potenciais interligações entre recursos e rede. Esta discussão encaminha para as considerações finais.

REVISÃO DE LITERATURA

A Visão Baseada em Recursos - RBV

As primeiras definições de RBV deram-se nos anos 50, com Edith Penrose. Para a autora, uma empresa é vista como “*an unique bundle of productive resources*” (PENROSE, 1959). Esses conjuntos de recursos podem gerar um diferencial competitivo para as firmas, desde que sejam eficientemente administrados. Segundo Barney (1991), os recursos das firmas incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos das firmas, informação, conhecimento, entre outros, que habilitam a ela conceber e implementar as estratégias para aperfeiçoar a eficiência e a efetividade, a fim de criar valor.

Neste sentido, segundo o mesmo autor, os recursos podem ser classificados em três categorias: os recursos de capital físico, recursos de capital humano, e recursos de capital organizacional. Os físicos incluem: planta, equipamentos, posição geográfica, acesso a materiais. Os humanos incluem: treinamento, experiência, inteligência, arbítrio, percepção individual dos CO's e os recursos de capital organizacional incluem: a estrutura de informação, o planejamento formal ou informal, o controle e sistemas de coordenação e as informações relacionadas com o grupo no ambiente.

Nessa ótica, Grant (1991) acrescenta à relação os recursos de capital financeiros, os tecnológicos e os reputacionais. Os financeiros incluem

REDE DE PRODUTORES RURAIS E GESTÃO DOS RECURSOS

os diferentes recursos monetários de que as firmas podem fazer uso para conceber e implementar as estratégias. Os tecnológicos são desenvolvidos a partir das competências das organizações, sendo originados tanto do capital humano próprio da firma quanto adquiridos no mercado. Os recursos reputacionais são, em geral, ligados a ativos intangíveis como as marcas e imagem do produto ou da empresa.

Entretanto, para que uma empresa construa vantagens competitivas sustentáveis, é necessário, além de entender a natureza dos recursos, a condição dos atributos que os diferenciam. Neste sentido, Barney (1991) ressalta que as vantagens competitivas são sustentadas pela imobilidade e heterogeneidade dos recursos, em que a questão da imitabilidade torna-se um diferencial para classificar os recursos como estratégicos.

Uma outra abordagem, que também trabalha com a explicação da importância dos atributos dos recursos como fonte de vantagens competitivas, é a desenvolvida por Peteraf (1993). Para a autora, os atributos dos recursos, que limitam à competição *ex-post*, envolvem a presença de condições denominadas de *imperfeita imitabilidade* e *imperfeita substituição* de um recurso. Assim, a capacidade de proteção de um recurso contra a imitação ou substituição depende das seguintes condições: ambiguidade causal, a não-codificação do conhecimento, ou a existência de dependências de caminho.

Ainda, em se tratando de atributos dos recursos para se determinar a sua condição de sustentação estratégica, Fensterseifer e Wilk (2003) sintetizam os estudos de Teece, Barney e Diericks e

Cool, e identificam os seguintes fatores: a) complementaridade ou co-dependência, onde os recursos só produzem valor pelo seu conjunto; b) dependência do caminho, acumulação ou dependência do tempo que lhe confere a especificidade; c) condição de escassez, relacionada diretamente com a raridade, sendo que a unicidade lhe confere ganhos superiores; d) grau de codificação do conhecimento. Quanto mais tácito for o conhecimento, empregado por um grupo ou individualmente, maiores serão as idiosincrasias referentes ao processo de aprendizado; e) ambiguidade causal, quando não se entende claramente o que proporciona a vantagem competitiva para a empresa, dificultando o entendimento dos concorrentes, e da própria organização, onde, contudo, o resultado é positivo em termos de vantagens; f) condição de negociabilidade, quando o custo e o valor de um produto não são claramente definidos, e esta falta de esclarecimento dificulta a negociação.

As particularidades sobre a categorização e atributos dos recursos apresentados, sob o enfoque da RBV, proporciona indicativos para se entender criação de valores capazes de originar vantagens competitivas sustentáveis para as organizações. É por isso que se enfatiza a necessidade de identificação dos recursos envolvido nas operações, bem como os atributos que os diferenciam.

Para que se possa avaliar as premissas da abordagem descrita a FIG. 1 auxilia na identificação das diferentes unidades categóricas e os atributos para a classificação dos recursos. No modelo, ressalta também a importância da combinação dos diferentes fatores, próprios ou controlados, para potencializar a criação das vantagens competitivas.

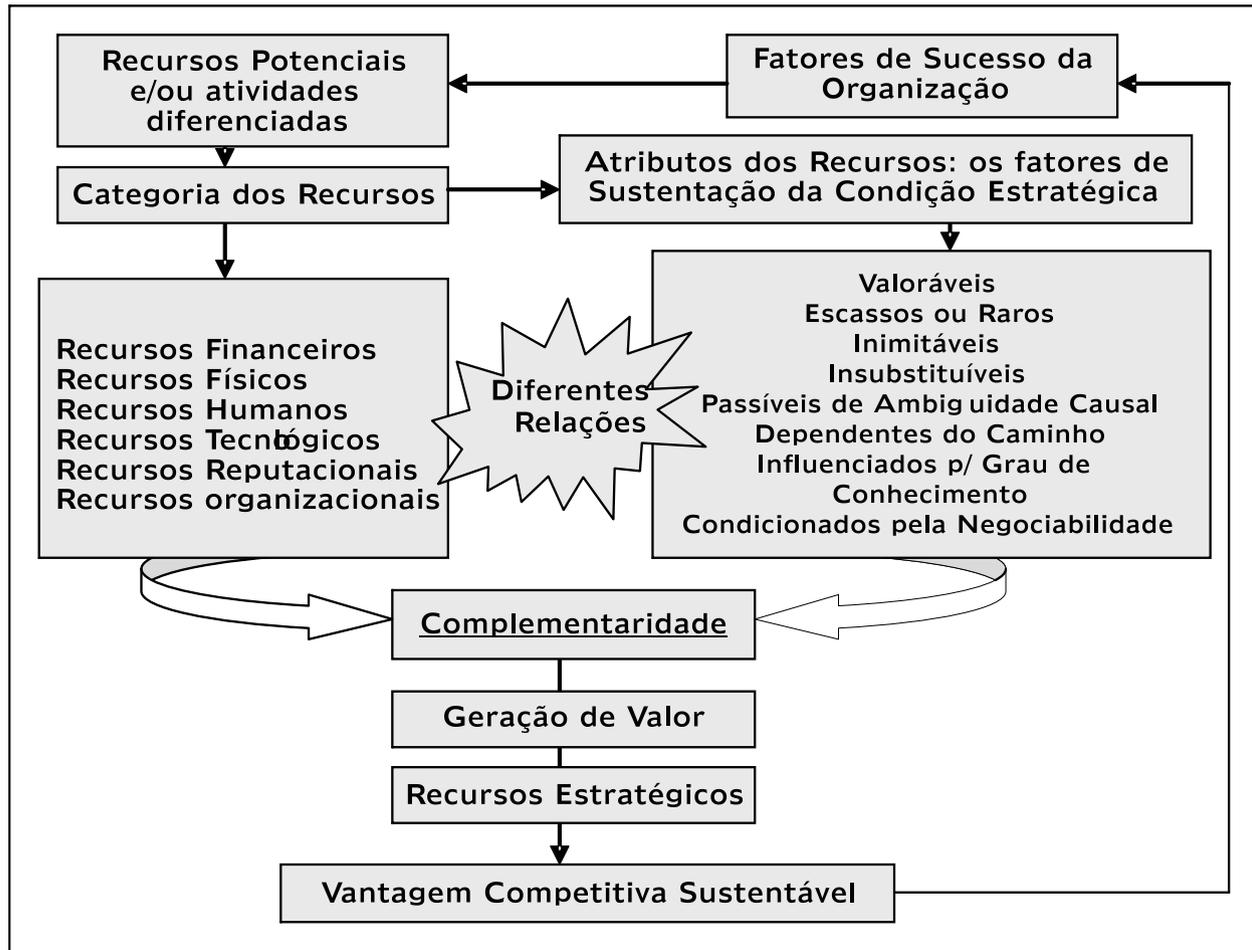


FIGURA 1 - Modelo de categorização e avaliação de recursos para a consolidação de vantagens competitivas sustentáveis com base na RBV

Fonte: Elaborado pelos autores

As Redes de Cooperação

Existem muitas divergências acerca do conceito de redes de cooperação. Na maioria das vezes, apresentam uma série de situações onde duas ou mais empresas unem-se com objetivos comuns para a realização de ações conjuntas, que ao visem o crescimento ou à manutenção de suas competitividades. De acordo com Marcon e Moinet (2000), as redes de cooperação interfirmas são constituídas por empresas que guardam cada uma sua independência, mas que optam por coordenar certas atividades específicas de maneira conjunta.

O estudo sobre as redes de cooperação vem despertando um interesse crescente, ao longo dos anos, nas teorias organizacionais. Nohria e Eccles (1992) atribuem três principais razões para o aumento do interesse sobre redes nos estudos organizacionais. A primeira razão é o surgimento da "nova competição", em que o modelo da organização concentra-se na rede de relações laterais intra e entre firmas, como a que ocorre nos Distritos Industriais Italianos e no Vale do Silício. A segunda razão é a emergência das tecnologias da informação e comunicação (TIC), como as intranets organizacionais e a internet, possibilitando uma

maior interação entre empresas. Já a terceira, e última razão, é a inserção da análise de redes como uma vertente de estudos acadêmicos, cujo foco de análise transcende os sociólogos e expande-se pela interdisciplinaridade dos estudos organizacionais.

De acordo com Powell e Smith-Doer (1994), a abordagem para o estudo de redes é ancorada pela Sociologia e pela Teoria das Organizações, e utiliza-se das redes como base analítica para estudar as relações sociais, seja dentro da firma, seja nas relações interorganizacionais, isto é, no ambiente externo das organizações. Para Geindre (2001), existem cinco pontos fundamentais que caracterizam uma rede de cooperação: tempo de existência, confiança, dependência compartilhada e interdependência, especificidade dos propósitos da relação e natureza dos ganhos obtidos. Cabe ressaltar que a criação e gestão de redes organizacionais pressupõem a necessidade de interação entre seus membros e a habilidade de construção coletiva.

A formação das redes torna-se uma forma das empresas organizarem-se para competir em escala local, regional e global, diminuindo assim os custos e investimentos, os riscos e as incertezas presentes no mercado globalizado. Salancik (1995, p. 12) observa que “a análise de redes corrige uma tendência na teoria das organizações de se preocupar com as árvores ao invés da floresta”.

A Teoria de Redes considera que todas as organizações estão relacionadas em redes e devem ser analisadas dentro dessa perspectiva. Nohria (1992) propõe que, dentro desse foco de análise, a estrutura de qualquer organização precisa ser entendida e analisada em termos de múltiplas redes de relacionamentos na organização, e como eles são desenhados, separadamente ou em várias combinações.

A partir dos conceitos revisados, e para os fins deste estudo, redes de cooperação caracterizar-se-ão como um grupo de produtores que colaboram entre si visando a atingir objetivos comuns

através de relações horizontais, constituindo ou não uma nova entidade representativa do grupo. Sob esse enfoque, Wegner *et al.* (2004) enfatizam que as redes de empresas podem apresentar a configuração de redes horizontais, que se caracterizam pela colaboração entre empresas que atuam na mesma fase de uma cadeia produtiva, realizando em conjunto atividades comuns ao grupo ou atuando de forma complementar. Normalmente, as redes horizontais são formadas por empresas concorrentes visando à obtenção conjunta de benefícios como aprendizagem, legitimação, *status* e benefícios econômicos (PODOLNY; PAGE, 1998). Nesse tipo de rede enquadram-se as redes de compradores, redes de fornecedores e consórcios de exportação.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Diante do objetivo proposto de categorizar e avaliar os recursos e as relações desenvolvidas numa rede de produção de carne bovina, estabelecida por um grupo de produtores de carne bovina, no Estado do Rio Grande do Sul (RS), optou-se pela realização de uma pesquisa exploratória qualitativa. A operacionalização dessa pesquisa realizou-se por meio do estudo de caso em uma rede de produtores rurais, denominada APROC-CIMA. A escolha dessa rede deve-se ao fato de a mesma ser a pioneira do segmento no Estado, a ponto de constituir-se em *benchmarking* para a formação de novos empreendimentos com as mesmas características.

O processo de coleta de dados foi realizado por meio de entrevistas em profundidade, realizada com os produtores integrantes da rede em estudo, utilizando um roteiro de tópicos, sem obedecer a uma estrutura formal (LAKATOS; MARCONI, 2001). Deve-se destacar que a rede conta, atualmente, com dez associados. Buscou-se, desta forma, fazer entrevistas com produtores que pudessem relatar com clareza e objetividade todas as atividades, desde a formação da rede.

As etapas da pesquisa foram assim desenvolvidas: a) caracterização da rede; b) análise do ambiente organizacional através da matriz SWOT; c) categorização e avaliação dos recursos estratégicos; d) ligação entre os recursos e a rede. Como etapa final do processo de pesquisa, procedeu-se à análise das informações e ao desenvolvimento de sugestões e considerações, descritas a seguir.

ESTUDO DE CASO NA REDE APROCCIMA – REDE DE PRODUTORES DE CARNE BOVINA

A Caracterização da Rede APROCCIMA e seu Ambiente Organizacional

A rede surgiu inicialmente dentro de uma coordenadoria de compras de um grupo de produtores rurais do Sindicato Rural de Vacaria, denominada Clube de Integração e Troca de Experiências - Cite 120, sediada em Vacaria – RS. O Cite 120 está há nove anos no mercado e, há menos de um ano, por incentivo da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais - SEDAI/RS e da Universidade de Caxias do Sul - UCS, passou a atuar em rede através da Associação de Produtores Rurais dos Campos de Cima da Serra – APROCCIMA, sediada em Antônio Prado – RS.

A composição atual da rede inclui dez agropecuárias participantes. Essas agropecuárias estão distribuídas na região dos Campos de Cima da

Serra, na Mesorregião Nordeste do Rio Grande do Sul. A rede não possui uma central, e as reuniões são realizadas em datas pré-definidas entre a rede e os consultores do Programa Redes de Cooperação UCS – SEDAI, nas próprias fazendas dos associados. Nessas reuniões, são traçados os objetivos da rede em relação: as negociações de preços e condições junto aos fornecedores e clientes, desenvolvimento de ações conjuntas relativas às campanhas de marketing, planejamento estratégico e o plano de expansão da rede. O objetivo comum é a manutenção do bom funcionamento do grupo, evitando atitudes oportunistas ou inadequadas.

Sua missão, enquanto rede, é promover a integração e troca de experiências, a capacitação tecnológica, visando o aumento da produtividade e qualidade nos produtos agropecuários de forma sustentável, exercendo liderança na comunidade e objetivando a valorização do produtor rural. A rede APROCCIMA, desde seu surgimento, prioriza alguns princípios e faz questão de mantê-los como norteadores das decisões da associação, dentre eles: ética nos relacionamentos, preservação e transmissão da tradição cultural, inovação constante, compromisso pessoal dos associados, valorização das pessoas envolvidas e fortalecimento do associativismo através da união.

Em termos de contexto para o negócio, a rede procurou, no ambiente organizacional, identificar e avaliar o impacto das ameaças e oportunidades do ambiente externo (QUADRO I),

QUADRO 1
Análise do ambiente externo da APROCCIMA

AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Certificações	Monopólio da genética
Novos mercados/Produtos diferenciados	Clima
Participação em eventos do setor	Falta de política econômica
Alianças / Parcerias / Cadeia	Concorrência desleal
Construção da marca	Informais - abate clandestino
Captação de recursos	Especulação / investidores de ocasião
	Riscos sanitários
	Movimentos contra consumo de carne vermelha
	Reduzido número de associados e poucos <i>prospects</i> com perfil adequado

Fonte: Pesquisa junto à APROCCIMA

bem como os pontos fortes e fracos do ambiente interno (QUADRO 2). Essa análise foi utili-

zada como ponto de partida para a elaboração dos planos estratégicos da rede.

QUADRO 2
Análise do ambiente interno da APROCCIMA

AMBIENTE INTERNO	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
História: passado do grupo	Desconhecimento do mercado
Comprometimento e disciplina	Produção heterogênea = economia de escala pequena
Valores comuns	Descapitalização
Genética bovina padronizada	Baixo estoque alimentar
Sistema de produção integrado: lavoura - pecuária	Falta de organização das atividades (plântio / uso de equipamentos em comum)
Área de produção diferenciada - Campos de Araucária	Falta de sincronismo entre associados
Localização turística	Falta de planejamento estratégico
Marca própria	Comunicação deficiente
Reputação no setor de carnes	Ausência de indicadores de desempenho e banco de dados comum.
Suporte científico de Universidade	
Poder de barganha na compra e venda	

Fonte: Pesquisa junto a APROCCIMA.

Apesar de o ambiente externo apresentar diversas ameaças, as oportunidades são encorajadoras, principalmente no que se refere à busca por nichos específicos de mercado, através do produto diferenciado. No que tange à análise interna da rede, ações elencadas fazem acreditar que a rede possui diferentes pontos fortes, que podem lhe proporcionar a vantagem competitiva diante de seus concorrentes.

Os Recursos da Rede APROCCIMA e os seus Fatores de Sustentação Estratégica

A partir da matriz *SWOT* estabelecida e dos pontos categóricos dimensionados na RBV para análise dos recursos e sua relação com a competitividade das firmas para a criação de vantagens competitivas, desenvolveu-se o QUADRO 3. Neste se apresenta a tipologia dos recursos presentes na rede APROCCIMA, base para a identificação dos fatores de sustentação estratégica trabalhada pela organização.

QUADRO 3
Classificação dos recursos identificados na rede APROCCIMA.

ELEMENTO CLASSIFICÁVEL	TIPO DE RECURSO	FATOR DE SUSTENTAÇÃO ESTRATÉGICA
Sistema produção/integração pecuária e lavoura	Humano/Tecnológico	Codificação do conhecimento, dependência de caminho
Genética bovina	Financeiro/tecnológico	Valorável
Vantagens edafoclimáticas	Físico	Inimitabilidade, raridade, escassez
Vantagens de localização turística	Físico	Dependência de caminho
Sincronização das atividades produtivas e comerciais/ Conhecimento mercadológico	Organizacional	Influenciados p/ grau de conhecimento, condições de negociabilidade
Valores comuns	Humano	Raros, inimitáveis, dependência de caminho
Reputação no setor de carnes/ Marca Própria	Reputacional	Valorável, dependência de caminho

Fonte: Elaborado com base na pesquisa.

Ao se observarem os elementos classificados, pode-se identificar os seguintes recursos estratégicos: físicos, financeiros, tecnológicos, humanos, organizacionais e reputacionais, sendo que estes, por vezes, aparecem de forma combinada, ao

conferir o atributo de sustentação estratégica. Em relação ao elemento classificável, sistema de produção (integração pecuária/lavoura), e pela genética bovina utilizada na rede, os recursos identificados são os **humanos** e **tecnológicos**. Os fatores

REDE DE PRODUTORES RURAIS E GESTÃO DOS RECURSOS

de sustentação estratégica são a codificação do conhecimento, dependência do caminho e os valoráveis. Estes se devem às ações visando ao projeto “Carne de Qualidade”, que, em termos de sistema de produção, resultou na implementação da padronização do rebanho pela absorção da raça Angus. Tal opção efetivou-se pelo ciclo mais curto (reprodução–crescimento–terminação) que influenciou diretamente na produção, alterando a escala e, por consequência, a melhoria da qualidade. A integração pecuária e lavoura surgiu como uma ação para minimizar os custos do processo, sendo o conhecimento da técnica difundido entre os participantes. O melhoramento genético empenhou investimentos, mas resultou na melhora significativa do plantel, sendo o programa PROTOURO, de avaliação genética, transferência de embriões, inseminação artificial e comercialização conjunta de touros, o incentivador estratégico para novas oportunidades de negócios na associação.

Quanto aos elementos, vantagens edafoclimáticas e a localização turística, predominam nestes os **recursos físicos**, que se referem aos fatores de sustentação estratégica: raridade, inimitabilidade, escassez e a dependência do caminho. Estes atributos expressam singularidades pertencentes à paisagem da Região dos Campos de Cima da Serra, formada por uma vegetação de campos imbricada em florestas naturais e de morfologia em forma de coxilha. Tal formação favorece a pecuária de qualidade, em termos de alimentação. Como o gado se alimenta de pastagens condicionadas pelo ambiente, estas tendem a afetar em termos organolépticos o sabor da carne dos bovinos recriados e terminados na região. A importância da localização, como fator de diferenciação, já esta sendo estudada para a solicitação da Indicação de Procedência dos Campos de Araucária. A paisagem também é uma fonte a ser explorada pelo turismo, só que, para esta iniciativa, demandam ações externas à rede, por parte das instituições governamentais: este é o motivo da dependência do caminho.

O **recurso organizacional** da associação diz respeito à sincronização das atividades produtivas e mercadológicas, sendo destacado, como fator de sustentação estratégica, o grau de conhecimento e as condições de negociabilidade. Os efeitos da coordenação estabelecida pela associação possibilitaram a redução de custos operacionais de compra de até 23% nos custos efetivos e melhoraram o planejamento da produção, atendendo aos prazos de entrega junto aos compradores. Em termos de tratamento de negócio, a coordenação destas ações permitiu ao grupo negociar um preço melhor para seu produto, pois se passou a aliar a qualidade com a quantidade, *trade-off* expressivo para pequenos e médios produtores competirem com os grandes produtores.

Os valores comuns são um tipo de **recurso humano** que, neste caso, tem como fator de sustentação estratégica interconectada a raridade, a inimitabilidade e a dependência de caminho, que são caracterizados pelo comportamento cooperativo e pela capacitação em termos de conhecimento dos participantes membros da rede. A associação também investiu em capacitar seus integrantes, criando comissões para participar de diferentes eventos no setor, cursos, seminários, reuniões, entre outros, para manter o grupo atualizado. Além disso, tem incentivado a participação em feiras, com intuito de descobrir novos mercados e produtos diferenciados, em termos de novidades, pela indústria.

Por fim, os **recursos reputacionais**, ligados aos elementos reputação no setor de carnes e a marca própria, apresentam como fatores de sustentação estratégica a dependência do caminho e a valoração. Ao primar pela qualidade e pelo atendimento ágil no abastecimento dos compradores, a associação tem firmado a sua imagem na cadeia da carne bovina gaúcha. Tal fato foi uma construção por parte dos integrantes, que primaram por um objetivo comum, a qualidade. Esta trajetória se comprova através da conquista, em 2003, do

prêmio de melhor Cite do Estado do Rio Grande do Sul. Além disso, ligada à questão da reputação, tem-se a implementação da marca própria. Ao valorizar a marca do produto, está-se investindo na comunicação e transparência para o consumidor, buscando transmitir para este uma ligação cognitiva produto = qualidade = marca. Consolidar esta relação com a marca não é apenas um diferencial, mas transforma-se em um ativo para a associação, passível até mesmo de ser valorada.

Os recursos e os fatores de sustentabilidade estratégica apontados dependem, em grande parte, das ações que estão sendo implementadas. Quando analisadas isoladamente, pode-se verificar que estas conduzem a diferentes capacidades competitivas. Entre os recursos destacados, os que têm como fator de sustentabilidade estratégica a raridade e a dependência do caminho como atributo são os mais difíceis de serem replicados pelos concorrentes, principalmente para este setor que é marcado pelo individualismo nas ações. Paralelamente, ao se analisar os recursos e seus fatores, se observa no trabalho a importância da influência das ações coletivas, e como estas podem conduzir a um uso diferenciado para os mesmos. Neste sentido, se verifica, no próximo item, a possível ligação entre a RBV e a teoria de redes, como complementadora para o estudo de organizações que usam os recursos de forma coletiva.

A COMPATIBILIDADE ENTRE A VISÃO BASEADA EM RECURSOS E A TEORIA DE REDES: A INTERAÇÃO PARA A COMPLEMENTARIDADE

O princípio de base da Visão Baseada em Recursos aborda que a firma é um conjunto de recursos, cuja forma de utilização produtiva depende da visão estratégica de seus gestores, a serem corretamente mobilizados para gerar vantagens competitivas sustentáveis. Contudo, é comum, ao se operacionalizar a noção, identificar isoladamente os recursos para encontrar os fatores de sustentação estratégica.

A busca atende a necessidade de analisar como os recursos influenciam no desempenho da firma, mas, por outro lado, restringe uma análise integrada destes fatores. O que se verifica então é a perda da noção de interação entre os recursos destacados. Esta perda, para Black e Boal (1994), corresponde ao desafio de entender a função das relações, o sentido da configuração, que depende da trajetória da firma para a construção das vantagens competitivas sustentáveis. Ao observarmos alguns dos pressupostos da teoria das redes, tratadas sumariamente neste trabalho, pode-se verificar que, neste escopo analítico, a questão do relacionamento é fundamental, tanto em termos de estrutura como na composição social, em diferentes escalas analíticas de tempo e espaço (NOHRIA, 1992; POWEL; SMITH-DOER, 1994). Neste sentido, se estabelece como nó central para a rede a cooperação, cujos atributos principais são a confiança, compartilhamento, interação social.

Ao se verificarem as relações estabelecidas na APROCCIMA, observa-se que os relacionamentos estabelecidos caracterizam-na como uma rede, cuja estrutura é demarcada pelas relações horizontais entre os produtores. Neste sentido, as relações destacadas se interligam pelos objetivos comuns, em que o compartilhamento dos recursos tem possibilitado o sucesso na comercialização integrada dos produtos.

A confiança mútua desenvolvida faz com que a coordenação da rede funcione a ponto de se planejarem ações conjuntas e de se negociarem os interesses do grupo, isto é, compartilham-se os benefícios gerados pela apropriação dos recursos para todos os integrantes da rede. Percebe-se, então, que as ações dirigidas por este princípio estão trazendo vantagens competitivas para os produtores, sendo que isto reforça o sentido de rede, caracterizado pelos valores comuns do grupo, como a ética nos relacionamentos, preservação e transmissão da tradição cultural, inovação constante, compromisso pessoal dos associados, valorização das pessoas envolvidas e fortalecimento

do associativismo através da união. A rede APROCCIMA, desde seu surgimento, prioriza estes princípios e faz questão de mantê-los como norteadores das decisões da associação.

Desta forma, a ação coletiva enfatizada pela rede, relativiza a ênfase da aplicação da RBV focada na firma individual, e proporciona a ponte para a interação entre os recursos, seus fatores de sustentação estratégicas e as relações sociais. O que se quer destacar é a importância da coletividade como princípio norteador da rede para a promoção da complementaridade, se articulada de maneira prática. De modo mais abrangente, a disposição, a apropriação e o uso coletivo potencializam a interação entre os recursos, no sentido da idéia original de Penrose, do pacote único, sendo estes postos em prática para alcançar vantagens competitivas sustentáveis e o almejado sucesso para as organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se olhar para rede APROCCIMA, através das lentes analíticas da RBV e da Teoria de Redes, verificou-se que o uso conjunto das duas teorias proporcionou um melhor entendimento no sentido de identificar os recursos e evidenciar o uso efetivo destes.

As particularidades encontradas em termos de recursos apontam que os fatores de sustentabilidade estratégica se devem ao padrão produtivo diferenciado, implementado pelos membros da rede. É por este motivo que a raridade e a dependência configuram-se como os fatores de sustentação estratégica, essenciais para a promoção de vantagens estratégicas sustentáveis. Contudo, estes não podem ser tomados de forma isolada. A manutenção destes, num primeiro momento, se resigna ao desafio de se manterem os valores sociais, principalmente em se reterem as assimetrias que tendem a surgir ao longo do tempo e prejudicam o espírito coletivo, a estabilidade da relação que está sendo proposta na rede.

Equacionadas as dificuldades, o avanço das relações deve ser direcionado para a questão da decisão estratégica referente à expansão, que pode ser uma alternativa em termos financeiros, além de potencializar maior poder de barganha junto aos frigoríficos, que, por sua vez, tornam-se um gargalo na efetivação dos ganhos potenciais. Por outro lado, esta iniciativa deve ser tomada de forma ponderada. A expansão pode vir a prejudicar a imagem da rede se, durante este processo, forem perdidos os valores de confiança e honestidade. Isto levaria ao enfraquecimento da cooperação entre os produtores.

Assim, ao se operacionalizar a teoria da RBV associada com princípios de rede, para averiguar como a rede organizacional APROCCIMA, no Estado do Rio Grande do Sul (RS) responde às demandas do ambiente organizacional, no segmento da pecuária de corte, observa-se que muitos são os desafios para os parceiros envolvidos na rede, uma vez que esta é uma forma organizacional em que o gerenciamento dos recursos está imbricado na construção coletiva, envolvendo desde relacionamentos pessoais até os de negócios. Sendo assim, a noção de complementaridade entre os recursos torna-se premissa básica para consolidação do sucesso da associação.

Entretanto, cabe salientar que as relações estabelecidas neste trabalho tendem a não ser estáticas, e esta mutabilidade restringe as generalizações. Porém, alguns destes princípios podem ser replicados para outras redes de produtores. De maneira geral, o estudo tem a limitação de ser uma observação realizada a partir de apontamentos existentes para a categorização dos recursos e sua efetividade estratégica. Para validar com mais significância recursos e fatores estratégicos destacados, agregaria valor à análise a realização de uma nova rodada de verificação, sendo esta direcionada para os *experts* do setor. Isto significa afirmar que o tema não se esgota neste trabalho, ao contrário, é necessário dar sequência para ratificar as proposições assumidas.

Guilherme Cunha Malafaia
Universidade de Caxias do Sul

Doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil
Professor Adjunto II da Universidade de Caxias do Sul, Brasil

Endereço profissional:
Universidade de Caxias do Sul, Centro de Ciências da Administração.

R. Francisco Getúlio Vargas, 1130 - Petrópolis
95020-972 - Caxias do Sul, RS - Brasil - Caixa-Postal: 1352

Telefone: (54) 3218 2011 Ramal: 2506 Fax: (54) 3218 2100

Homepage: <http://www.ucs.br>
Email: gcmalafaia@gmail.com

Roni Blume
Universidade Federal de Santa Maria

Doutor em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Professor Adjunto da Universidade Federal de Santa Maria

Endereço profissional:
Universidade Federal de Santa Maria, Campus Silveira Martins.

Francisco Guerino, 407 - Centro
97195-000 - Silveira Martins - RS
Telefone: (55) 3224 4701

Homepage: <http://www.ufsm.br/udessm>
Email: roniblume@yahoo.com.br

Alessandra Costenaro Maciel
Faculdades da Associação Brasileira de Educação

Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, Brasil
Coordenadora do Curso de Administração da Faculdade da Associação Brasileira de Educação, Brasil

Endereço profissional:
Faculdade de Administração da Associação Brasileira de Educação.

Rua José Posser – B. São Pelegrino
99150-000 - Marau, RS - Brasil

Telefone: (54) 3342 8301 Fax: (54) 3342 8301
Homepage: www.fabemarau.edu.br
Email: alessandra.costenaro@gmail.com

Maria Emília Camargo
Universidade de Caxias do Sul

Pós-Doutorado pela Universidade do Algarve.
Pós-Doutorado pela Universidade Estadual Técnica de Kazan.

Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Endereço profissional:
Universidade de Caxias do Sul.

R. Francisco Getúlio Vargas, 1130 - Petrópolis
95020-972 - Caxias do Sul, RS - Brasil - Caixa-Postal: 1352

Telefone: (54) 3218 2011 Ramal: 2506 Fax: (54) 3218 2100

Homepage: <http://www.ucs.br>
Email: kamargo@terra.com.br

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

BARNEY, J. B. Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, [S. l.], v.17, n. 01, 1991.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local. São Paulo: Atlas, 1998.

FENSTERSEIFER, J. E; WILK, E. O. Use of Resource-Based View in Industrial Cluster Strategic Analysis. *International Journal Of Operations & Production Management*, [S. l.], v. 23, n. 9, p. 995-1009, 2003.

FERREIRA, G. Alianças Empresariais em Cadeias de Produção: Estrutura, Motivação e Estratégias na Produção de Carne Bovina. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS, 1., 2003, Curitiba. *Anais...* Curitiba: [s. n.], 2003.

REDE DE PRODUTORES RURAIS E GESTÃO DOS RECURSOS

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. **California Management Review**, [S. l.], v. 33, p. 114-135, Spring 1991.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MALAFAIA, G.; BARCELLOS, J. O. J.; AGUIAR, L.; AZEVEDO, D. Building competitive advantages for the livestock farming of Rio Grande do Sul. The Case of the Indication of Origin of the "Meat of the Gaucho Pampas". In: ANNUAL WORLD FOOD & AGRIBUSINESS SYMPOSIUM - INTERNATIONAL FOOD AND AGRIBUSINESS MANAGEMENT ASSOCIATION - IAMA, 17., 2007, Parma. **Proceedings...** Parma : [s. n.], 2007.

MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

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: Harvard Business School Press, 1992. p. 1-22.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.

POWELL, W., W. Learning form collaboration knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California Management Review**, Berkeley, v. 40, n. 3, p. 228-240, 1998.

ROCHA, J. C. M. C.; NEVES, M. F.; LOBO, R. B. Vertical Alliances: The case of beef chain in Brazil. INTERNACIONAL CONFERENCE ON AGRIFOOD CHAIN/NETWORKS ECONOMICS AND MANAGEMENT, 3., 1998, Ribeirão Preto. **Proceedings...** São Paulo, 2001. 1 CD-ROM.

SALANCIK, G. R. A good network theory of organization. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.], v. 40, p. 345-349, 1995.

SIFFERT FILHO, N.; FAVERET FILHO, P. o sistema agroindustrial de carnes: competitividade e estruturas de governança. In: SEMINÁRIO SOBRE COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS, PROMOVIDO PELO INSTITUTO DE TECNOLOGIA DE ALIMENTOS (ITAL), Campinas: [s. n.], 1999.

ZILBERSZTANJ, D.; MACAHADO FILHO, C. Competitiveness of a meat agri-food chain in Brazil. **Supply Chain Management**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 155-165, 2003.

WEGNER, D.; WITTMANN, M. L.; DOTTO, D. M. R. Redes de Empresas no Rio Grande do Sul: Uma análise de resultados competitivos e fatores de desenvolvimento. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, [S. l.] v.4, n.1, p 23 – 30, 2004. Disponível em <<http://www.gestaoorg.dca.ufpe.br>>

WIAZÓVSKI, B. A.; LÍRIO, V. S. Cadeia Produtiva De Bovinos De Corte: Uma Análise Sistêmica de Sua Competitividade. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE REDES AGROALIMENTARES, 4., 2003, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FEA/USP - 2003.