

## A TRAJETÓRIA DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE DOS FATORES CONDICIONANTES À FORMAÇÃO E À EVOLUÇÃO DOS CITES PECUÁRIOS NO RIO GRANDE DO SUL

CYNTHIA PIRES HARTWIG<sup>1</sup>; PROF. DOUTOR MARCELO FERNANDES  
PACHECO DIAS<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidade Federal de Pelotas – [cynthiahartwig@hotmail.com](mailto:cynthiahartwig@hotmail.com)

<sup>2</sup>Universidade Federal de Pelotas – [mfpdias@hotmail.com](mailto:mfpdias@hotmail.com)

### 1. INTRODUÇÃO

Os produtores de bovinos de corte, as indústrias frigoríficas e os varejistas de produtos cárneos estão constantemente enfrentando pressões e desafios. Esses agentes são bastante exigidos no que diz respeito aos apelos da sociedade por práticas produtivas, de industrialização e de comercialização que sejam socialmente justas, ambientalmente sustentáveis e economicamente viáveis. Dos produtores de bovinos é esperado que produzam animais livres do uso de antibióticos, preferencialmente em pasto nativo e em harmonia com a biodiversidade dos campos. Contudo, somente em pasto nativo, dificilmente se consegue produzir o novilho precoce (jovem) em condições aptas ao abate. Ainda assim, a indústria frigorífica requer animais jovens para serem abatidos, pois precisa atender às exigências dos varejistas, que também devem satisfazer às expectativas dos consumidores finais, o que caracteriza um grande desafio que se estende por todos os elos da cadeia da carne (OAIGEN; BARCELLOS, 2015).

Nesse contexto, abatedouros-frigoríficos, distribuidores e varejistas, motivados pela manutenção e sobrevivência de seus empreendimentos em um mercado competitivo e de fronteiras expandidas, estão adotando, cada vez mais, a formação de arranjos em forma de redes interorganizacionais, pois, conforme citam AGRANOFF E MCGUIRE (2001), as organizações formam redes para resolver problemas que sozinhas não conseguiriam resolver. As redes interorganizacionais são definidas como grupos de organizações que se unem para a melhoria da competitividade a partir da prática da cooperação. Esse conceito é aplicado a diferentes configurações interorganizacionais, como joint ventures, alianças estratégicas, relações de terceirização e subcontratação, distritos industriais e redes sociais (BRAGA, 2010; CROPPER *et al.*, 2014).

Conforme apresenta MACEDO (2009), existem no Brasil algumas redes interorganizacionais no setor da produção da carne bovina, por exemplo: “Aliança Mercadológica de Guarapuava”, liderada por produtores de bovinos no Paraná; “Programa Carne Angus Certificada”, iniciativa da Associação Brasileira de Angus, ABA, com os frigoríficos Mercosul (RS) e Marfrig (SP), entre outros. Como exemplos internacionais SCHROEDER e KOVANDA (2003) destacam: *Certified Angus Beef* (CAB), opera como uma divisão da Associação Americana de Angus; *Rancher’s Renaissance*, aliança formada por criadores de bovinos, confinadores e empresa frigorífica, abrangendo regiões dos Estados Unidos e Canadá, entre outros.

Apesar dos exemplos anteriormente expostos, as redes interorganizacionais no setor produtivo da carne ainda enfrentam barreiras para se consolidarem. Constata-se uma fraca coordenação entre os atores, tendo como consequências negativas – a dificuldade do compartilhamento de

informações, resistência à formalização de compromissos, a falta de confiança entre os agentes e o comportamento oportunista (PEREIRA *et al.*, 2010; WEGNER E PADULA, 2008).

Através da revisão dos estudos existentes sobre as redes interorganizacionais, observa-se que, a maioria deles é construída sob uma perspectiva estática, desconsiderando a natureza dinâmica destes fenômenos (SYDOW, 2004). Corroborando com a visão de SYDOW (2004), AHUJA *et al* (2012) argumentam que pouca atenção tem sido dada às seguintes questões: Por que as redes se formam? Como mudam e evoluem?

Considerando o contexto prévio, empírico e teórico, propõem-se o seguinte problema de pesquisa: Quais os fatores impulsionadores e restritivos à formação e à evolução de redes interorganizacionais entre os produtores de bovinos de corte no Rio Grande do Sul? Na tentativa de encontrar resposta para essa questão, a pesquisa terá como objeto de estudo o CITE 120. Os CITEs são Centros de Integração e Troca de Experiências e têm como embasamento teórico os fundamentos do associativismo e do cooperativismo, constituindo-se numa associação de pessoas, mais especificamente produtores rurais, que se unem voluntariamente para satisfazerem suas necessidades econômicas, sociais e culturais.

O objetivo geral desta pesquisa é o de Identificar a dinâmica da formação e da evolução das redes interorganizacionais, enquanto que os objetivos específicos são: a) identificar os fatores teóricos relacionados à formação e à evolução das redes interorganizacionais; b) descrever os eventos e as suas implicações nos processos, durante a evolução do CITE em estudo.

## 2. METODOLOGIA

Será desenvolvido um estudo de caso exploratório, de natureza descritiva, buscando atingir maior proximidade em relação ao fenômeno a ser investigado, através da descrição da realidade observada. Conforme argumenta GODOY (1995) é através de dados descritivos que o pesquisador apreende, por meio dos eventos observados na pesquisa de campo, todas as manifestações e informações fornecidas, direta e indiretamente pelos sujeitos. O uso do método de estudo de caso é adequado quando, no estudo pretendido, se colocam questões do tipo “como” e “por que” e quando a pesquisa se direciona a fenômenos contemporâneos, dentro de um contexto real (YIN, 2001).

A coleta de dados será feita através de entrevistas semi estruturadas e de fontes documentais, tais como: regulamentos, atas de reuniões, fotografias e demais relatórios disponíveis para consulta. As questões básicas para as quais se buscará resposta são: Como surgiu e evoluiu a rede? Uma segunda pergunta introdutória será a seguinte: Quais os eventos que condicionaram o desenvolvimento da rede? Esta questão terá por objetivo relacionar uma sequencia de eventos que podem ter afetado a evolução da rede. Uma vez construída a interpretação dos eventos que afetaram a rede, serão analisados os processos que sofreram alterações, assim, uma terceira pergunta geral norteará a continuidade na coleta de dados: O que foi alterado na rede após a ocorrência de cada evento? Como categorias de apoio a este questionamento mais central foram escolhidas três categorias de análise sobre as possíveis mudanças, conforme proposto por HALINEN, TÖRNROOS E ELO (2013), são elas: mudanças nos relacionamentos, mudanças nas combinações de recursos e mudanças nas atividades da rede.

A análise dos dados será de conteúdo. A análise de conteúdo pode ser considerada um aglomerado de estratégias de análise das intercomunicações e objetivam descrever o conteúdo das mensagens ditas, dos documentos e comportamentos analisados, pois é capaz de abranger diversos modos de observação, tais como: demonstrar o “não dito” em uma entrevista semi estruturada, mensurar a profundidade de discursos, localizar o inconsciente coletivo, entre outras (BARDIN, 2013).

A análise das entrevistas e dos documentos será realizada através do software NVivo, onde serão elaboradas categorias de acordo com o que se pretendeu analisar em cada uma das perguntas propostas. O tratamento dos resultados será realizado através da interpretação do conteúdo dos materiais analisados, tais como o regimento da rede estudada e entrevistas realizadas.

### **3. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Espera-se que, após a conclusão deste projeto de pesquisa, os seus objetivos anteriormente definidos sejam de fato alcançados, para que assim este estudo possa acrescentar contribuição à literatura científica existente em relação ao tema pesquisado: a trajetória das redes interorganizacionais com ênfase aos fatores condicionantes à formação e à evolução das mesmas.

Além disso, acredita-se que gestores de redes interorganizacionais em diferentes dimensões, como: cadeias de suprimento, alianças estratégicas, redes flexíveis e demais formas de parcerias, principalmente as do agronegócio, possam encontrar neste trabalho, um sinalizador indicativo de fatores a serem adotados e fortalecidos e de fatores a serem abandonados ou corrigidos, para que as redes interorganizacionais sejam construídas e possam evoluir positivamente, a fim de que se efetivem as vantagens que delas possam advir, tais como: compartilhamento de experiências e informações; eficiência através da compra de insumos e venda da produção em conjunto; fortalecimento do poder de impactar as autoridades e instituições públicas com relação às reivindicações do grupo da rede; reconhecimento do valor da cultura e da tradição local e o estreitamento de laços sociais entre os participantes; etc.

Pretende-se ainda que os resultados obtidos após a finalização da pesquisa sejam capazes de fornecer aos agentes influentes na formulação de políticas públicas, elementos informativos a fim de que sejam sensibilizados a respeito da importância social, econômica e cultural da formação, manutenção e evolução de redes interorganizacionais.

### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por se tratar de um projeto de pesquisa que está em fase de desenvolvimento, as considerações e contribuições aqui descritas são parciais, referindo-se basicamente à revisão da literatura.

Ao se fazer a revisão da literatura acerca dos principais tipos e características das redes interorganizacionais, através da abordagem de diversos conceitos que a literatura apresenta, constata-se que, apesar de terem características distintas entre si, permitindo assim que suas naturezas sejam identificadas, a maior parte dos arranjos interorganizacionais é balizada pela prática da colaboração e de interesses mútuos, com vistas à obtenção de uma maior eficiência para os agentes envolvidos, pessoas e/ou organizações. Além disso, verificou-se que as conceituações foram se diferenciando ao longo do

tempo, como também de acordo com a natureza da atividade econômica em evidência.

O trabalho traz como contribuição, a oportunidade para os leitores apropriarem-se das vários conceitos de redes interorganizacionais, que não devem ser compreendidos como esgotados, muito pelo contrário, devem ser vistos como exemplos a serem utilizados para os interessados em aprofundar conhecimentos sobre as diferentes formas de alianças entre as organizações.

Acredita-se que a percepção e o entendimento dos diversos conceitos de redes interorganizacionais, seja recomendável para alunos, professores, pesquisadores, gestores públicos e gestores da iniciativa privada que venham a lidar com assuntos relativos ao tema.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGRANOFF, R.; MCGUIRE, M. Big Questions in Public Network Management Research. *Journal of public administration research and theory*, v. 11, n. 3, p.295-326, 2001.
- AHUJA, G.; SODA, G.; ZAHEER, A. The genesis and dynamics of organizational networks. *ORGANIZATION SCIENCE*, v. 23, n. 2, p. 434-448, 2012.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2013.
- BRAGA, M. J. Redes, alianças estratégicas e intercooperação: o caso da cadeia produtiva de carne bovina. *Revista Brasileira de Zootecnia*, v. 39, p. 11-16, 2010.
- CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, P. S. *Handbook de Relações Interorganizacionais da Oxford*. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- HALINEN, A.; TÖRNROOS, J. A.; ELO M. An Event-based Approach to Study Business Network Dynamics. *Industrial Marketing Management*, n. 42, p. 1213-1222, 2013.
- MACEDO, L. O. B. Perfil de governança e a coordenação de alianças estratégicas do sistema agroindustrial da carne bovina brasileira. 2009. 203 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada, Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba, 2009.
- OAIGEN, R. P.; BARCELLOS, J. O. J. Maior demanda por gestores nas empresas rurais. *Revista CFMV* OAIGEN, R. P.; BARCELLOS, J. O. J. Maior demanda por gestores nas empresas rurais. *Revista CFMV (Conselho Federal de Medicina Veterinária)*, Brasília DF, ano 21, nº 65, Abri/Jun. 2015.
- PEREIRA, B. A. D. et al. Desistência da cooperação e encerramento de redes interorganizacionais: em que momento essas abordagens se encontram? *Revista de Administração e Inovação*, v. 7(1), pp. 62-83, 2010.
- SCHROEDER, T. C.; KOVANDA, J. Beef alliances: motivations, extent, and future prospects. *Veterinary Clinics of North America: Food Animal Practice*, v. 19, n. 2, p. 397-417, 2003.
- SYDOW, J. Network development by means of network evaluation? Explorative insights from a case in the financial services industry. *Human Relations*, v. 57, n. 2, p. 201-220, 2004.
- WEGNER, D.; PADULA, A. D. (2008), Quando as redes falham: um estudo de caso sobre o fracasso na cooperação interorganizacional. *Anais do XXXII encontro da ANPAD*, ENANPAD 2008.