



ALIANÇA ESTRATÉGICA ENTRE EMPRESAS: A ÁREA EXPERIMENTAL AGRÍCOLA DE UMA IES COMUNITÁRA

FAGUNDES, Mara Aparecida Barnaski¹; ALVES, Juliano Nunes²

RESUMO

Este artigo trata de um trabalho teórico empírico que tem como objetivo a análise da relação de dependência de empresas – rede na evolução de redes interorganizacionais, de uma área experimental de uma IES. Avaliou-se as relações de dependências e outros aspectos importantes no que diz respeito as suas dimensões. Em seguida, foram analisadas e constituídas proposições referentes a aspectos influenciadores dessa relação de dependência.

Palavras-chave: Dependência de empresas. Redes interorganizacionais. Área experimental. Dimensões. Influenciadores.

ABSTRACT

This article deals with an empirical theoretical work that has the objective of analyzing the relation of dependence of companies - network in the evolution of interorganizational networks, of an experimental area of an Higher Education Institution. Dependency relationships and other important aspects were evaluated with respect to their dimensions. Then, propositions were analyzed and constituted referring to influencing aspects of this relationship of dependence.

Keywords: Organizational dependence. Interorganizational networks. Experimental area. Dimensions. Influencers.

¹ Acadêmica do 8º semestre do Curso de Administração na Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ) e bolsista no Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC). E-mail: marabarnaski424@gmail.com

² Coordenador e Professor do Curso de Administração na Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ) e Doutor em Administração – CRA 25.017. E-mail: admjuliano@unicruz.edu.br



1 INTRODUÇÃO

O contexto da globalização é um processo evolutivo da sociedade, onde as mudanças, nesse cenário mundial, dificultam as condições de sobrevivência das empresas e aliado a outros fatores que impõem às empresas a formação de diferentes arranjos, na busca de se manterem no mercado competitivo, obrigando as mesmas a estabelecerem relações cooperativas, com vistas a obter os fatores de produção necessários à sua manutenção nos mercados. (MOTTA, 2010).

Nesse cenário a visão isolada de unidade produtiva competitiva perde espaço para uma visão mais abrangente de grupos de empresas competitivas. Essas empresas, de forma geral, buscam estabelecer inter-relações nas mais diversas formas, podendo ser essas formais ou informais, buscando enfrentar problemas comuns e/ou explorar conjuntamente as possibilidades que se oferecem, gerando com isso uma eficiência coletiva (MALAFAIA; CAMARGO; SANHUEZA; AZEVEDO, 2009).

A competição entre empresas está cada dia mais dependente da sua velocidade e eficiência em conseguir criar e comercializar novos conhecimentos, pois a tecnologia vem avançando consecutivamente, cujo ciclo de produtos passa a ser cada vez maior, tendo um custo mais elevado para manter a empresa atualizada e crescendo, demandando investimentos em recursos (BATALHA; SOUZA FILHO, 2009). E quando a competitividade no agronegócio pode ser utilizada a definição proposta por Ferraz; Kupfer; Hagunauer, 1997, p. 5: “a capacidade da firma de formular e implementar estratégias concorrencias, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Além disso, segundo Doz e Hamel (2000), as ambições e interesses estratégicos compartilhados, centradas em um inimigo comum, são considerados por gerentes como chaves para superar a rivalidade entre parceiros e manter uma aliança em funcionamento. Portanto, devido a uma variedade de termos que são utilizados na apresentação dos relacionamentos interorganizacionais, estes incluem: redes, joint ventures, alianças estratégicas e cooperação, para fornecer um exemplo da variedade que existe.

Quanto as dificuldades de cooperação, segundo Lorange e Roos (1996) nas empresas atuais está relacionada em criar um clima de confiança e entendimento mutuo, onde os atores estarão entrando em uma aliança pela primeira vez. Além disso, aplica-se um mapeamento dos direcionadores de competitividade: Tecnologia, Insumos e Infra-estrutura, Gestão,



Ambiente Institucional, Estrutura de Mercado e Governança e Sustentabilidade Ambiental, (BATALHA; SOUZA FILHO, 2009) como fatores de operacionalização e delimitação dos objetivos comuns na rede. Surgindo um terceiro ator, as instituições de ensino.

As pesquisas sobre os meios aplicados para acelerar e consolidar a interação entre universidades e empresas tem variado quanto à natureza. Algumas destas investigações são feitas com o propósito de criar relatórios, de interesse principalmente dos órgãos estatais. Algumas considerações referem-se aos setores nos quais, a maior parte dos estudos de interações e parcerias estão concentradas, em especial, na área de engenharia e tecnologia (SEGATTO; MENDES, 2002; IPIRANGA; HORA, 2009; COSTA; PORTO; PLONSKI, 2009). Nesse contexto, dentro das esferas de estudo que carecem de investigação mais detalhada, destaca-se a área agrícola, principalmente aquelas destinadas à pesquisa e ensino, onde as alianças surgem como uma resposta a essas exigências do mercado. Assim o presente estudo pode contribuir para o entendimento das alianças entre empresas na área experimental de uma Instituição de Ensino Superior, resultando na em uma discussão sobre potencialidades de resolução da seguinte questão problema:

Como pode ser formada uma rede interorganizacional de alianças em uma área experimental agrícola de uma Instituição de Ensino Superior Comunitária?

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Será abordado primeiramente sobre aliança estratégica e cooperação e por fim apresentado os direcionadores competitivos propostos pela literatura que representa o foco principal do projeto, colocando suas definições para que seja possível analisar a possibilidade da formação de uma rede interorganizacional de cooperação na área experimental agrícola de uma IES.

2.1 ALIANÇAS

Partindo do pressuposto que as alianças proporcionam às organizações alcançarem uma cooperação Balestrin e Verschoore (2008) reforçam que o surgimento da cooperação deve-se a partir de interesses comuns entre os indivíduos que em conjunto consigam obter realizações. Portanto, a formação de um grupo ou aliança ocorre quando um indivíduo ou empresa percebe a dificuldade de atender as exigências do mercado de forma isolada ou de



ganhos competitivos. Doz e Hamel (2000) complementam que há uma cooperação quando duas empresas concordam trabalhar em conjunto, avaliando a criação de valores de suas alianças e suas compatibilidades estratégicas.

Embora haja interesses de cada parceiro pela posição individual de cada um deles, determinando assim um escopo estratégico e econômico na aliança, torna-se uma decisão comum consciente dos dois parceiros. Tornando a cooperação uma tarefa de interesses dos parceiros, no estabelecimento de coordenação e integração, entre eles dia após dia. Balestrin e Verschoore (2008) complementam falando que o emprego da estratégia de cooperação, pode facilitar a empresa a atingir outros mercados, bem como desenvolver seu papel de maneira conjunta, diferente da barganha e do oportunismo, as estratégias coletivas tornam possível as relações e a busca de aprendizado em conjunto.

Em relação a definições sobre alianças na literatura dois conceitos podem ser considerados e adotados no presente estudo, um sobre as alianças conforme Isoraite (2009) e o outro sobre a cooperação de Balestrin e Vargas (2004). O primeiro refere-se a aliança como sendo um objetivo de obter recursos comuns, desenvolvimento empresarial e criação de parcerias, melhorando as competências e desenvolvendo o sucesso.

Além disso, a literatura sobre alianças segundo Isoraite (2009) pode ser definida como: “Define alianças estratégicas como um acordo, entre duas ou mais organizações, de cooperação num negócio específico, para que cada uma beneficie dos pontos fortes uns dos outros e ganhem vantagem competitiva. A realização de alianças estratégicas funciona como uma resposta à globalização e à crescente incerteza e complexidade dos mercados. Uma aliança estratégica implica, assim, a partilha de conhecimento e experiências, a redução de riscos e custos, e o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias”.

Outra definição sobre aliança pode ser entendida como um sistema de elos que para Cândido e Abreu (2005) é uma estrutura a qual as empresas podem participar em decorrência das limitações de ordem dimensional, estrutural e financeira, não podendo assegurar as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento de modo isolado. São formadas por uma estrutura não muito rigorosa e compostas de atividades com valor agregado, que constantemente necessitam de novos elementos agregados.

Podendo existir simplesmente para a troca de informações ou em um processo de atividades conjuntas. Para Doz e Hamel (2000) os benefícios para alcançar o sucesso devem



ser suficientes para que os parceiros menores abram mão de sua autonomia e se comprometam com a aliança. Os benefícios podem ser diversos, compartilhamento nas economias de escala e escopo e nos lucros criados por estas, compartilhamento de poder de mercado com um líder, obtenção de acesso a tecnologias de ponta e proteção dos ventos diretos da concorrência. Podendo haver, ambições e interesses estratégicos compartilhados, focalizando algo incomum, considerados pelos gerentes uma chave para superar a rivalidade entre parceiros e manter uma aliança em funcionamento.

Em relação a troca de informações podemos estabelecer metas conjuntas para as duas empresas comprometendo sua independência depois da aliança, assim as empresas irão participar de seus benefícios, dividindo o controle das atividades e contribuindo para as áreas estratégicas, alocando alcançar um sucesso e benefício entre os dois parceiros (ARRUDA,1998).

Entre os dois parceiros deve ser norteada pela cooperação interorganizacional, a qual, conforme, Balestrin e Vargas (2004), seguindo a definição de Marcon e Moinet (2000) referem às empresas que mantêm a sua independência, apesar de terem optado pela coordenação de atividades conjuntas. Essa cooperação conjunta tem como finalidade o alcance de objetivos mútuos que passam, por exemplo, pela criação de novos mercados, pela divisão de custos e riscos em pesquisas de desenvolvimento de novos produtos e pela gestão da informação e de tecnologias.

Sendo esse alcance de objetivos mútuos uma forma de alcance de consolidação da posição das organizações no mercado e uma forma de dar resposta às exigências desses mesmos mercados. A cooperação torna-se, assim, com o acréscimo de confiança uma alternativa viável para o atingimento de determinados objetivos que individualmente não seriam possíveis pela necessidade de sobrevivência individual.

Esta confiança segundo Lorange e Roos (1996) tende a ser um meio de atingir os fins, evoluindo em direções a algo solicitado, gerando impactos para a evolução e controle do processo. Do ponto de vista estratégico De Lima e Filho (2009) concluem que a decisão na formação de uma aliança esta interligada a uma cooperação mutua onde possa haver um fluxo de recursos, levando assimetrias para que possam obter resultados, com a visão de relacionar-se visando valores e resultados, baseando-se simplesmente na confiança.



Nesse sentido, uma aliança de cooperação exerce a função de facilitar relações conjuntas, com a troca de recursos para construir objetivos comuns. Gerando assim ganhos competitivos entre elas, obtendo maior eficiência empresarial na escala de ganhos, com acesso a provisão conjunta de serviços ou apoio a investimentos. Balestrin e Verschoore (2008). Esses ganhos competitivos podem ser a justificativa do porquê deve-se realizar alianças e quais os ganhos cada envolvido pode obter ao realizar essa cooperação (ALVES et. al. 2010).

Sendo assim, as alianças na universidade, através de diversos estudos têm demonstrado a relevância e o avanço das relações entre universidades, institutos de pesquisa e organizações. Assim, a exploração do tema alcança consenso em determinadas frentes – como a questão das parcerias na busca por inovação (ETZKOWITZ; LEYDESDORF, 1998; 2000; ETZKOWITZ, 2002), e nas necessidades de gerenciamento nas interações entre empresas e universidades (ANDREASSI; VASCONCELLOS; SIMANTOB, 2002; PORTO, 2000; 2002).

2.2 COMPETITIVIDADE

Segundo Coutinho e Ferraz (1995) a competitividade é a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Também para Perosa e Baiardi (1999), é um atributo resultante de processo contínuo de adoção de inovações nas esferas tecnológicas, institucional, dotando determinado ramo da atividade econômica de poder de concorrência nos mercados externo e interno.

Diversos estudos, como de Duren, Martin e Westgren (1991), sugerem que a competitividade não pode ser medida somente por um índice, mas deve ser avaliada a partir de uma série de fatores, os quais chamaram de direcionadores de competitividade.

2.3 DIRECIONADORES COMPETITIVIDADE

Em relação aos direcionadores de competitividade, Batalha e Souza Filho (2009) e De Aro et.al.,(2010), reúnem um conjunto de fatores que proporcionam a análise da competitividade de cadeias agroindustriais como é o caso da área experimental agrícola da IES voltada para produção agrícola e relacionamentos de negócios no setor do agronegócio.

Para alcançar objetivos comuns da formação da rede serão considerados como norteadores os direcionadores: 1) tecnologia; 2) insumos e infraestrutura; 3) gestão das



unidades de produção; 4) ambiente institucional; 5) relações sociais; 5) coordenação e governança; 6) estrutura de mercado. Esses seis direcionadores competitivos podem ser melhor descritos e apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 . Direcionadores de competitividade

Ganhos competitivos	Definição	Variáveis
Tecnologia	Tecnologia “é o conjunto organizado de todos os conhecimentos – científicos, empíricos ou intuitivos – empregados na produção e comercialização de bens e serviços.”	Projetos; produtos; atualizações tecnológicas.
Insumos e Infraestrutura	São os recursos que tornam a atividade produtiva possível e que a partir de quatro eixos de recursos principais da atividade produtiva.	a) terra, ou recursos naturais – água, minerais, madeiras, peixes, solo para fábricas e terra fértil para a agricultura; b) trabalho, ou recursos humanos – pessoal administrativo, técnicos, engenheiros, gerentes e administradores; c) capital – compreende o conjunto de bens e serviços: máquinas, equipamentos, prédios, ferramentas e dinheiro; d) capacidade empresarial – envolve um segmento dos recursos humanos da economia, que assume riscos junto ao mercado.
Gestão das unidades de produção	Habilidade e capacidade de gestão nas suas relações com fornecedores e clientes.	Qualidade, certificação, planejamento, controle de custos, planejamento etc.
Ambiente institucional	O ambiente institucional é o conjunto de regras básicas sociais, legais e políticas que estabelecem as bases para a produção, a troca e a distribuição.	As regras que definem os direitos de propriedade, os direitos de contrato etc, além dos fatores macroeconômicos, os programas e políticas governamentais, tributação e comércio internacional.
Relações sociais	O aprofundamento das relações entre os indivíduos, o crescimento do sentimento de família e a evolução das relações do grupo para além daquelas puramente econômicas.	Limitação do oportunismo Ampliação da confiança Acúmulo de capital social Laços familiares Reciprocidade Coesão interna
Coordenação e Governança	São as variáveis que determinam as formas e as relações entre as organizações.	Indicadores para coordenar as transações pelos agentes na garantia de eficácia dos contratos.
Estrutura de Mercado	Oferta e demanda se referem “ao comportamento das pessoas quando integram nos mercados”, e mercado “é um grupo de compradores e vendedores de um dado bem ou serviço.”	Número de empresas na área experimental, nível de concentração, capacidade de produção, tamanho médio das empresas produtoras, diferenciação dos produtos oriundos da cadeia etc.

Fonte: Adaptado de Mattos; Guimarães (2005); Batalha; Souza Filho (2009); De Aro et. al. (2010).



Analisando o Quadro 1 pode-se afirmar sobre os direcionadores competitivos de Batalha e Souza Filho (2009) tem por objetivo: o desenvolvimento de tecnologias e inovações, manutenção, gestão e organização tanto das unidades produtivas envolvidas quanto insumos e infraestrutura, a formação de um ambiente institucional com uma estrutura de mercado como para uma coordenação e governança e objetiva relações sociais entre os envolvidos.

Sobre os direcionadores apresentados no Quadro 1 mostra que por exemplo, a Tecnologia pode implicar em redução de custos, aumento de produtividade, elevação da qualidade dos produtos, maior capacidade para diferenciar produtos e atender com eficiência as demandas dos compradores. Segundo os estudos de Batalha Souza e Filho (2009) o padrão e a capacidade de geração de inovação são fatores cruciais para a sustentação da competitividade das redes.

Os insumos e infraestrutura por se tratarem de a) terra, ou recursos naturais – água, minerais, madeiras, peixes, solo para fábricas e terra fértil para a agricultura; b) trabalho, ou recursos humanos– pessoal administrativo, técnicos, engenheiros, gerentes e administradores; c) capital – compreende o conjunto de bens e serviços: máquinas, equipamentos, prédios, ferramentas e dinheiro; d) capacidade empresarial – envolve um segmento dos recursos humanos da economia, que assume riscos junto ao mercado, podem perfeitamente estar vinculados e em relação com o fator de gestão das unidades de produção onde habilidade e capacidade de gestão nas suas relações com fornecedores e clientes, no desenvolvimento conjunto de produtos, na troca de informações tecnológicas, nos fluxos de entregas que minimizam estoques e na garantia assegurada de qualidade-estabilidade nos contratos etc. aumentar como um todo na competitividade das empresas ou do sistema agroindustrial depende da área experimental. A disponibilidade e o custo dos principais insumos afetam diretamente a competitividade da rede.

Considerando que as empresas estão em constante enfrentamento em um ambiente de forte concorrência e precisam adotar estratégias para sobrevivência no mercado com perspectiva de longo prazo e de forma sustentável. A estrutura de mercado, coordenação e governança são as características organizacionais de um mercado, as quais determinam as relações entre vendedores, entre compradores e entre compradores e vendedores. Batalha Souza e Filho (2009) afirmam que é necessário identificar o nível de competição e cooperação



existente entre os agentes da rede, tanto vertical quanto horizontalmente. A competição influencia o comportamento das empresas na determinação dos preços, da produção ofertada, da eficiência, da existência de economias de escala, da viação de barreiras à entrada, da capacidade de diferenciar produtos (indicadores de competitividade revelada) e da gestão de suprimentos.

Essas relações devem-se a habilidade e capacidade de gestão para o desenvolvimento conjunto de produtos, na troca de informações tecnológicas, nos fluxos de entregas que minimizam estoques, na garantia assegurada de qualidade, estabilidade nos contratos etc. Esta capacidade é descrita por Batalha Souza e Filho (2009) a capacidade das empresas de responder às mudanças do mercado é fortemente influenciada pela adoção de ferramentas de gestão. Em geral, são ferramentas que permitem controlar e monitorar processos produtivos e financeiros das empresas.

O entendimento dos direcionadores que influenciam as alianças de cooperação no agronegócio demonstradas no Quadro 1 com foco na área econômica organizacional as quais demonstram benefícios obtidos através dos ganhos de escala dentro da organização, tendo assim o poder de barganha entre eles (WILLIAMSON, 1985). E na área social através das relações sociais que a rede pode gerar através de laços fortes e laços fracos gerados ao longo de tempo de relacionamentos na rede (GRANOVETTER, 1992).

3 MÉTODO

A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento. Supõe-se um contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada via de regra, através do trabalho intensivo de campo. O material obtido nessas pesquisas é rico em descrições de pessoas, situações, acontecimentos, fotografias, desenhos, documentos, etc (TRIVIÑOS, 1987).

O presente estudo caracteriza-se por ser um estudo de caso de natureza exploratória e com corte transversal de análise. Ainda, definido por Yin (2010) como a “estratégia preferida para responder a questões do tipo “como” e por que”, e para focalizar fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2010, p. 19)”.



A população da pesquisa é composta pelas empresas participantes da área experimental da IES bem como os professores e técnicos envolvidos com a área. O processo de escolha dos entrevistados de cada rede se deu por meio da técnica de amostragem não probabilística conhecida como *Respondent Driven Sampling* (RDS) que é a mesma família de amostragens “bola de neve”, na qual os elementos seguintes da amostra são recrutados a partir da rede de conhecidos dos elementos já presentes na amostra, formando as cadeias de referência. Com este método, além das informações individuais, é possível estudar também as relações entre os indivíduos (ALBUQUERQUE, 2009). O critério utilizado foi o de relacionamentos com a área experimental partindo do agente chave do desenvolvimento do projeto da área, o qual é professor da IES.

A coleta seguiu de maneira qualitativa e envolveu a obtenção de dados descritivos provenientes da interação e interlocução direta entre o pesquisador e os indivíduos participantes das redes analisadas, visando a uma melhor compreensão dos fenômenos observados.

Através de entrevista semi- estruturada, que se constituem por perguntas fechadas e abertas, em que os entrevistados têm a possibilidade de discorrer sobre o tema sem se perder as indagações, obedecendo a estrutura e roteiro desenvolvido e baseado nos direcionadores de competitividade (MINAYO, 2013). Juntamente com as entrevistas foram feitas observações diretas em visitas a Área Experimental. Essas visitas permitiram a realização de um trabalho de “sintonia fina” das informações obtidas nas entrevistas formais e possibilitaram o enriquecimento do conhecimento sobre elementos da dinâmica do projeto.

Quadro 1: Empresas entrevistadas

Empresas	Empresas
1.Vence Tudo	2.Gehn
3.Fertcel	4.Topplant
5.Coopertec / Preservado	6.Adama
7.Yara Fertilizantes	8.Basf
9.Simbiose	10.Cooperfield
11.Difere	12.Atec/Altech
13.Agroprecision	14.Alta
15.Nutrifarma	16.Nortex
17.Cotripal	18.Dupont
19.Angus	20.Grimm
	21.Emater

Fonte: Dados da Pesquisa



4 RESULTADOS

Os resultados alcançados, sugeriram um *framework* conceitual. Segundo Lisboa Filho (2000), o *framework* conceitual é um conjunto de conceitos usado para resolver um problema de um domínio específico, bem como as atividades pertinentes as pessoas de várias funções e departamentos que interagem para atingir um resultado ou projeto específico.

A partir das entrevistas foi possível utilizando os direcionadores de competitividade apresentado no referencial teórico e pelas entrevistas realizadas junto a área experimental delimitar e apresentar uma rede de relacionamentos entre universidade e empresas do agronegócio, Figura 1.

Na Figura 1, pode-se verificar uma estrutura determinada onde foi possível identificar nas entrevistas ou uma missão e objetivos para as empresas estarem em uma área experimental e a relação comum com a Universidade:

Missão: Ser referência em ensino e tecnologias na gestão produtiva agrícola.

Objetivo: Desenvolver a cultura e o comportamento das pessoas quando integram o mercado da produção agrícola determinando as relações de negócios.

E para atender essa missão e objetivos a rede pode ser estruturada nos preceitos do Programa Redes de Cooperação onde os direcionadores de competitividade desenvolvidos por Batalha,XXX tornam as equipes, Figura 2. O funcionamento da rede se dará através de equipes de trabalho às quais estão centradas em objetivos específicos e que proporcionarão na interdependência o atingimento do objetivo e finalidade da rede.

Figura 2 – Equipes a partir dos direcionadores de competitividade

Tecnologia	Gestão	Insumos e Infraestrutura	Ambiente
<ul style="list-style-type: none">• Inovação• Desenvolvimento Produtos• Testes Novos Produtos	<ul style="list-style-type: none">• Produtiva• Empresarial	<ul style="list-style-type: none">• Máquinas / Produtos• Laboratórios• Experimentos• Gestão da Área	<ul style="list-style-type: none">• Imagem / Comunicação• Entidades / Setor Público

Fonte: Elaborado pelos autores



A forma de como pode ser gerida a rede pelo diretor: governança onde o desempenho e atingimento do proposto pela rede se dará através de projetos e pesquisas junto à área experimental.

Pelo fato de as redes de empresas serem formadas com o objetivo inicial de obterem ganhos econômicos através de alianças e competitividade, estes fatores teoricamente geram dependências das empresas com as redes na qual estão inseridas. No entanto, na fase inicial de formação da rede, como essas atividades econômicas ainda não estão bem estruturadas, estes fatores ainda não são determinantes para o estabelecimento de uma relação de dependência das empresas com a rede. Segundo Klein (2012), a rede necessita de certo tempo para a consecução das atividades o que implica em poucos resultados de curto prazo. Nessa fase inicial, a permanência das empresas na rede e sua continuidade ocorre em função do caráter motivacional dos integrantes, o que ocorre juntamente com a evolução da rede.

Esses apontamentos teóricos empíricos remetem as seguintes proposições de pesquisa:
PROPOSIÇÃO1: Há uma relação direta com o uso de novas tecnologias, insumos e infraestrutura e a gestão das unidades de produção, gerando projetos, aproveitamento dos recursos naturais e humanos, bem como a qualidade e a certificação promovidos pela rede com a dependência de empresas parceira.

Na rede da área experimental o objetivo identifica nas entrevistas e da rede da área experimental: redução de custos, aumento de produtividade, elevação da qualidade dos produtos, maior capacidade para diferenciar produtos e atender com eficiência as demandas dos compradores. O objetivo tange ainda em aplicar indicadores de competitividade ligados à gestão empresarial que identificam o nível de difusão das demais equipes. Estas sendo: qualidade, certificação, planejamento, controle de custos etc. Este fator pode ser considerado desfavorável do ponto de vista da ICES, uma vez que a gestão está concentrada em um único ator e existem apenas dois cursos envolvidos diretamente no projeto.

PROPOSIÇÃO2: Os projetos, o aproveitamento dos recursos naturais e humanos e a qualidade e a certificação são determinantes para a dependência das empresas com a rede a partir da fase de desenvolvimento da rede.

Baseado na gestão dos recursos: solo, pessoas da área experimental, estrutura física, capacidade produtiva área, máquinas e equipamentos, insumos da área experimental. Esse



fator é favorável, mas limitado mais uma vez do ponto de vista da ICES, uma estrutura multidisciplinar e transversal geraria mais capacidades e outros projetos de demanda induzida.

PROPOSIÇÃO3: Há uma relação positiva e direta com o ambiente institucional e as relações sociais, gerando políticas internas, contratos e comércio.

Baseado no estabelecimento conjunto de regras básicas sociais, legais e políticas que estabelecem as bases para a produção, a troca e a distribuição, tais como: as regras que definem os direitos de propriedade, os direitos de contrato, marketing e comunicação. As políticas internas estão relacionadas com a aprendizagem conjunta da ICES e das empresas parceiras. Contratos e comércio surgem como consequência direta desses relacionamentos.

PROPOSIÇÃO4: Há pouca relação entre a coordenação e governança e a estrutura de mercado, o que ainda não gera indicadores, transações e eficácia, levando-se em consideração o número de empresas na área experimental.

Os indicadores e direcionadores de competitividade poderiam nortear as transações entre as empresas parceiras. Verificando os potenciais ganhos competitivos. Cumpre observar que, segundo as empresas entrevistadas o gerenciamento de muitas empresas no mesmo local dificulta o desenvolvimento de um vínculo mais estreito entre as empresas, principalmente das que competem dentro do mesmo setor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou, por meio de evidências teóricas e empíricas, como as ações coletivas interorganizacionais revisam e complementam as perspectivas dominantes no campo da estratégia, como as alianças e a competitividade. Conforme demonstrado, as alianças e a competitividade possibilitam maior compreensão das perspectivas de estrutura do agronegócio. Às evidências observadas na área experimental foi possível corroborar os postulados teóricos apresentados.

De modo geral, a rede organizacional discutida neste artigo gera algumas proposições e implicações para pesquisa nesse campo. A primeira delas questiona a tecnologia, preconizada pela perspectiva dos projetos e produtos, mostrando que também é possível uma maior competitividade a partir de ações coletivas (JARILLO, 1988; DYER & NOBEOKA, 2000). As estratégias coletivas complementam igualmente as relações interorganizacionais, demonstrando que insumos e infraestrutura, também podem sustentar uma estratégia



competitiva e eficaz (HALL, 1992, 1993; POWELL, 1998). Não obstante, a gestão das unidades de produção aponta a possibilidade de redução de custo de transação através das relações sociais proporcionada pelo ambiente institucional.

É importante observar as limitações deste estudo. As evidências consideram pouca relevância entre coordenação e governança e a estrutura de mercado. Devido às características específicas da área experimental e de seu contexto (BALESTRIN; VERSCHORORE; PERUCIA, 2014). As evidências apresentadas representam apenas 21 empresas presentes na área experimental, dessa forma sugere-se a realização de novas investigações empíricas, aprofundando e expandindo para as demais empresas, o que representaria avanços relevantes no potencial de cooperação na rede interorganizacional agrícola.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, E. M. Avaliação da Técnica de Amostragem “Respondent-Driven Sampling na Estimação de Prevalências de Doenças Transmissíveis em Populações Organizadas em Redes Complexas. 2009. F 99. **Dissertação de Mestrado**. Ciências na área de Saúde Pública, Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Rio de Janeiro, 2009.

ALVES, M. A.; BLIKSTEIN, I. Análise de Narrativas. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. P. 403-428. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

DE ARO, Edson Rodrigues; BATALHA, Mario Otavio. Competitividade da Madeira Serrada do Estado de Mato Grosso-Brasil. **Gestão & Regionalidade (Online)**, v. 29, n. 87, 2013.

ARRUDA, C. C. *et al.* Alianças estratégicas internacionais: formação e estruturação em indústrias manufatureiras. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, SP: Ed. FGV, v. 37, n. 4, p. 2837, out/dez 1997. EIRIZ, V. Proposta de Tipologia sobre Alianças. 1998.

AZEVEDO, P. F. A. Concorrência no Agribusiness. In: ZYLBERSTAJN, D.; NEVES, M. F. (Orgs.). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BATALHA, Mário Otávio; SOUZA FILHO, Hildo Meirelles. Analisando a Competitividade de Cadeias Agroindustriais: uma proposição metodológica. **Agronegócio no MERCOSUL: uma agenda para o desenvolvimento**. São Paulo: Atlas, p. 122, 2009.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea, RAC (Anpad)** Curitiba, v. 8, n. Ed. Espec., 2004.



BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J.R.; PERUCIA, A. A visão relacional da estratégia: evidências empíricas em redes de cooperação empresarial. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 11, n. 1, 47-58, 2014.

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

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. de. Fatores de sucesso para a formação, desenvolvimento e viabilização de redes organizacionais de PMES. In: PREVIDELLI, José J. & MEURER, Vilma (rgs.). **Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional.** Maringá: Unicorpore, 2005.

CASAROTTO FILHO, N.E.; PIRES, L.H.: **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local.** Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana. Atlas,2009.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. **Estudo da competitividade da indústria brasileira.** 3. Ed. Campinas – SP: Papyrus, 1995.

DE LIMA, F. G. S. N; CAMPOS FILHO, L. A. N. Mapeamento do Estudo Contemporâneo em Alianças e Redes Estratégicas. **Revista brasileira de gestão de negócios**, v. 11, n. 31, p. 168, 2009.

DYER, J.; NOBEOKA, K. Creating and managing a high-performance knowledge-shoring network: the Toyota case. **Strategic Management Journal**, v. 21 (3), 345-367, 2000.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias.** Rio de Janeiro: Qualitymark. 2000.

GRANOVETTER, Mark. Economic institutions as social constructions: a framework for analysis. **Acta sociologica**, v. 35, n. 1, p. 311, 1992.

HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 2, 135-144, 1992.

HALL, R. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 8, 607-618, 1993.

ISORAITE, M. Importance of Strategic Alliances in Company's Activity. **Intellectual Economics**, 1 (5), 3946,2009.

JARILLO, C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, 31-41, 1988.

LADO, A. A.; BOYD, N. G.; HANLON, S. C. Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: a syncretic model. **Academy of Management Review**, n.1, p.110141, 1997.



LISBOA FILHO, J.; Projeto Conceitual de Banco de Dados Geográficos através da Reutilização de Esquemas, utilizando Padrões de Análise e um Framework Conceitual. **Porto Alegre: PGCC da UFRGS, 2000.** Tese de Doutorado.

LORANGE, P.; ROOS, J. Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução. **São Paulo: Atlas, 1996.**

MARCON, C.; MOINET, N. **La stratégie-réseau.** Essai de stratégie. 2000.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. **Quantitativo - qualitativo:** oposição ou complementaridade? Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, v.9, n.3, p.239282, jul./set., 1993.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional:** a teoria e prática de inovar. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1998.

OLIVEIRA, C. C. G.; LOPES, H. E. G. Tréplica–Redes de Indivíduos e Redes de Instituições como Redes e, Claro, Organizações. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 4, p. 534546, 2014.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITHDOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 1, 1996.

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

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social:** métodos e técnicas. Colaboradores José Augusto de Souza Peres, et al. São Paulo: Atlas, 1999.

SHULTZ, G.; WAQUIL, P. D. **Políticas públicas e privadas e competitividade das cadeias produtivas agroindustriais.** Porto Alegre: Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS, 2011.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo. Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism.** New York: The Free Press, 1985.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.