

ARRANJOS COOPERATIVOS SOB A ÓTICA DA IMERSÃO SOCIAL E DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

COOPERATIVE ARRANGEMENTS FROM THE PERSPECTIVES OF EMBEDDEDNESS AND TRANSACTION COST ECONOMY: A CASE STUDY

**LEONARDO QUERIDO
CÁRDENAS**

lquerido@ufersa.edu.br

FERNANDO DIAS LOPES

fdlopes@ea.ufrgs.br

MARIANA BALDI

mbaldi@ea.ufrgs.br

RESUMO

A formação de arranjos cooperativos é uma estratégia cada vez mais utilizada por organizações em todo o mundo como forma de obter ganhos de competitividade em mercados altamente dinâmicos. Assim, torna-se cada vez mais importante a compreensão sobre esses novos tipos de arranjos organizacionais. Este artigo analisa a formação e o desenvolvimento de duas parcerias, formadas através de cooperativas de produtores de camarão no estado do Rio Grande do Norte: a Coopercam e a Unipesca. Ambas foram analisadas sob a ótica da Economia dos Custos de Transação (ECT) e da Imersão Social (*embeddedness*). Utilizou-se o trabalho de Gulati (1998) com o objetivo de identificar as fases para a compreensão da formação e do desenvolvimento de arranjos cooperativos: a decisão de entrar e a escolha dos parceiros, a decisão sobre a estrutura do arranjo, a evolução da aliança e a influência no desempenho daqueles que ingressaram nessa parceria. O método empregado na pesquisa foi o estudo de caso (Yin, 2005). A coleta de dados se caracterizou por ser de natureza exploratório-qualitativa. Já no que se refere à análise de dados, utilizou-se da técnica de análise de conteúdo e análise documental proposta por Bardin (1977). Os resultados da pesquisa mostraram que a formação das parcerias trouxe, em ambos os casos, ganhos de competitividade. Contudo, esses ganhos foram mais relevantes no caso da Unipesca em função do menor número de parceiros, o que possibilitou um incremento dos laços sociais e da confiança existentes entre os parceiros. No caso da Coopercam, isso foi limitado pelo grande número de cooperados.

Palavras-chave: parcerias, economia dos custos de transação, imersão social.

ABSTRACT

The creation of cooperative arrangements is a strategy increasingly used by organizations around the world as a way to be more competitive in highly dynamic markets. Thus, it becomes increasingly important to understand these new organizational structures. This article analyzes the formation and development of two partnerships established through cooperatives of shrimp producers in the state of Rio Grande do Norte: Coopercam and Unipesca. Both were

analyzed from the perspective of Transaction Cost Economics (TCE) and Embeddedness. Gulati's work (1998) was used to identify the steps needed to understand the creation and development of cooperative arrangements: the decision to start an alliance and the choice of partners, the decision about the governance structure, the evolution of the alliance and the performance of the companies which established the partnership. The research methodology used was the case study (Yin, 2005). The data collection was of exploratory and qualitative nature. For purposes of data analysis, the methodology used in the case study was the content and document analysis proposed by Bardin (1977). The survey results showed that the partnerships brought improvements in competitiveness in both cases. However, these gains were more relevant to Unipesca due to the smaller number of partners in this cooperative, which enabled an increase in social ties and trust between partners. In the case of Coopercam, this was limited by the large number of members.

Key words: partnerships, transaction cost economics, embeddedness.

INTRODUÇÃO

A formação de alianças é uma tendência crescente no atual ambiente organizacional, sendo uma das principais estratégias utilizadas pelas organizações que buscam ganhos de competitividade. Nesse sentido, a adoção de estratégias cooperativas tem se tornado, há algum tempo, cada vez mais comum entre organizações em todo o mundo (Schiffrin, 2001). Nesse contexto, a compreensão do seu funcionamento é de grande valia para a administração contemporânea, o que tem levado diversos autores a pesquisarem sobre o tema (Beamish, 1985; Powel, 1987; Contractor e Lorange, 1988; Hennart, 1988; Borys e Jeminson, 1989; Kogut, 1991; Osborn e Hagedoorn, 1997; Child e Faulkner, 1998; Gulati, 1998; Rodrigues, 1999; Hitt e Dacin, 2000; Wahyuni *et al.*, 2007; Agarwal *et al.*, 2010).

O crescimento no número de parcerias tem se dado em função de uma conjuntura favorável do ambiente. O processo de globalização e o grande desenvolvimento tecnológico têm facilitado e incentivado a cooperação. Exemplo disso é o grande avanço nas telecomunicações e o aumento do fluxo de informações, assim como a diminuição nos custos e no tempo de transporte, a formação de blocos econômicos regionais e, particularmente no Brasil, as mudanças no ambiente institucional (Oliveira *et al.*, 1999).

Essa tendência tem se consolidado, e o aumento da experiência de muitas empresas em todo mundo na formação de alianças tem permitido que esse tipo de estratégia possa trazer cada vez mais ganhos para empresas que a adotam. Gulati *et al.* (2009, p. 1215) afirmam que "empresas com maior experiência de parceria desenvolvem competências que aumentam a sua capacidade de extrair valor de alianças posteriores".

Contractor e Lorange (1988) explicitam sete benefícios que podem ser gerados com o estabelecimento de alianças: a redução de riscos, a troca de tecnologias, a diminuição da concorrência, a transposição de barreiras governamentais para adentrar novos mercados, a facilitação do ingresso de empresas pouco experientes no mercado internacional, além

da vantagem de se estabelecer uma integração *quasi-vertical* por intermédio de uma parceria. Dentre esses fatores, deve-se destacar que uma questão cada vez mais importante no sentido de impulsionar a formação de parcerias é a transferência de conhecimento entre empresas (Ghosh, 2004; Ratten, 2004; Khamseh e Jolly, 2008; Joia e Malheiros, 2009), o que tem promovido o aumento da velocidade das inovações.

No entanto, deve-se ter em vista que a cooperação não traz apenas benefícios para as organizações e nem sempre deve ser encarada como a melhor estratégia. Ao formarem uma aliança, não necessariamente os parceiros visam estritamente à colaboração, devendo-se analisar cada caso com cuidado. Oliveira *et al.* (1999) mostram que uma empresa pode formar uma aliança visando à obtenção de habilidades que não possui. Atingindo tal objetivo, a aliança perderia seu sentido e seria então desfeita. Nesse caso, portanto, haveria a ocorrência de um comportamento oportunista.

Outro fator que poderia vir a ser determinante para o insucesso de uma aliança seria uma mudança nos objetivos de um dos parceiros. Essa mudança de interesses pode se originar de fatores conjunturais, ou mesmo pelo fato de que os objetivos para os quais se estabeleceu a parceria já tenham sido atingidos.

Tjemkes e Furrer (2010) debatem essa questão, afirmando que muitas alianças ainda tendem a apresentar uma mistura de promessa e perigo. Nesse sentido, é necessário que se fique atento para avaliar até que ponto uma estratégia cooperativa poderá ou não trazer os benefícios para os quais se propôs sua criação.

Assim, o presente artigo resultou de uma pesquisa sobre a formação e o desenvolvimento de duas cooperativas de produtores de camarão do estado do Rio Grande do Norte, a Coopercam e a Unipesca, analisados sob a ótica da Economia dos Custos de Transação (ECT) e da Imersão Social (*embeddedness*). Para tal, utilizou-se o trabalho de Gulati

(1998) que identifica as fases para a compreensão da formação e do desenvolvimento de arranjos cooperativos: a decisão de entrar e a escolha dos parceiros, a decisão sobre a estrutura do arranjo, a evolução da aliança e a influência no desempenho daqueles que ingressaram nessa parceria. O objetivo foi buscar explicações sobre como cada uma das abordagens poderia explicar as decisões dos atores organizacionais nas diferentes fases de formação das cooperativas, segundo o modelo de fases proposto por Gulati (1998).

A escolha dessas duas abordagens decorreu da compreensão de que aliança é um fenômeno econômico e social. Considerou-se tal arranjo, portanto, como uma alternativa intermediária entre as duas estruturas clássicas de governança, mercado e hierarquia, capaz de economizar nos custos de transação. No entanto, assumindo que a ação econômica ocorre imersa nas relações sociais, adotou-se a perspectiva da Imersão Social para contextualizar o fenômeno e complementar a explicação pautada na abordagem da economia institucional.

Segundo Jones *et al.* (1997), a governança em rede, a qual é caracterizada pelos sistemas informais em vez de estruturas burocráticas dentro das firmas e por relacionamentos contratuais entre eles, está sendo crescentemente usada para coordenar produtos e serviços em ambientes competitivos e complexos. Para os autores, embora a governança em rede seja amplamente reconhecida e vista como produzindo importantes benefícios econômicos, tais mecanismos precisam ser melhor especificados, pois empiricamente ainda são incipientes. Assim, como proposto também neste artigo, uma síntese entre a Economia dos Custos de Transação e a teoria de redes sociais pode resolver esta lacuna de múltiplas formas. Para os autores, a ECT provê um arcabouço comparativo para avaliar formas alternativas de governança, permitindo ir além das observações descritivas, identificando melhor onde a emergência da governança em rede é mais provável. Trabalhos dentro do arcabouço da Economia dos Custos de Transação mostraram que o relacionamento contratual pode ser a base para construir uma forma alternativa de governança entre mercados e hierarquia. Obviamente que não se pode desconsiderar a posição de Powell (1990), segundo o qual as governanças em rede não se resumem a uma mera combinação de mecanismos de mercado e de hierarquia, dando ênfase maior a elementos como reputação e confiança oriundos da imersão dos atores em um dado contexto institucional.

Jones *et al.* (1997) explicam que o contexto social que abarca as trocas econômicas, reconhecido como aspecto crítico por Granovetter (1985), não tem sido integrado no arcabouço da Economia dos Custos de Transação. Assim, os autores buscam integrar o contexto social na perspectiva da Economia dos Custos de Transação ao explicar como mecanismos sociais influenciam os custos de transação. Eles procuram evidenciar que:

- (a) As condições de trocas caracterizadas pela necessidade de elevada adaptação, elevada coordenação e elevadas salvaguardas influenciam a emergência de imersão estrutural;
- (b) A imersão estrutural provê a base para mecanismos sociais como acesso restrito, macroculturas, sanções coletivas e reputação para coordenar e salvaguardar trocas em redes de governança;
- (c) Finalmente, eles mostram como mecanismos sociais interagem para criar um sistema de troca onde coordenação e cooperação entre partes autônomas para customizar trocas não é somente possível como provável.

ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A Economia dos Custos de Transação (ECT) baseia-se em grande parte nos estudos de Williamson (1991), que procurou explicar a existência e a operação das organizações. Segundo o autor, o mercado (através de mecanismos de preço ou de contrato) e a hierarquia são formas alternativas para que as transações possam ser realizadas, sendo essas duas formas chamadas de "mecanismos de governança" (Barney e Hesterly, 2004). Para Kogut (1994), custos de transação referem-se às despesas incorridas para escrever e executar contratos, para negociar os termos e as contingências de possíveis reivindicações de fornecedores, clientes ou parceiros, ou mesmo ao custo para administrar a realização de uma transação.

Williamson baseou-se em grande parte nos estudos de Coase (1937), particularmente em seu artigo "A natureza da firma", onde se discute a razão de existência das firmas. Nesse sentido, Lopes (2003) argumenta que essa abordagem teórica coloca a eficiência como um conceito central, visto que os arranjos eficientes prevaleceriam sobre os ineficientes como um resultado da competição interorganizacional e da disciplina de mercado.

Williamson (1991) procura mostrar que, no início, as transações eram bastante simplificadas, sendo, portanto, conduzidas com perfeição pelo próprio mercado. Entretanto, com o decorrer do tempo, essas transações foram se tornando cada vez mais complexas e incertas, e a hierarquia surge como fator fundamental para regular essas transações de maior complexidade. A organização, portanto, nasce para Williamson (1991) como uma "resposta aos ambientes incertos" (Hall, 2004) e para superar falhas de mercado. Dessa forma, o mercado seria regulado por variáveis como preços, competição e contratos. No sentido contrário, a hierarquia seria formada através da reunião de "partes para uma transação sob o controle direto de terceiros (tipicamente chamados de 'o chefe')" (Barney e Hesterly, 2004, p. 135).

A ECT baseia-se em dois pressupostos básicos em relação aos atores participantes de transações econômicas: que esses atores possuem uma racionalidade limitada e que podem ter comportamentos oportunistas.

Valendo-se da teoria da racionalidade limitada de Simon, a ECT procura demonstrar que os indivíduos e grupos organizacionais têm uma restrição de processamento de informações disponíveis. Herbert Simon apresenta esse princípio demonstrando que a capacidade que a mente humana possui para formular e resolver problemas complexos é reduzida se comparada com a quantidade e complexidade dos problemas cujas soluções são necessárias para um comportamento objetivamente racional no mundo real (Simon, 1957).

Dessa forma, parte-se do pressuposto de que os agentes econômicos procuram planejar suas ações de forma a maximizar os resultados provenientes destas. Porém, há uma infinidade de possibilidades diferentes de atuação, sendo impossível para qualquer pessoa ou organização conseguir analisar cada uma delas para chegar à melhor alternativa. Assim, parece claro que sem limites racionais, todas as transações poderiam ser planejadas levando-se em conta todas as variáveis, o que resultaria numa ação com o melhor resultado plausível. Como consequência, poder-se-ia formular contratos prevendo todos os acontecimentos possíveis, o que eliminaria incertezas. Porém, a racionalidade dos agentes de fato se coloca como um fator restritivo. Nesse sentido, a organização hierárquica surge como uma possibilidade de redução dessas incertezas.

O segundo pressuposto básico da ECT trata da questão do oportunismo. Williamson (1991, p. 43) coloca que "o oportunismo amplia a suposição convencional de que os agentes econômicos se guiam por considerações de interesse próprio para dar lugar a um comportamento estratégico". É necessário, portanto, que determinadas transações fiquem sob a supervisão de uma organização hierárquica, pois isso reduziria o oportunismo, visto que esse tipo de formato organizacional permite o monitoramento do comportamento dos agentes através da supervisão direta, da auditoria e de outros mecanismos de controle (Hall, 2004).

A ECT veio a reconhecer, posteriormente, a possibilidade de uma terceira alternativa de organização das atividades econômicas, uma forma híbrida, intermediária entre o mercado e a hierárquica. Esse formato, na prática, seria caracterizado pelas alianças estratégicas, tais como contratos de longo prazo entre organizações, franquias e rede de empresas, ou mesmo *joint ventures*. Para Williamson (1991), esse formato organizacional teria como vantagem sua maior flexibilidade e capacidade de adaptação às circunstâncias em relação às hierarquias, possibilitando, por outro lado, um maior controle administrativo do que o mercado. Somado a isso, essa estrutura alternativa geraria menos incertezas causadas por falhas de mercado sem a necessidade de se arcar com os altos custos do estabelecimento de uma hierarquia. Dessa forma, alianças fariam sentido quando os custos de transação não fossem tão altos a ponto de ser necessário um controle hierárquico, mas que não fossem tão baixos a ponto de permitirem transações intermediadas unicamente pelo mercado (Gulati *et al.*, 2000).

Por consequência, é fundamental que se possa mensurar o impacto que essa cooperação terá nos custos da firma. Esses custos serão tão mais altos quanto maior o número e a complexidade das atividades realizadas de forma cooperativa e quanto maiores forem as diferenças entre os parceiros (White e Lui, 2005).

A ECT, contudo, ao procurar explicar a interação entre vários atores, acaba por considerar apenas questões relacionadas à economicidade, deixando de lado outros fatores que poderiam ser igualmente relevantes para a compreensão das relações econômicas: as relações sociais existentes entre esses agentes econômicos. Nesse sentido, diversos autores têm procurado demonstrar a importância da compreensão das relações sociais como variável determinante no estabelecimento de relações econômicas (Granovetter, 1973, 1985; Powell, 1987; Powell e Smith-Doerr, 1994; Ring e Van de Ven, 1994; Uzzi, 1997).

IMERSÃO SOCIAL

A perspectiva de imersão social tem origem em Polanyi (1944), precursor da escola substantivista na antropologia econômica. De acordo com o autor, as diferentes formas de integração econômica são conectadas por certas condições estruturais e institucionais. No entanto, sua preocupação não era desenvolver este conceito *per se*, mas entender a diferença entre o mercado emergente e os antigos sistemas econômicos (Granovetter, 1985).

Essa abordagem procura mostrar como a estrutura social pode afetar de forma efetiva as relações econômicas. Procura fazer, assim, um contraponto à teoria neoclássica, que desconsidera a influência das relações sociais nas transações econômicas. Ou seja, a ação de um agente econômico seria uma consequência do processo de tomada de decisão desse indivíduo, mas levando em consideração fatores tanto pessoais quanto sociais (Granovetter, 1973).

Uma questão central na perspectiva da imersão social é a importância da compreensão do papel dos laços sociais existentes entre os agentes econômicos. Uzzi (1997) afirma que as diferentes formas de transação poderiam ser resumidas em dois tipos de laços: uma primeira, que o autor chama de *arm's-length ties*, que se referem às transações em que os agentes econômicos têm uma relação estritamente de mercado; e uma segunda, chamada de laços imersos (*embedded ties*) ou imersão social (*embeddedness*), que seriam relações sociais mais próximas entre os agentes econômicos.

Dessa forma, podemos destacar a relevância dessa abordagem ao tentar compreender mais a fundo os motivos que levam empresas em todo o mundo a estabelecerem relações de parceria. O que se verifica é que algumas das teorias convencionais sobre alianças e redes se utilizam de formas de governança formais, tais como contratos e acordos de gestão em conjunto, para explicar a forma como

se promovem o conhecimento e a transferência de recursos entre diversas empresas. A imersão social, ao contrário, enfatiza que as organizações podem alavancar suas competências e capacidades através do estabelecimento de laços imersos em relações sociais e em redes sociais (Uzzi e Gillespie, 2002).

Hagedoorn (2006) busca aprofundar a compreensão da relevância dos aspectos relativos à imersão social para a compreensão da formação de alianças. Nesse sentido, o autor destaca três aspectos fundamentais para ampliar o entendimento sobre a formação de parcerias: o ambiente onde a empresa está imersa, tanto do ponto de vista macro quanto micro; sua imersão dentro de uma rede interorganizacional; e, por fim, sua imersão diádica, ou seja, a importância dos laços sociais dentro dos quais a empresa está inserida para a formação de uma parceria. Nesse último aspecto, o autor destaca questões como a familiaridade e a confiança como essenciais para a formação de uma parceria.

A noção de que os atores estão imersos em uma rede de relacionamentos com terceiros tem sido o centro das pesquisas sobre redes sociais nas últimas décadas, e essa ideia tem sido aplicada nas pesquisas sobre alianças (Gimeno e Insead, 2004). O fato é que parece cada vez mais claro que a formação de redes ou arranjos cooperativos entre organizações é influenciada tanto por fatores econômicos como sociais (Gulati, 1998; Ring e Van de Ven, 1994; Larson, 1992).

A imersão social mostra que fatores como confiança e estabelecimento de vínculos sociais podem facilitar as transações comerciais, reduzindo seus custos. O desenvolvimento de confiança em relações de alianças consolidadas por longos períodos de tempo poderá gerar a redução dos custos de transação na medida em que se diminuirá consideravelmente a necessidade de monitorar o comportamento do parceiro (Gulati, 1995; Simonis, 2001).

Ring (2002) mostra que a confiança surge como variável fundamental para facilitar a realização de determinadas transações, na medida em que, através de normas e sanções preestabelecidas, pode atuar como substituta para os sistemas formais de controle, como contratos ou mesmo o estabelecimento de hierarquias. Portanto, de acordo com Uzzi (1997), a confiança é uma estrutura de governança baseada muito mais em um processo heurístico do que calculativo.

Ring (2002) diferencia dois tipos de confiança, a "confiança frágil" (*fragile trust*) e a "confiança elástica" (*resilient trust*), procurando mostrar que apenas no primeiro caso o risco de comportamentos oportunistas torna-se relevante. Na realidade, o autor afirma que em todo e qualquer tipo de transação há embutido, necessariamente, algum tipo de confiança. Nesse sentido, o conceito de confiança frágil surge como o estabelecimento de determinado nível de confiança entre os parceiros que, contudo, não exclui o risco desse tipo de comportamento.

Dessa forma, a existência de laços imersos pode reduzir substancialmente a assimetria de informações, responsável

também pelo aumento dos custos de transação. Ademais, pode também reduzir as chances de comportamento oportunista na medida em que aumenta os custos desse tipo de comportamento em virtude dos "efeitos de reputação", ou seja, os efeitos negativos gerados pela disseminação de um comportamento oportunista de uma determinada firma dentro de uma rede.

Assim, essa perspectiva mostra que o ator econômico pode se beneficiar com o estreitamento das relações sociais, pois deixa de preocupar-se estritamente com um propósito econômico de curto prazo, favorecendo-se a longo prazo através do enriquecimento de suas relações por meio do estabelecimento de confiança e reciprocidade (Powell, 1987).

Em contraste com os conceitos da ECT de eficiência, custos de transação e estruturas de governança, essa abordagem procura mostrar que as relações interpessoais, a reputação e a confiança são importantes fatores para explicar a duração e a estabilidade de relações comerciais (Larson, 1992). Nesse mesmo sentido, diversos autores, chamados de sociólogos econômicos, têm criticado contundentemente a ECT pela atomização dos agentes econômicos, desconsiderando o fato de que estes estão imersos em um ambiente de relações sociais (Granovetter, 1973, 1985; Powell, 1987; Powell e Smith-Doerr, 1994; Ring e Van de Ven, 1994; Uzzi, 1997).

Williamson (2000, p. 2), ao responder a essas críticas, afirma que a ECT é uma história de sucesso empírica: "O diálogo irá continuar e o resultado será decidido por terceiros".

Contudo, o que se pretende nesse artigo é mostrar que, ao contrário do que pode parecer, essas duas abordagens, apesar de divergirem em vários aspectos, não são contraditórias no sentido de apresentar uma explicação para o fenômeno organizacional em questão. Ao contrário, verifica-se que os aspectos de ambas as perspectivas, analisadas em conjunto, explicam de forma mais completa as razões que levam à formação e ao desenvolvimento de arranjos cooperativos do que se analisássemos essa questão sob a ótica de apenas uma abordagem isoladamente.

METODOLOGIA

Esse estudo tem como objetivo a compreensão acerca da formação e do desenvolvimento de uma aliança. Para tal, utilizou-se o trabalho de Gulati (1998), que identifica quatro fases para a compreensão de arranjos cooperativos: a formação de alianças, a escolha da estrutura de governança, a dinâmica evolutiva da aliança e as consequências no desempenho para firmas que entram em alianças.

Para tal, foram analisadas duas parcerias: a Unipisca e a Coopercam. Trata-se de duas cooperativas de produtores de camarão, atividade econômica de grande relevância econômica no Rio Grande do Norte. A escolha desses dois casos se deu fundamentalmente com base na relevância dessas cooperativas dentro do setor, além da acessibilidade aos membros que as compõem para que se pudesse desenvolver a pesquisa. No

momento da realização da pesquisa, identificou-se a existência de apenas quatro cooperativas no setor de carcinicultura, sendo que os dois casos escolhidos eram os mais representativos em termos de volume de produção, número de associados e pela influência que seus presidentes exerciam no desenvolvimento de políticas do setor.

Os sujeitos da pesquisa foram, na primeira fase da pesquisa, os presidentes de duas associações de produtores: a ANCC (Associação Norte-Rio-Grandense de Criadores de Camarão) e a ABCC (Associação Brasileira dos Criadores de Camarão). Além destes, foram também entrevistados representantes das duas cooperativas em estudo: o gerente comercial da Unipesca e seu presidente naquele período, além do presidente da Coopercam. Foram realizadas também entrevistas em outras empresas do setor, que foram importantes para a melhor compreensão da dinâmica da atividade no estado. É importante deixar claro que, quando da realização da entrevista junto ao presidente da ANCC, este também era presidente da Unipesca e, assim sendo, pôde fornecer dados para a melhor compreensão da formação e do desenvolvimento dessas parcerias.

Na segunda fase da pesquisa, foram entrevistados representantes das duas cooperativas em questão, sendo o presidente, no caso da Coopercam, e o gerente comercial, no caso da Unipesca. Além destes, também foram entrevistados dirigentes de duas das empresas de grande relevância em cada uma dessas cooperativas. O critério utilizado para a seleção dos produtores entrevistados passou por acessibilidade e indicação dos representantes da Unipesca e da Coopercam, entrevistados anteriormente, que apontaram aqueles com uma posição mais relevante e participativa dentro dessa parceria.

Assim sendo, esse estudo teve um total de oito entrevistados, em duas fases. Contudo, dos oito entrevistados, dois deles, os representantes das duas cooperativas em questão, foram entrevistados duas vezes, o que foi importante para compreendermos a evolução dessas cooperativas ao longo desse período.

Para efeito de simplificação, consideraremos D1 o representante da Unipesca; D2, o representante da Coopercam; D3, o representante da ANCC; D4, o representante da ABCC; P1 e P2, os dois produtores da Unipesca; e P3 e P4, os dois produtores da Coopercam entrevistados.

No que tange ao procedimento de coleta de dados, este se caracterizou por ser de natureza exploratório-qualitativa. Segundo Silva e Menezes (2005), pesquisas exploratórias buscam possibilitar uma maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou construir hipóteses. Assim, utilizaram-se entrevistas semiestruturadas, com perguntas abertas e fechadas na primeira etapa da pesquisa e apenas perguntas abertas na segunda fase. Foi utilizado um roteiro predeterminado, objetivando coletar as informações necessárias para se chegar a um entendimento sobre o problema de pesquisa em questão.

Além dos dados primários, foram também utilizados dados secundários através da busca e posterior análise de documentos (Bardin, 1977; Silverman, 2006). Estes dados foram buscados em sites especializados, como o site da ABCC, além de jornais, como a *Tribuna do Norte*, que continham dados relevantes para a caracterização do setor.

Ademais, foram também utilizados como dados secundários os resultados da pesquisa "O Agronegócio da Carcinicultura no RN e a estruturação da sua rede local e mundial" (Carcineredes, 2006). Vale salientar que o presente trabalho esteve inserido dentro desse estudo e, a partir dele, puderam-se levantar relevantes informações sobre o setor, sua caracterização e estrutura.

Os dados primários foram transcritos para posterior análise por intermédio da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977), abrangendo os estágios de pré-análise, a exploração do conteúdo coletado e a interpretação dos resultados. Cabe ao pesquisador, nesse tipo de pesquisa, compreender qual o significado da comunicação que lhe é exposta, mas também conseguir ter a sensibilidade para perceber outros sentidos nesta mesma mensagem.

No que se refere aos dados secundários, estes foram analisados qualitativamente segundo a técnica de análise documental (Bardin, 1977; Silverman, 2006). Por meio desta técnica, buscou-se interpretar dados que porventura pudessem ser úteis para que se chegasse, junto aos dados primários, a um resultado no que diz respeito ao problema de pesquisa.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A CARCINICULTURA NO RIO GRANDE DO NORTE

A carcinicultura é a técnica de criação de camarão em cativeiro, desenvolvida no Rio Grande do Norte desde o final da década de 1970. Essa atividade surgiu como uma alternativa à crescente demanda pelo produto em todo o mundo, que não conseguia ser suprida apenas pela pesca extrativa (ABCC, 2007).

Dados primários coletados em pesquisa sobre o setor indicam que a carcinicultura no Rio Grande do Norte tem três fases bem distintas. Uma primeira, de indução do Estado, que vai dos anos setenta até o final da década de 90, quando se inicia a exportação do produto. Uma segunda fase de crescimento acentuado a partir de 1998 até 2003. E, por fim, uma terceira fase de desestabilização e crise no setor, a partir de 2004 (Carcineredes, 2006).

A partir de 1998, a carcinicultura potiguar inicia um período áureo, conhecido como o *boom* da atividade. A redução substancial da produção de camarão em países que outrora supriam boa parte do mercado internacional, como o Equador, fez com que o preço do produto se tornasse altamente atrativo para potenciais investidores. Ademais, ainda não havia a concorrência do camarão chinês, que hoje representa uma séria ameaça pelo seu volume e custos de produção. Somada à conjuntura favorável do mercado internacional, a

maxidesvalorização do Real, no início de 1999, gerou ainda mais incentivos para a exportação, aumentando a rentabilidade de todos aqueles que destinavam sua produção para países estrangeiros.

Contudo, a partir de 2004, o setor iniciou um período de crise que tem se aprofundado ano após ano. Muitos produtores apontam o mês de janeiro do ano em questão como o marco histórico para o início da crise no setor, quando fortes chuvas provocaram grandes alagamentos e o alastramento de doenças em muitos viveiros. Isso gerou perdas significativas e obrigou muitos produtores a reduzirem o povoamento para minimizar os riscos da disseminação de doenças, reduzindo, portanto, a produtividade. Nesse mesmo período, ocorreu a ação *antidumping* norte-americana, que fechou esse mercado para o camarão brasileiro. Ademais, em função da forma como esses produtores se encontravam inseridos na cadeia mundial, a ação *antidumping* dos EUA aumentou a dependência dos produtores potiguares em relação à Europa, direcionando toda a produção, a partir de então, para apenas um mercado. Essa total dependência acaba por se agravar em virtude da sazonalidade desse mercado, que compra principalmente durante o verão do hemisfério norte.

Outro fator determinante para a crise no setor foi a grande valorização pela qual passou o Real ao longo dos últimos anos, que reduziu substancialmente a lucratividade das exportações. No período conhecido como *boom* da carcinicultura potiguar, 1 dólar era cotado a mais de 3 reais, chegando inclusive próximo aos 4 reais em fins de 2002. Contudo, um longo processo de valorização fez com que, em maio de 2007, a moeda americana fosse cotada abaixo de 2 reais.

Um quinto motivo que pode ser apontado como propulsor da crise no setor foi a entrada de novos produtores nesse mercado, como o camarão chinês, e a volta de produtores que tinham reduzido substancialmente a produção, como o caso do Equador. Essa expansão da oferta no mercado internacional leva a um aumento da concorrência e uma redução no preço de mercado (Carcineredes, 2006).

Não se pode, no entanto, apontar apenas fatores exógenos ao setor como responsáveis pela grande crise pela qual passa a atividade. Outros fatores, como a falta de profissionalismo, decorrente do grande número de investimentos sem nenhuma orientação, estimulados pela alta lucratividade que o setor já possibilitou em outros momentos, além da enorme falta de articulação entre os produtores e do oportunismo, também podem ser apontados como fatores propulsores dessa crise. Reportagem da *Tribuna do Norte* (2007) afirma que

[é] preciso organização e profissionalização. Requisitos que a ABCC quer ver concretizados em forma de cooperativas de criadores nos estados produtores. No entanto, o presidente da entidade, Itamar Rocha, revela: a missão é difícil porque o setor é desunido e dá espaço para

atravessadores superfaturarem as vendas do camarão no Brasil (Tribuna do Norte, 2007, Economia, p. 5).

Assim, é fundamental a busca por alternativas. Nesse sentido, um caminho que se mostra bastante viável e atrativo é o estabelecimento de alianças através da formação de cooperativas de produtores, que se mostrou como uma possibilidade bastante viável visando à superação da crise. Diversos autores apontam que o estabelecimento de parcerias permite a troca de conhecimentos, o que pode se tornar uma variável fundamental para o sucesso de uma aliança (Contractor e Lorange, 1988; Ghosh, 2004; Ratten, 2004; Khamseh e Jolly, 2008; Joia e Malheiros, 2009).

Como os produtores estavam muito isolados, a gente teve que fazer essa interação [para] os produtores começarem a falar, porque um passava um problema que o outro já tinha passado, então passa experiência pra o outro, fora isso se começou a ter conversas sobre preços de mercado, aquilo que você tá comprando, como você tá comprando, isso tudo convergiu, para o que, [...] para o que a gente mais queria, que era a formação de pequenas cooperativas, [...] então hoje a gente já tem a Unipesca, [...], a gente criando essas pequenas cooperativas, elas vão ser exportadoras diretas. [...] o mercado antigamente era o seguinte: o produtor terminava o ciclo, vendia para o beneficiamento, acabou-se seus problemas, só que, isso, vamos dizer assim, isso durou o tempo em que o mercado vai bem, só que quando começa realmente a enxugar os preços, você vai ter que tomar mais responsabilidade com seus produtos (D3).

A seguir serão analisados os dois casos selecionados para a realização do estudo: as cooperativas Unipesca e Coopercam, bem como a descrição e análise das fases de formação do arranjo cooperativo, conforme modelo de Gulati (1998).

UNIPESCA

A Unipesca é uma cooperativa de produtores de camarão fundada em fevereiro de 2005 visando à exportação direta do camarão, sem a necessidade de atravessadores. Ela possuía, no ano de sua fundação, 11 produtores, variando entre pequenos e médios, com fazendas de 10 a 15 hectares até fazendas de 100 hectares.

No que se refere às motivações que levaram à formação dessa parceria, as entrevistas demonstram que a busca por eficiência e ganhos de competitividade foram fatores primordiais. Isso vai ao encontro do pressuposto de Brown *et al.* (1996), que afirmam que o estabelecimento de parcerias entre uma ou mais organizações autônomas objetiva alcançar melhores resultados que provavelmente não seriam conseguidos por meio de atuações individuais.

Primeiramente, a decisão de cooperar passou pela busca por ganhos de escala que possibilitariam a exportação

direta, excluindo a necessidade de atravessadores, que eram indispensáveis quando se atuava de forma individual. Esse ganho de escala permitiu também um aumento do poder de barganha dos produtores que, ao comprar em conjunto, conseguiam negociar descontos para a compra de insumos como ração, pós-larva ou mesmo a compra de bens de capital. Nesse sentido, a proposição de Contractor e Lorange (1988), que explicitam ser a obtenção de economias de escala um dos motivos preponderantes para que muitas empresas atuem de forma cooperativa, ganhando eficiência, se mostra correta.

Um representante da cooperativa deixa isso claro ao afirmar que

[a] gente tinha o produto, e a gente apenas entregava para o beneficiamento e aí o beneficiamento ia exportar esse produto, certo? [...] essa relação tava cada vez mais difícil, com os preços cada vez ficando mais baixos. Então a gente teve que dizer: Vamos acordar e vamos ver o que a gente pode fazer pro preço poder melhorar. E qual foi o sentido pra gente fazer isso? Foi, primeiro, tirar atravessadores. Qual a primeira providência quando a gente quer ganhar mais? Tirar atravessadores. Então fomos na busca de tirar esses atravessadores. [...] Então, primeira coisa, a necessidade de tentar tirar atravessadores do meio. Esse foi o primeiro passo. O segundo, óbvio, comprar melhor. Então qual a função de uma cooperativa? Juntar, pra poder vender melhor, e comprar melhor. Começamos a exportar (D1).

Ademais, a formação da parceria parece também ter possibilitado uma redução das incertezas do mercado, o que reduz os efeitos negativos decorrentes da racionalidade limitada dos agentes econômicos (Williamson, 1991), aumentando a capacidade de planejamento e reduzindo os custos das transações na medida em que torna a tomada de decisão mais ágil e reduz as chances de erros:

Acho que uma das maiores motivações pra começar esse trabalho foi passar a ter mais domínio, mais controle da produção, do que estava sendo feito. E não ficar tão exposto à mão de terceiros. Para ter um pouco mais de certeza. Previsibilidade (D1).

Outro fator determinante para a decisão de vários produtores de formar uma aliança passou por questões relacionadas ao compartilhamento de ativos específicos. A ideia inicial quando a cooperativa foi criada seria investir na produção de ração, de pós-larva e até mesmo do beneficiamento do camarão. Isso geraria ganhos de eficiência na medida em que deixaria de haver a necessidade de buscar esses insumos no mercado. Porém, esse tipo de investimento só faria sentido através de parcerias: "Não adianta eu fazer uma coisa dessas só para mim, produzir X quilos de ração. Na hora

em que eu produzo X vezes dez, compensa eu ter uma fábrica de ração, compensa eu ter um laboratório de pós-larva" (P2). No entanto, com o desencadeamento da crise no setor, essa ideia acabou sendo deixada de lado, até que o setor volte a ter uma rentabilidade que compense investimentos tão volumosos.

Assim, alguns dos fatores apontados pelos representantes da cooperativa como determinantes para a decisão de formar a parceria vão ao encontro das principais questões colocadas pela ECT no que se refere à formação de alianças. Segundo Williamson (1999), fatores como a existência de ativos específicos, a redução das incertezas de mercado e da racionalidade limitada dos agentes econômicos e a frequência da realização de transações são determinantes para os custos das transações, que, no caso em estudo, foram reduzidos com a formação da parceria.

Logo, a formação da cooperativa em questão vai ao encontro do critério de busca por eficiência colocado pela ECT, que demonstra que uma companhia irá preferir formar uma aliança a seguir outra estratégia apenas quando os custos de transação envolvidos nessa aliança forem menores que os de outras opções (Child e Faulkner, 1998).

Já no que se refere à aproximação entre os cooperados, não apenas fatores relativos à eficiência, mas principalmente a preexistência de laços sociais entre os cooperados e a confiança entre eles desenvolvida podem ser destacadas como critérios primordiais para a seleção dos parceiros. Para Gulati (1998), os laços sociais existentes entre as firmas e seus membros são determinantes para a aproximação e o estabelecimento de uma parceria. Nesse sentido, um dos entrevistados, ao ser questionado sobre os critérios utilizados para a escolha dos parceiros, afirmou que "no momento da formação, não foi adotado muito um critério. Acho que foi mais o relacionamento que existia entre as pessoas que formaram, e havia talvez naquele momento um alinhamento de pensamentos" (D1).

Somada a isso, a confiança preexistente se mostrou como outra variável preponderante no que se refere à decisão sobre com quais produtores se estabelecer uma relação de cooperação. Ring (2002) aponta a confiança como variável para a realização de determinadas transações, podendo até mesmo substituir mecanismos formais de controle, como contratos. Um entrevistado, quando questionado sobre a importância da confiança na seleção dos parceiros, afirmou que

outro critério [para a seleção dos parceiros] com certeza vai ser a confiança que você vai ter. Você não vai querer botar um inimigo pra dentro de casa, né? Quer queira ou não, isso aqui passa a ser uma família, de uma certa maneira, e às vezes você traz uma pessoa de fora e essa pessoa acaba destruindo uma harmonia que existia (D1).

No que tange à sua estrutura de governança, a formação da Unipesca representou uma mudança de cada uma das fazendas produtoras de camarão. Anteriormente à formação

dessa parceria, cada produtor era responsável não só pela produção, mas também pela compra de insumos, como ração e pós-larva, além da comercialização de seu produto. Contudo, com a criação da cooperativa, essa estrutura se modifica. A partir de então, o produtor deixa de ser responsável pela comercialização, que fica a cargo de um gerente comercial. Assim, sua função passa a ser unicamente a produção.

Nessa nova estrutura, a necessidade de se chegar a um consenso é fundamental para o sucesso da cooperativa, e isso depende em grande parte do tipo de relação existente entre os parceiros. No caso da Unipesca, essa relação se baseia muito em laços de amizade e confiança, facilitando que se chegue a uma conformidade, mesmo quando um dos cooperados pudesse pensar, em um primeiro momento, de forma contrária aos demais, conforme coloca um dos entrevistados:

Às vezes [...] você é levado à opinião dos outros. Quando é maioria. É um negócio que você fica: "Rapaz, eu tenho 40 por cento de vontade de fazer isso e 60 por cento de não fazer". Os outros estão com 100 por cento de certeza e você [...] confia e é levado [a concordar com a decisão dos outros] (P2).

Portanto, uma estrutura de governança baseada na confiança e na existência de laços sociais de reciprocidade facilita o funcionamento dessa aliança, agilizando o processo de tomada de decisões e reduzindo os custos das transações na medida em que diminui consideravelmente a necessidade de monitorar o comportamento do parceiro (Gulati, 1995; Simonis, 2001). Assim, apesar de se saber da existência do risco inerente a uma parceria, a existência de confiança decorrente de relações sociais consolidadas levará a uma desconsideração desses riscos, o que aumenta a possibilidade de flexibilidade estratégica de uma parceria (Young-Ybarra e Wiersema, 1999):

A própria amizade que existe entre os cooperados facilita a integração deles. Porque imagina assim, se o cara que está decidindo é um completo estranho pra você, se ele tomar alguma decisão que, por mais acertada que ela seja, você for contra, se você não tiver confiança, não conhecer aquela pessoa, você não vai aceitar. Você pode até acatar, porque você foi minoria e perdeu, mas não vai aceitar. Talvez você não siga à risca. Então, é primordial que, primeiramente, a pessoa acredite e confie no que está sendo decidido, é o melhor pra o conjunto, não pode ser o que é melhor pra você, pra mim, não, é para o conjunto. Porque o conjunto tem que sobreviver (D1).

A dinâmica evolutiva dessa aliança mostra que, ao longo dos últimos anos, essa parceria sofreu influência tanto de fatores exógenos, relativos às mudanças ocorridas no mercado, como de fatores endógenos à própria cooperativa, relativos ao desenvolvimento e fortalecimento dos laços sociais entre os parceiros.

Sua estrutura inicial quando de sua fundação, em fevereiro de 2005, era composta por 11 produtores de pequeno e médio porte. Contudo, a crise no setor parece ter forçado uma transformação na cooperativa, com a redução do número de cooperados:

Como a questão da crise, ela só intensificou nesse período, aí acontece que um ou outro produtor que não está com condição tão boa acaba não conseguindo acompanhar ou dar continuidade no trabalho, porque uma estrutura dessa aqui, ela tem um custo, e acaba que talvez, a própria estrutura que seleciona as pessoas, e vai ter de buscar novos contatos, que tenham uma capacidade maior de produção, de volume, para que justifique manter uma estrutura dessas (D1).

Isso vai ao encontro do critério de eficiência abordado pela ECT. No caso em questão, a pequena escala de alguns produtores tornou inviável a permanência na cooperativa, visto que o estabelecimento de parcerias nem sempre é vantajoso, na medida em que também gera custos que anteriormente eram inexistentes, como as despesas com negociação, os acordos de execução e, no caso da Unipesca, a manutenção de uma estrutura com escritório central e gerente comercial responsável pelas transações comerciais. Anteriormente, esses custos eram compensados pela alta rentabilidade do negócio.

Nesse sentido, parece claro que, em um período de dois anos, a partir de sua fundação, a Unipesca sofre um processo de consolidação no sentido de buscar a estrutura ideal para o tipo de negócio que busca fazer:

A cooperativa nesse momento está sofrendo uma transformação. Ela está saindo daquele estágio inicial, daquele estágio de teste, e tá indo, digamos assim, se reciclar em termos de mercado que vai atuar, tá buscando outros cooperados, ela já viu que o perfil pra fazer um trabalho de porte, o que a cooperativa vai fazer necessita de cooperados que tenham tamanho mínimo (D1).

Pôde-se verificar também que outros fatores que não os previstos inicialmente como objetivos para a formação da cooperativa acabaram também sendo determinantes em sua evolução. Um exemplo é a intensa troca de informações ocorrida entre os parceiros, que, segundo um produtor, aumentou muito em função do fortalecimento dos laços sociais de reciprocidade e confiança existentes entre os parceiros, ocorrendo de maneira informal. Esse aumento do fluxo de informações acabou gerando uma redução nas incertezas, permitindo a tomada de decisões de forma mais precisa, reduzindo os problemas relativos à racionalidade limitada e levando, portanto, à redução nos custos das transações, gerando ganhos de eficiência.

No que se refere à evolução do desempenho das empresas associadas à cooperativa no período, algumas conclusões podem ser tiradas ao longo desse período. Primeiramente, puderam-se perceber ganhos de eficiência na medida em que, com a compra de insumos em conjunto, passa-se a conseguir um maior poder de barganha, o que se reflete em redução nos custos, conforme explicita um representante da cooperativa:

Você ganhou em relação a preço e em condições de pagamentos também. São dois rumos que a gente tem que avaliar. Você tem um ganho direto porque o cara ali baixou o preço pra você, e tem onde você não teve uma redução de preço significativa, mas teve uma flexibilização no pagamento, que acaba sendo um ganho [...], então acaba isso se revertendo em ganho. Que você conseguiu quando você tinha um volume, um bloco negociando isso, porque você senta na mesa com um cara, e você: "Olhe, tá aí que o meu consumo". O cara vê o número e fala: "Olha, agora eu quero um plano de prazo, eu quero essa condição". Eu acho que em torno de 10% se conseguiu de ganho em relação ao mercado (D1).

Somada a isso, a formação da cooperativa permitiu aos cooperados a exportação direta de seu produto, acabando com a dependência de atravessadores, o que permitiu a venda por preços acima daqueles anteriormente praticados. Ademais, a centralização da parte comercial, tanto no que se relaciona às compras quanto às vendas, permite uma maior simetria das informações de mercado e uma redução nos custos das transações. Isso se dá pelo fato de que, se em um momento anterior à formação da cooperativa, essas transações eram realizadas por diversos produtores de forma isolada e com uma restrição maior em relação às informações de mercado, a partir de então passa-se a realizar a transação de forma unificada em um ambiente com grande fluxo de informações, reduzindo substancialmente a possibilidade de erros e agilizando a tomada de decisões.

Fica claro que o fortalecimento dos laços sociais também teve um papel fundamental nas melhorias de desempenho. Isso se deu na medida em que facilitou o aumento do fluxo de informações entre os parceiros, gerando, como consequência, a redução das incertezas, fator esse determinante para a redução dos custos de transação (Williamson, 1991).

Nesse sentido, um produtor, ao ser questionado sobre uma possível projeção de sua eficiência fora da cooperativa na atual conjuntura, respondeu da seguinte forma:

É só você olhar para fora, não é? A situação está muito mais complicada. Então, com certeza, a nossa eficiência

no geral está muito melhor estando dentro da cooperativa. [...] Hoje eu não sei como é que estão as pessoas que estão fora de cooperativa. É muito complicado para eles. Porque para a gente que tem esse tipo de benefício da razão, do desconto e tudo, que conseguimos vender em bloco e temos um certo volume, está difícil, muito difícil. Imagina como é quem está sozinho (P1).

COOPERCAM

A Coopercam é uma cooperativa de produtores de camarão fundada em 1997, mas que de fato começou a atuar a partir de outubro de 1998, em virtude de problemas relacionados à dificuldade de formalização da cooperativa. Trata-se de uma cooperativa com mais de 120 produtores, com fazendas variando de 0,3 até 42 hectares, mas com uma predominância de pequenos produtores. Contudo, do total de associados, apenas cerca de 20 produtores têm uma atuação mais ativa dentro da cooperativa, participando de reuniões, trocando informações de forma mais intensa e realizando compras e vendas em conjunto.

A formação dessa cooperativa se deu em grande parte motivada pela busca por ganhos de eficiência através da compra e da venda em conjunto, gerando aumento do poder de barganha na compra e melhorando a venda do produto, o que vai ao encontro de uma das motivações fundamentais proposta por Child e Faulkner (1998) para a formação de uma aliança.

Outra motivação para a formação dessa parceria passou por questões relativas ao compartilhamento de assistência técnica, que se mostrava inviável para pequenos produtores de forma individual, mas, ao atuar de forma cooperativa, passou a ser uma realidade. Ademais, a compra de ativos em conjunto também se mostrou como fator motivador para a decisão de cooperar. Os aeradores¹, cujo preço alto tornava inacessível a compra para pequenos produtores, tornavam-se acessíveis ao se comprar em conjunto, em virtude do aumento do poder de barganha. Isso vai ao encontro da proposição de Williamson (2002), que destaca que a necessidade de compartilhar ativos específicos pode ser um dos fatores propulsores para a formação de uma parceria.

A troca de informações também foi citada como um fator motivador para a decisão de cooperar, na medida em que se mostra como uma variável que minimizaria as incertezas de mercado, auxiliando na tomada de decisões de forma mais rápida e correta. Gulati (1998) mostra que os laços imersos promovem a troca de informações com grande frequência entre os parceiros, o que pode ser determinante para o sucesso de um arranjo cooperativo. Um produtor, ao ser questionado sobre suas motivações para aderir a essa parceira, afirmou que

¹ Máquinas utilizadas para oxigenar a água dos viveiros de camarões.

[a] cooperativa tem uma grande vantagem. A vantagem de você ter que barganhar em termo de venda e em preço tanto de compra quanto de venda. [...] Também muito importante, acho que a princípio um dos fatores primordiais era a troca de informações. Eu lembro que na época em que foi fundada a cooperativa a gente se reunia quase toda semana. [...] Então isso possibilitou uma troca de informação muito boa. O que é que você está fazendo na fazenda que deu certo, que passaria para outro. E assim teve uma produção muito rápida, por isso que a produção foi muito rápida em 1997 até 2002, por exemplo. A produção foi muito boa em função disso. A troca de informação era constante (P4).

No que se refere ao comportamento oportunista, verificou-se que se trata de uma realidade no setor, caracterizado por um alto nível de individualismo e pouca articulação entre os produtores. Nesse sentido, de acordo com os entrevistados, a formação da cooperativa tornou o comportamento dos parceiros mais previsível. Assim, ao tornar as interações entre os cooperados mais imersas nas relações sociais na realização de transações econômicas, tais transações tiveram seus custos minimizados por mecanismos não contratuais, pautados na confiança e reputação. No entanto, como as relações no interior da cooperativa refletem a imersão dessa num contexto mais amplo, marcado por baixo nível de confiança no setor, a força desses mecanismos não contratuais era frágil, levando à criação de subgrupos dentro da cooperativa, com normas próprias de conduta. A falta de uma coesão ampla dentro da cooperativa reduziu a força da ação cooperativa, a qual passa a estabelecer mecanismos típicos de mercado nas transações envolvendo cooperados.

Deste modo, torna-se claro que algumas das principais motivações para a formação dessa parceria passam por questões abordadas pela ECT, como ganhos de escala e aumento do poder de barganha, compartilhamento de processos operacionais, troca de informações, o que minimiza a problemática relativa à racionalidade limitada, e a redução da possibilidade de comportamentos oportunistas, sendo, portanto, a busca por eficiência um dos fatores propulsores para o estabelecimento dessa aliança.

Já no que se refere à escolha dos parceiros, verificou-se que os critérios utilizados passaram por aspectos relacionados à imersão social, como a preexistência de laços sociais de parentesco ou amizade e a existência de confiança. Quando questionado sobre o tipo de relação existente entre os parceiros no período de formação da parceria, um representante da cooperativa afirmou que

muitas vezes ela é de parentesco. Não existe, assim, um estabelecimento de uma regra formal nesse tipo de relacionamento. Nós vivemos muito de amizade de infância, de parentesco, de vizinhança (D2).

Portanto, percebe-se que a existência desses laços possibilitou a formação dessa parceria, mostrando que, assim como no caso da Unipesca, a existência dessas relações cria oportunidades que dificilmente seriam efetivadas através apenas de relações de mercado, contratos ou integração vertical (Uzzi, 1997).

Contudo, ao analisarmos a estrutura de governança dessa cooperativa, percebe-se que não há o estabelecimento de um nível de confiança tão forte entre os cooperados, se compararmos com o caso da Unipesca. Isso se deve ao fato de que há um grande número de associados, sendo que muitos não se conhecem pessoalmente ou se conhecem de forma superficial, não havendo a preexistência de laços sociais ou desenvolvidos ao longo do tempo, de forma que permita o surgimento de confiança entre todos os parceiros.

O que se verificou é que há a existência de laços sociais de reciprocidade e confiança entre alguns cooperados, mas isso não se aplica à totalidade da cooperativa. A existência de uma confiança limitada entre os parceiros acaba por ser um fator que restringe as possibilidades da cooperativa, tal como a compra e a venda em conjunto, o que Ring (2002) classifica como "confiança frágil". O depoimento a seguir ilustra essa questão:

E a parte das vendas é o seguinte, [...] eu tenho todas as vantagens de produzir através do apoio da cooperativa, mas na hora de vender a produção, o camarão é meu. Não há uma confiança nas pessoas que estavam administrando a cooperativa. E aí começou, quer dizer, se nós ligássemos para vender por 10, aparecia lá um intermediário e botava um preço por 8, e o cara vendia, e 8 passava a ser padrão. Então foi um desgaste de preço terrível nesse processo de comercialização, então foi um desgaste de preço muito grande (D2).

Logo, percebe-se que, além do reduzido nível de confiança, a existência de comportamentos oportunistas dentro da cooperativa acaba por minar muitas das possibilidades de ganhos que poderiam vir a ser obtidos por intermédio dessa parceria.

Assim, a Coopercam acaba por ter um papel de indicar aos produtores os melhores caminhos a tomar, sem interferir diretamente em sua tomada de decisão, tendo deixado de lado a possibilidade de compra e venda em conjunto.

Trata-se, portanto, de uma estrutura de governança baseada muito na troca de informações visando à redução das incertezas de mercado, minimizando a problemática relativa à racionalidade limitada dos agentes econômicos em questão, o que pode gerar ganhos de eficiência e reduzir os custos das transações (Williamson, 1991).

Não se pode desconsiderar, no entanto, a existência de laços sociais de confiança e reciprocidade como mecanismo alternativo de governança dentro da cooperativa em estudo. Apesar de possuir uma estrutura caracterizada por um grande

número de produtores, pouco articulados entre si, ainda assim a existência de confiança se mostrou como um importante mecanismo alternativo de governança na Coopercam. Um exemplo da importância dessa variável tornou-se claro quando um dos entrevistados descreve a forma como muitos cooperados conseguiram a obtenção de crédito para a realização de investimentos:

Talvez tenha sido a única cooperativa que tenha feito um tipo de trabalho a partir de algo muito sério, que era o crédito. Então o crédito só pode ser conseguido para quem tem garantias. O que é que eu fiz? Eu formei grupos de cinco associados, subdivididos entre eles mesmos é quem identificavam, e cada um passou a ser avalista do outro, para poder obter o crédito. E isso estabeleceu, na verdade, um nível de confiança pelo menos daqueles cinco que estavam em cada grupo. [...] Então, essas relações eu tentei estabelecer e elas funcionaram (D2).

Por outro lado, essa confiança reduz também a proteção contra possíveis comportamentos oportunistas, podendo servir, assim, como incentivo à atuação do parceiro de forma a aproveitar essa maior vulnerabilidade (Friedberg e Neuville, 2003). Conforme afirmou o presidente da cooperativa, a formação desses grupos solidários fortaleceu a confiança dentro desses grupos, mas, por outro lado, facilitou a existência de comportamentos oportunistas em alguns casos isolados, o que se encaixaria com mais precisão dentro da definição de confiança frágil (Ring, 2002):

Ainda assim eu tive problemas posteriores, porque alguém desviou o dinheiro do crédito, não aplicou e aí o companheiro dele que tava no grupo, que foi o avalista, passou a ser responsável pela dívida. Então ele passou a ser o cobrador do cara (D2).

Percebeu-se também a existência de um nível maior de confiança de um pequeno grupo que atua de forma mais ativa na Coopercam. Apesar de ser uma cooperativa com um grande número de associados, verificou-se que um pequeno grupo de cerca de 20 produtores atua de forma ativa e possui uma relação mais próxima. Esses produtores realizam a compra e a venda em conjunto para aumentar seu poder de barganha, ao contrário do que ocorre no restante da cooperativa, que, conforme afirma um produtor, "atuam isoladamente. Compram ração isoladamente. Vendem isoladamente. Perdem vantagens comparativas" (D2). Esse grupo se mostra mais coeso e com um nível alto de reciprocidade e confiança, o que acaba por facilitar a tomada de decisões para a compra e a venda em conjunto, que, na grande maioria das vezes, se dá baseada em consenso.

Quando analisamos a evolução dessa parceria, pôde-se verificar que, da mesma forma que no caso da Unipesca,

a evolução da Coopercam sofreu influências de fatores endógenos à cooperativa, relativos à sua dinâmica evolutiva, além de fatores exógenos, relativos ao *boom* do setor, de 1999 a 2003, e, posteriormente, à crise que se instalou na carcinicultura a partir de 2004.

Uma das motivações centrais para a formação da cooperativa, conforme já descrito anteriormente, foi justamente o aumento do poder de barganha através de ganhos de escala decorrentes da compra e da venda em conjunto. Contudo, o que se verificou ao longo da evolução dessa parceria é que isso acabou por ser deixado de lado, ao menos no que se refere à totalidade da cooperativa. A pequena escala de produção da grande maioria dos produtores, sua pequena capacidade financeira, a responsabilidade relacionada à escolha dos fornecedores, o comportamento oportunista de alguns produtores e o baixo nível de confiança de alguns deles para com a administração da cooperativa são apontados como razões fundamentais para a decisão de não mais comprar e vender em conjunto através da cooperativa como um todo.

No entanto, a venda em conjunto não foi abandonada por completo, ainda sendo um dos principais objetivos da cooperativa. Contudo, do total de parceiros que inicialmente realizavam essa compra e venda em conjunto, apenas um pequeno número prosseguiu nesse objetivo. Se inicialmente isso era um objetivo comum a todos os cooperados, constatou-se que apenas o grupo mais coeso de cerca de 20 produtores atuavam nesse sentido. Esse pequeno grupo, muito em função do fortalecimento dos laços sociais entre esses parceiros, funciona como uma espécie de parceria dentro da própria cooperativa.

Em relação aos critérios utilizados para a aceitação de novos cooperados ao longo dos últimos anos, estes passam muito mais por questões abordadas pela imersão social do que propriamente por critérios de eficiência abordados pela ECT. Quando questionado sobre esses critérios, um representante da cooperativa afirma que a indicação de um associado é um critério suficiente para essa aceitação, além dos critérios legais e ambientais:

Na medida em que um produtor é apresentado por um componente sócio, tá certo? É muito difícil você dizer não. Até porque não conhece as pessoas. [...] Se um sócio chega e diz assim: "Olha, Leonardo é um cara que pode ser um cooperado" e eu não conheço, então eu não tenho uma forma de avaliar. Se o sócio, que deve ter um compromisso, que deve ser comprometido com a cooperativa apresenta, ele está colocando o negócio dele em risco ou não. Acho que é muito difícil você julgar sem o conhecimento. Então normalmente você tem que atender a proposta (D2).

Já no que se refere à troca de informações, constatou-se que, inicialmente, o fluxo de informações dentro da cooperativa era elevado, tanto por vias formais, através de informativos

mensais publicados dentro da cooperativa, como por vias informais, através da interação entre os próprios produtores. Porém, esse fluxo de informações se reduziu ao longo do tempo, particularmente após o início da crise no setor, quando muitos produtores acabam tendo uma atitude mais individualista, passando a enxergar os parceiros também como concorrentes, afastando-se parcialmente da cooperativa.

Portanto, a crise no setor acaba servindo como um fator propulsor de comportamentos individualistas e oportunistas que sempre existiram dentro da cooperativa. Sendo assim, o nível de coesão entre os produtores da Coopercam, que já não era alto, reduz-se ainda mais. Isso pode ser entendido na medida em que as relações sociais de reciprocidade e confiança entre os parceiros são, na grande maioria da cooperativa, extremamente superficiais, o que Ring (2002) define como confiança frágil, quando a possibilidade de comportamentos oportunistas cresce.

Porém, a redução no fluxo de informações não se deu de forma generalizada. Ao analisarmos o pequeno grupo de cerca de 20 produtores descrito anteriormente, que têm uma atuação maior junto à cooperativa, percebemos que os laços sociais de reciprocidade e confiança vêm se desenvolvendo ao longo do tempo, facilitando o fluxo de informações e a tomada de decisões dentro desse grupo, conforme afirma um entrevistado: "Com certeza eu posso afirmar que das pessoas que estão participando [desse grupo], fluem muito mais rápido as decisões [atualmente]" (P4).

Quando analisamos a evolução do desempenho dessa cooperativa desde sua formação, observa-se um ganho de eficiência ocorrido em um primeiro momento. Isso se deveu a fatores tanto exógenos quanto endógenos à própria cooperativa. No que se refere aos fatores exógenos, o *boom* da carnicultura, ocorrido a partir de 1999, permitiu aos produtores que adentravam a Coopercam ganhos substanciais. Por outro lado, a entrada na cooperativa também gerou ganhos, já que melhorou o poder de barganha dos produtores, tanto na compra quanto na venda, além de melhorar o processo produtivo na medida em que, a partir de então, inicia-se um grande fluxo de informações entre eles, reduzindo as incertezas do mercado. Quando questionado sobre a importância da entrada na cooperativa para sua tomada de decisão, um produtor respondeu da seguinte forma:

Você tem uma referência, não é? Você está sempre em contato com todo o mundo e você sabe, você tem um parâmetro de qual o preço mínimo que foi vendido naquela semana e qual foi o preço máximo vendido naquela semana, então você sempre chega ao objetivo máximo (P4).

A estrutura antes era bem arcaica. Não tinha nenhuma tecnologia, nenhuma informação. No começo foi difícil, foi busca de livros, de literatura. Para ver como é que

fazia, como é que criava. Então era loucura, era uma experiência. [...] A cooperativa publicou livros, cartilhas para produtores. [...] O produtor tinha esse acesso, cada produtor tinha essa cartilha de como é que fazia o preparo do solo, a troca da água, tudo isso tinha na cartilha. Facilitou muito (P4).

Entretanto, a desagregação dos produtores e o reduzido nível de relações sociais de reciprocidade e confiança entre eles foram fatores limitadores para o desenvolvimento da parceria. Essa desarticulação minou as possibilidades de ganhos de escala referentes à compra e venda em conjunto, além de reduzir substancialmente a troca de informações, gerando perdas de eficiência.

Isso não quer dizer, contudo, que houve perdas no desempenho em virtude da associação à cooperativa. O que se verifica é que, em virtude do pouco desenvolvimento de laços sociais de reciprocidade e confiança entre os parceiros, os ganhos de eficiência derivados da inserção na Coopercam não foram tão grandes quanto poderiam ter sido caso esse envolvimento fosse maior.

Percebeu-se também que o desenvolvimento de laços sociais entre o "grupo dos 20" permitiu a eles ganhos de eficiência acima do que se verificou no restante da cooperativa. Esse grupo tem buscado desenvolver compra e venda em conjunto, tendo conseguido aumentar seu poder de barganha e tendo um nível de troca de informações acima daquele verificado no restante da cooperativa. Quando questionado sobre que tipo de relação existia entre esse grupo, um dos entrevistados afirmou se tratar de "uma relação mais próxima, de amizade", o que leva a um indício de validação da afirmação de Gulati *et al.* (2000), que mostram que a conduta e o desempenho de uma organização poderiam ser entendidos de forma mais precisa examinando a rede de relações na qual essa empresa está inserida.

CONCLUSÃO

Conforme pôde se verificar através da análise das duas parcerias em questão, a formação de alianças evidencia uma estratégia bastante atrativa para firmas que procuram ganhar eficiência e competitividade. Em ambos os casos, a formação das parcerias representou uma alternativa que gerou ganhos efetivos para os produtores.

A análise dos dados mostrou que diversos aspectos da ECT auxiliam na compreensão da decisão de entrada na cooperativa, na sua evolução e na influência no desempenho para empresas que ingressaram nessa parceria, tais como os ganhos de escala e o conseqüente aumento do poder de barganha, a redução da probabilidade de comportamentos oportunistas ou mesmo a minimização dos problemas decorrentes da racionalidade limitada, que reduzem as incertezas de mercado.

Por outro lado, essa análise também confirma que uma série de aspectos da Imersão Social explicam a formação

e o desenvolvimento dessas cooperativas. Fatores como a preexistência de laços sociais de reciprocidade e confiança se mostraram determinantes para a escolha dos parceiros e para a estrutura de governança a ser adotada. O desenvolvimento da cooperativa, sua estrutura de governança, sua evolução e seu desempenho também foram fortemente influenciados por fatores relacionados à imersão social, como nível de confiança entre os parceiros, o fortalecimento dos laços sociais e o posicionamento na rede.

A análise dos dados deixa claro que, apesar de essas duas abordagens teóricas parecerem, a princípio, conflitantes, elas podem ser pensadas de forma complementar no sentido de compreender a formação de alianças. Se, por um lado, a questão da busca por ganhos de eficiência é o que move a organização em um ambiente competitivo, inclusive optando por formar uma parceria, por outro lado, suas estratégias são adotadas em um ambiente onde aspectos relacionados às relações sociais não podem ser ignorados e têm forte influência nos caminhos seguidos pelas empresas.

Ademais, ficou claro que o estreitamento das relações sociais, através do fortalecimento da confiança e dos laços entre os parceiros, pode ser um fator determinante para o sucesso de uma aliança. Ao compararmos os casos da Unipisca e da Coopercam, fica claro que a primeira conseguiu melhores resultados decorrentes da formação da cooperativa em função de um menor número de cooperados, o que possibilitou uma maior integração entre eles, facilitando o processo de fortalecimento e consolidação da parceria.

Por outro lado, o estudo em questão também indicou que a formação de alianças passa igualmente por riscos e custos. Esses custos mostraram-se tão maiores quanto menor o grau de integração entre os parceiros e maior a complexidade das relações entre os cooperados, como no caso da Coopercam, se comparado com a Unipisca.

Assim, conclui-se que a formação de alianças pode ser analisada segundo aspectos tanto da ECT quanto da imersão social. A ECT, ao expor questões relacionadas à eficiência, como a redução das incertezas, o aumento do poder de barganha e a redução da possibilidade de comportamentos oportunistas, mostra que a formação de alianças tem objetivos claros de ganhos de competitividade. Contudo, ao analisarmos a escolha dos parceiros, percebemos que essa escolha pode ser compreendida de acordo com aspectos da Imersão Social, como a existência de relações sociais anteriores à formação da aliança. Da mesma forma, ao analisarmos a estrutura de governança dessas alianças, suas dinâmicas evolutivas e seus desempenhos, percebemos a existência de aspectos de ambas as abordagens.

Nesse sentido, percebe-se que o estabelecimento de arranjos cooperativos não se dá por acaso: há, por trás de uma aliança, a busca por ganhos de competitividade e eficiência. Contudo, não se pode desconsiderar o papel das relações sociais nas relações econômicas, pois ficou claro que, conforme afirma

Granovetter (1973), os agentes econômicos estão imersos em uma teia de relações sociais que influenciam diretamente suas decisões.

REFERÊNCIAS

- ABCC. 2007. Associação Brasileira dos Criadores de Camarão. Disponível em: <http://www.abccam.com.br/>. Acesso em: 15/03/2007.
- AGARWAL, R.; CROSON, R.; MAHONEY, J.T. 2010. The role of incentives and communication in strategic alliances: An experimental investigation. *Strategic Management Journal*, 31:413-437.
- BARDIN, L. 1977. *Análise de conteúdo*. Lisboa, Setenta, 223 p.
- BARNEY, J.B.; HESTERLY, W. 2004. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: S. CLEGG; C. HARDY; W. NORD (ed.), *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo, Atlas, vol. III, p. 131-179.
- BEAMISH, P. 1985. The characteristics of joint-ventures in developed and developing countries. *Columbia Journal of World Business*, 20(3):13-19.
- BORYS, B.; JEMINSON, D.B. 1989. Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations. *Academy of Management Review*, 14:234-249.
- BROWN, J.L.; COOPER, D.J.; GREENWOOD, R.; HININGS, C.R. 1996. Strategic alliances within a Big-Six accounting firm. *Studies of Mgt. & Org.*, 26(2):59-79.
- CARCINEREDES. 2006. *O agronegócio da carcinicultura no Rio Grande do Norte e a estruturação da sua rede local e mundial: aspectos necessários a uma competitividade sustentável a médio e longo prazo*. Financiamento: FAPERN/CNPq. Coordenação: Professora Doutora Mariana Baldi. Natal, Universidade Federal do Rio Grande do Norte
- CHILD, J.; FAULKNER, D. 1998. *Strategies of cooperation: managing alliances, networks and joint ventures*. Oxford, Oxford University Press, 457 p.
- COASE, R. 1937. The nature of the firm. *Economica*, 4:386-405. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- CONTRACTOR, F.; LORANGE, P. 1988. Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. In: F. CONTRACTOR; P. LORANGE (eds.), *Cooperative strategies in international business*. Lexington, Lexington Books, p. 3-28.
- FRIEDBERG, E.F.; NEUVILLE, J.-P. 2003. Inside partnership: trust, opportunism and cooperation in the European automobile industry. In: A. GRANDORI, *Interfirm network: organization and industrial competitiveness*. New York, Routledge, p. 67-88.
- GHOSH, A. 2004. Learning in strategic alliances. *The Learning Organization*, 11(4/5):302-311. <http://dx.doi.org/10.1108/09696470410538206>
- GIMENO, J.I. 2004. Competition within and between networks: the contingent effect of competitive embeddedness on alliance formation. *Academy of Management Journal*, 47(8):820-842. <http://dx.doi.org/10.2307/20159625>
- GRANOVETTER, M. 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78:1360-1380. <http://dx.doi.org/10.1086/225469>
- GRANOVETTER, M. 1985. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3):481-510. <http://dx.doi.org/10.1086/228311>
- GULATI, R. 1998. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4):397-420.

- [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199804\)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M)
- GULATI, R. 1995. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38:85-112. <http://dx.doi.org/10.2307/256729>
- GULATI, R.; LAVIE, D.; SINGH, H. 2009. The nature of partnering experience and the gains from alliances. *Strategic Management Journal*, 30:1213-1233. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.786>
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, 2000. A. Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21:203-215. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K)
- HAGEDOORN, J. 2006. Understanding the cross-level embeddedness of interfirm partnership formation. *Academy of Management Review*, 31(3):670-680. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2006.21318924>
- HALL, R.H. 2004. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. 8ª ed., São Paulo, Prentice Hall do Brasil, 336 p.
- HENNART, J.F. 1988. Joint-venture and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, 9:141-158. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250090205>
- HITT, M.A.; DACIN, M.T. 2000. Partner selection in emerging and developed market contexts: resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of Management Journal*, 43(3):449-467. <http://dx.doi.org/10.2307/1556404>
- JOIA, L.A.; MALHEIROS, R. 2009. Strategic alliances and the intellectual capital of firms. *Journal of Intellectual Capital*, 10(4):539-558. <http://dx.doi.org/10.1108/14691930910996634>
- JONES, C.; HESTERLY, W.S.; BORGATTI, S. 1997. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Journal*, 22(4):911-945.
- KHAMSEH, H.M.; JOLLY, D.R. 2008. Knowledge transfer in alliances: determinant factors. *Journal of Knowledge Management*, 12(1):37-50. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270810852377>
- KOGUT, B. 1991. Joint-venture and the option to expand and acquire. *Management Science*, 37(1):19-33. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.37.1.19>
- KOGUT, B. 1994. Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. In: J.J. REUER, *Strategic alliances: theory and evidence*. New York, Oxford University Press, p. 48-68.
- LARSON, A. 1992. Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37:77-104. <http://dx.doi.org/10.2307/2393534>
- LOPES, F.D. 2003. *A influência do ambiente institucional na formação de joint ventures internacionais: um estudo de caso na Puig-Memphis*. Porto Alegre, RS. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 273 p.
- OLIVEIRA, V.I.; DRUMMOND, A.; RODRIGUES, S.B. 1999. Joint-venture: aprendizagem tecnológica e gerencial. In: S.B. RODRIGUES (org.), *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo, Atlas, p. 99-121.
- OSBORN, R.N.; HAGEDOORN, J. 1997. The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. *Academy of Management Journal*, 40:261-287. <http://dx.doi.org/10.2307/256883>
- POLANYI, K. 1944. *The great transformation: the political and economic origins of our time*. New York/Toronto, Farrar Et Rinehart, 360 p.
- POWELL, W.W. 1987. Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development? *California Management Review*, 30(1):67-87.
- POWELL, W.W. 1990. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In: B.M. STAW; L.L. CUMMINGS (eds.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, JAI Press, p. 295-336.
- POWELL, W.W.; SMITH-DOERR, L. 1994. Network and economic life. In: N.J. SMELSER; R. SWEDBERG (eds.), *The handbook of economic sociology*. Princeton, Princeton University Press, p. 368-402.
- RATTEN, V. 2004. Learning and information dissemination in logistics alliances. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 16(4):65-81. <http://dx.doi.org/10.1108/13555850410765276>
- RODRIGUES, S.B. 1999. Formação de alianças estratégicas em países emergentes: o caso Brasil-China. In: S.B. RODRIGUES (org.), *Competitividade, alianças e gerência internacional*. São Paulo, Atlas, p. 183-190.
- RING, P.S. 2002. Processes facilitating reliance on trust in inter-organizational networks. In: M. EBERS (ed.), *The formation of inter-organizational networks*. New York, Oxford University Press, p. 113-145.
- RING, P.S.; VAN DE VEN, A.H. 1994. Developmental processes of cooperative inter-organizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1):90-118.
- SCHIFRIN, M. 2001. Is your company magnetic? *Forbes*, 21 de maio, p. 16.
- SILVA, E.L.; MENEZES, E.M. 2005. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 4ª ed., Florianópolis, Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 138 p.
- SILVERMAN, D. 2006. *Interpreting qualitative data, methods for analysing talk, text and interaction*. 4 ed., London, Sage, 428 p.
- SIMON, H.A. 1957. *Administrative behavior*. 2ª ed., New York, Macmillan, 259 p.
- SIMONIS, J.B.D. 2001. Institutions and the imperfect market. *International Journal of Social Economics*, 28(3):295-307. <http://dx.doi.org/10.1108/03068290110357681>
- TJEMKES, B.; FURRER, O. 2010. The antecedents of response strategies in strategic alliances. *Management Decision*, 48(7):1103-1133. <http://dx.doi.org/10.1108/00251741011068806>
- TRIBUNA DO NORTE. 2007. *Economia*. Natal, ano 57, número 050, p. 5, 24 maio.
- UZZI, B. 1997. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42:35-67. <http://dx.doi.org/10.2307/2393808>
- UZZI, B.; GILLESPIE, J. 2002. Knowledge spillover in corporate financing networks: embeddedness and the firm's debt performance. *Strategic Management Journal*, 23:595-618. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.241>
- WAHYUNI, S.; GHAURI, P.; KARSTEN, L. 2007. Managing international strategic alliance relationships. *Thunderbird International Business Review*, 49(6):671-687.
- WHITE, S.; LUI, S.S. 2005. Distinguishing costs of cooperation and control in alliances. *Strategic Management Journal*, 26:913-932. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.490>
- WILLIAMSON, O.E. 2000. *Empirical microeconomics: another perspective*. U.C. Berkeley, Haas School of Business Working Paper, 41 p.

- WILLIAMSON, O. 1991. *Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust*. México, Fondo de Cultura Económica, 320 p.
- WILLIAMSON, O. 1999. *The mechanisms of governance*. Nova York, Oxford University Press, 448 p.
- WILLIAMSON, O. 2002. The theory of the firm as governance structure: From choice to contract. *Journal of Economic Perspectives*. v.16, nº 3, p.171-195. Summer.
- YIN, R.K. 2005. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3ª ed., São Paulo, Bookman, 212 p.
- YOUNG-YBARRA, C.; WIERSEMA, M. 1999. Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory. *Organization Science*, 10:439-459. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.10.4.439>

Submetido: 27/09/2010

Aceito: 15/06/2011

LEONARDO QUERIDO CÁRDENAS

Universidade Federal Rural do Semi-Árido
BR 110 - Km 47 Bairro Pres. Costa e Silva
59625-900, Mossoró, RN, Brasil

FERNANDO DIAS LOPES

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Rua Washington Luiz, 855, Centro
90010-460, Porto Alegre, RS, Brasil

MARIANA BALDI

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Rua Washington Luiz, 855, Centro
90010-460, Porto Alegre, RS, Brasil