

## A Formação de Alianças Estratégicas Sob a Ótica da Economia dos Custos de Transação e da Imersão Social: um Estudo de caso na Coopercam e na Unipesca

**Autoria:** Leonardo Querido Cárdenas, Mariana Baldi

### RESUMO

A formação de alianças é uma estratégia cada vez mais utilizada por organizações em todo o mundo como forma de obter ganhos de competitividade em um ambiente de grande dinamismo. Nesse sentido, o presente artigo faz um estudo sobre a formação de duas cooperativas de produtores de camarão do estado do Rio Grande do Norte, a Coopercam e a Unipesca, analisadas sob a ótica da Economia dos Custos de Transação (ECT) e da Imersão Social (*embeddedness*). Para tal, utilizou-se do trabalho de Gulati (1998), que identifica as fases que devem ser estudadas para uma melhor compreensão sobre a formação de arranjos cooperativos. Nesse sentido, o presente trabalho buscou entender dois aspectos básicos: as razões que motivaram os produtores a decidirem por estabelecer essa parceria e o critério utilizado por eles para a escolha de seus parceiros.

### 1. INTRODUÇÃO

A formação de alianças é uma tendência crescente no atual ambiente organizacional, sendo uma das principais estratégias utilizadas pelas organizações para manterem-se competitivas. Nesse sentido, estudos recentes têm mostrado que a adoção de estratégias cooperativas tem se tornado uma realidade cada vez mais comum entre organizações em todo o mundo (SCHIFRIN, 2001). É, portanto, uma tendência cada vez mais forte no ambiente de negócios, fazendo com que a compreensão do seu funcionamento seja de grande valia para a administração contemporânea, o que tem levado diversos autores a pesquisarem sobre o tema (BEAMISH, 1985; POWEL, 1987; CONTRACTOR; LORANGE, 1988; HENNART, 1988; BORYS; JEMINSON, 1989; CHILD; KOGUT, 1991; OSBORN; HAGEDOORN, 1997; FAULKNER, 1998; GULATI, 1998; RODRIGUES, 1999; HIT; DACIN, 2000).

O crescimento no número de parcerias se deu também em virtude de uma conjuntura favorável do ambiente no qual estão inseridas, visto que o processo de globalização e o grande desenvolvimento tecnológico levaram ao surgimento de novas circunstâncias que facilitaram a cooperação, tais como o avanço nas telecomunicações e o aumento do fluxo de informações, 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).

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.

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 a colaboração, devendo-se analisar cada caso cuidadosamente. Oliveira *et al.* (1999) mostram que uma empresa pode formar uma aliança visando a 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 de conflito seria a possibilidade de mudança de interesse de um dos parceiros, decorrente de fatores conjunturais, ou mesmo pelo fato de que os objetivos para os quais se estabeleceu a parceria já teriam sido atingidos. Ademais, a questão das diferenças culturais entre os profissionais que trabalham concomitantemente nessa parceria também pode

representar uma ameaça na medida em que culturas nacionais ou mesmo organizacionais muito distantes poderiam impossibilitar o prolongamento de uma cooperação em virtude de choques culturais e diferentes pontos de vista sobre como atuar (RODRIGUES, 1999).

Portanto, é importante que se tenha em mente que a formação de arranjos cooperativos pode vir a ser uma excelente possibilidade estratégica para muitas organizações, mas deve-se procurar medir até que ponto as vantagens do estabelecimento desta superam suas desvantagens, para só então efetivar sua formação.

Contudo, é necessário frisar que, apesar dos riscos e das desvantagens inerentes à formação de alianças, ainda assim esta parece ser uma estratégia de fundamental importância para as organizações contemporâneas:

Ainda que o índice de fracassos seja alto, o número de alianças sendo formadas está crescendo em virtude do seu grande potencial de criação de valor. Resultados recentes mostram que mais de 80% dos executivos pesquisados vêm a formação de alianças estratégicas como um veículo essencial para o crescimento (SCHIFRIN, 2001, p.16).

## 2. ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A Economia dos Custos de Transação (ECT) baseia-se em grande parte nos estudos de Williamson (1991), no qual este procura explicar a existência e a operação das organizações. O autor argumenta que mercado (através de mecanismos de preço ou de contrato) e hierarquia são formas alternativas para que as transações possam ser realizadas, sendo essas duas formas chamadas de “mecanismos de governança” (BARNEY; HESTERELY, 2004). Para Kogut (2004), 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 o 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 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; HESTERELY, 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 capacidade limitada de processar as informações disponíveis. Herbert Simon apresenta o princípio da racionalidade limitada, 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 se chegar à melhor possibilidade possível. Assim, parece claro que sem limites racionais, todas as transações poderiam ser planejadas levando-se em conta todas as variáveis possíveis, o que resultaria numa ação com o melhor resultado plausível. Como conseqüência, poder-se-ia formular contratos prevendo todos os acontecimentos possíveis, o que eliminaria incertezas. Porém, a racionalidade dos agentes de fato se coloca como restrita. 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”. O autor argumenta que os atores econômicos muitas vezes comportam-se de forma oportunista, e distinguir esse comportamento nesses diferentes atores torna-se um custo de transação efetivo nas relações comerciais. Nesse sentido, torna-se importante 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, chamada de 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 seria mais flexível e com uma maior capacidade de adaptação às circunstâncias do que as 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; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

Assim, de forma resumida, Williamson (1996) sugere que um conjunto de fatores são determinantes para se definir os custos de transação, essenciais para que se estabeleça a forma ideal de governança: a especificidade dos ativos, o nível de incertezas, a freqüência das transações, a possibilidade de comportamento oportunista e a racionalidade limitada.

A ECT, contudo, ao procurar explicar a ação de um ator, 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 atores econômicos. Nesse sentido, diversos autores têm procurado demonstrar a importância da compreensão das relações sociais para o estabelecimento de relações econômicas (GRANOVETTER, 1973; 1985; POWELL, 1987; POWELL; SMITH-DOERR, 1994; RING; VAN DE VEN, 1994; UZZI, 1997).

### 3. IMERSÃO SOCIAL

O conceito 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 a vida econômica, procurando fazer 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).

Uzzi (1997) afirma que as diferentes formas de transação poderiam ser resumidas em dois tipos: 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. Uzzi (1997, p.42) exemplifica a existência dos laços imersos, quando transcreve a fala de um dos entrevistados em sua pesquisa: “É difícil para uma pessoa de fora ver que você se tornou amigo dessas pessoas – amigos de negócios. Você confia neles e no trabalho deles. Você tem interesse no que eles estão fazendo além dos negócios”. No entanto, mesmo em relações classificadas como *arm's length*, sempre haverá a existência de relações sociais entre os agentes econômicos, pois a própria ação econômica pressupõe uma determinada interação social. O que o autor destaca, portanto, é a intensidade dessas relações, que tendem a ser muito mais fortes em transações onde há a existência de laços imersos.

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 parcerias. O que se verifica é que algumas das teorias convencionais sobre alianças e redes utilizam-se de formas de governança formais, tais como contratos e acordos de gestão em conjunto, para explicar a forma como é promovido 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; GILLESPIE, 2002)

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 idéia tem sido aplicada nas pesquisas sobre alianças (GIMENO; 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; VAN DE VEN, 1994; LARSON, 1992).

A imersão social procura mostrar 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 pré-estabelecidas, 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. Larson (1992, p.95) acaba por esclarecer a existência desse processo heurístico, quando descreve o comentário de um

dos executivos entrevistados: “Quando nós ligamos para dizer ‘não se preocupe com os custos’, eles sabem o que isso significa. Eles confiam que nós pagaremos e nós confiamos que eles nos pagarão um preço razoável”. Assim, o processo de tomada de decisão se torna mais fácil e ágil, reduzindo substancialmente os custos de transação.

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 toda 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 redes sociais 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, 1990).

Assim, 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; SMITH-DOERR, 1994; RING; 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 no presente artigo é mostrar que é possível utilizar aspectos de ambas as abordagens para compreender determinadas questões relacionadas ao estabelecimento de parcerias.

#### 4. METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa cujo método empregado foi o estudo de caso de acordo com proposição de Yin (2001). O estudo de caso foi realizado dentro de duas cooperativas de produtores de camarão, a Coopercam e a Unipesca, onde procurou se identificar os fatores determinantes para a decisão de entrar nas cooperativas e para a escolha dos parceiros.

O estudo de caso se caracterizou como qualitativo. Nesse tipo de estudo, o pesquisador colhe e analisa vários dados com a finalidade de entender a dinâmica do fenômeno em questão (GODOY, 1995). Ademais, este estudo terá natureza descritiva na medida em que procurará descrever com a máxima exatidão os fatos ocorridos.

O presente estudo utilizou-se do trabalho de Gulati (1998), que identifica quatro fases para a compreensão da formação e do desenvolvimento de arranjos cooperativos: a formação de alianças, a escolha da estrutura de governança, a dinâmica evolutiva da aliança e as conseqüências no desempenho para firmas que entram em alianças. Nesse sentido, utilizou-se como ferramenta de análise a primeira fase destacada pelo autor, fundamental para a compreensão da formação de alianças: a decisão de entrar em uma aliança e a escolha dos parceiros.

Os sujeitos da pesquisa foram, na primeira fase da pesquisa, em 2006, os presidentes de duas associações de produtores: a ANCC (Associação Norte-riograndense 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 Unipisca 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 sobre a dinâmica da atividade no estado do Rio Grande do Norte. É importante deixar claro que, quando da realização da entrevista junto ao presidente da ANCC, este também era presidente da Unipisca e, assim sendo, pôde fornecer dados para a melhor compreensão da sua formação.

Na segunda fase da pesquisa, em 2007, foram entrevistados representantes das duas cooperativas em questão, sendo o presidente, no caso da Coopercam, e o gerente comercial, no caso da Unipisca. Além destes, também foram entrevistados dirigentes de duas 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 dessas cooperativas, 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: a primeira, no início de 2006 e a segunda, no início de 2007. Contudo, dos oito entrevistados, dois deles, os representantes das duas cooperativas em questão, foram entrevistados duas vezes, o que foi importante para compreendermos a formação e o funcionamento dessas cooperativas.

Para efeito de simplificação, consideraremos D1 o representante da Unipisca; D2, o representante da Coopercam; D3, o representante da ANCC; D4, o representante da ABCC; P1 e P2, os dois produtores da Unipisca; 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 (2001), pesquisas exploratórias buscam possibilitar uma maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou construir hipóteses. Assim, utilizou-se de entrevistas semi-estruturadas, com perguntas abertas e fechadas na primeira etapa da pesquisa e apenas perguntas abertas na segunda fase. Foi utilizado um roteiro pré-determinado, 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, 1995). 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.

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, 1995). 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.

## 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1. A Carcinicultura no Rio Grande do Norte

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

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 uma terceira fase de desestabilização e crise no setor, a partir de 2004 (CARNCINEREDES, 2006).

A partir de 1998, a carcinicultura potiguar inicia um período áureo, período esse 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 nesse mercado 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. Somado a 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.

Essa conjuntura de alta lucratividade na carcinicultura potiguar gerou incentivos à entrada de novos produtores, que se viram motivados a conseguir uma fatia desse mercado que, naquele momento, se mostrava tão atrativo.

Contudo, a partir de 2004, o setor inicia um período de crise que tem se aprofundado ano após ano. Muitos produtores apontam o mês de janeiro desse ano 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, gerando perdas significativas e obrigando muitos produtores a reduzirem o povoamento para minimizar os riscos da disseminação de doenças, reduzindo, portanto, a produtividade. Nesse mesmo período ocorre o *dumping* norte-americano, que fecha esse mercado para o camarão brasileiro. Ademais, o *dumping* norte-americano faz com que os produtores potiguares tornem-se reféns do mercado europeu, direcionando toda a produção, a partir de então, para apenas um mercado. Essa total dependência acaba por se agravar em virtude da sazonalidade do mercado europeu, 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, um dólar era cotado a mais de três reais, chegando inclusive próximo aos quatro 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 dois 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.

Não se pode, contudo, apontar apenas fatores exógenos ao setor como responsáveis para a 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 o 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 pode ser uma possibilidade bastante viável visando à superação da crise:

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).

## 5.2. UNIPESCA

A Unipesca é uma cooperativa de produtores de camarão fundada em fevereiro de 2005. Ela possuía, no ano de sua fundação, onze produtores, variando entre pequenos e médios, com fazendo de 10 a 15 hectares, até fazendas de 100 hectares. Porém, algumas mudanças vêm ocorrendo nos últimos meses de maneira que, atualmente, essa cooperativa conta com quatro produtores associados.

Apesar da redução do número de produtores, essa saída não representou uma redução tão grande no seu volume total produzido, visto que os produtores com escalas maiores de produção foram justamente aqueles que permaneceram associados. Assim, a sua produção atual gira em torno de 60% daquilo que era produzido quando de sua formação.

Essa cooperativa foi fundada buscando realizar a exportação direta do camarão. Em 2006, foi a vigésima sexta organização do estado em volume de exportação, tendo, portanto, uma relevância no cenário da atividade no Rio Grande do Norte. Contudo, atualmente tem destinado uma maior parcela de sua produção para o mercado interno, o que se deveu, dentre outros fatores, ao *dumping* norte-americano e a grande valorização do Real, que reduziu em grande parte a competitividade do camarão potiguar no mercado internacional.

### 5.2.1. A Decisão de Entrar na Aliança

Quando os entrevistados foram questionados sobre os motivos que levaram à formação dessa parceria, torna-se claro que a busca por eficiência e ganhos de competitividade são fatores primordiais, o que vai ao encontro ao 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.

Nesse sentido, alguns dos motivos que levaram a formação dessa cooperativa mostraram-se bastante claros. Primeiramente, a busca por ganhos de escala que possibilitariam a exportação direta, excluindo a necessidade de atravessadores, que eram indispensáveis quando se atuava de forma individual, indo ao encontro da proposição de Contractor e Lorange (1988), que explicitam ser a obtenção de economias de escala um dos motivos preponderantes para muitas empresas atuarem de forma cooperativa, ganhando eficiência.

Esse ganho de escala permitiu também um aumento do poder de barganha dos produtores, que ao comprarem em conjunto, conseguiam negociar descontos para a compra de insumos como ração, pós-larva ou mesmo a compra de bens de capital. Um representante do setor 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).

Essa intenção inicial fica ainda mais clara quando um produtor afirma que:

A intenção inicialmente era vender o nosso produto direto na Europa sem atravessador [...]. Essa foi a intenção inicial, né? Daí a gente começou a observar que era tão interessante vender como também comprar juntos porque tem maior poder de barganha, conseguíamos descontos maiores, eu tinha um volume pequeno sozinho, mas junto com os dez eu tinha um volume de empresa grande (P1).

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). Isso gera aumento da capacidade de planejamento e reduz os custos das transações na medida em que torna a tomada de decisão mais ágil e reduz as chances de erros:

Então fomos na busca de tirar esses atravessadores. E também, com isso, a gente tem um contato direto também com o mercado. Porque a gente não tinha um contato com o mercado. O que acontecia? Você tava a mercê de quem te dizia isso, quer dizer, o beneficiamento chegava e dizia, [...] ‘me dê a produção que eu vendo’. Só que a gente correu atrás e viu, poxa, não adianta a gente vender uma camisa de linho, cetim, no verão. Vamos vender camiseta. Então por isso que a gente começou [...] a vender pro mercado e principalmente, por quê?

Porque a gente tava direcionado agora, devido ao *dumping*, a um mercado só que era a Europa. Então a gente precisou buscar esse mercado. E quando a gente foi buscar esse mercado, a gente começou a aprender com esse mercado (D1).

Esse seria, portanto, uma das maiores motivações para a formação dessa cooperativa, visto que reduziria as incertezas, conforme ilustra o depoimento abaixo:

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 a 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 idéia inicial quando a cooperativa foi criada seria investir na produção de ração, de pós-larva e até mesmo do beneficiamento do camarão:

A gente queria fazer o pós-larva, pretendia isso envolvendo alguns laboratórios. A gente pretendia fazer compartilhado. [...] A gente pretendia fazer a ração, porque a gente viu que a Camanor tava fazendo ração. Visitamos algumas fábricas de ração onde a Camanor fazia sua própria matéria prima. Nunca chegamos a fazer isso. [Pensamos] até chegar a fazer a parte de beneficiamento, que a gente no caso só tava na engorda e no mercado, fazendo o comercio e a gente queria atingir a essas três fases do negócio, que é o pós-larva e a engorda com a ração e a parte de beneficiamento do camarão (P2).

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 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 desenrolar da crise pela qual vem atravessando o setor, que se agravou ao longo dos últimos anos, essa idéia acabou sendo deixada de lado, ao menos provisoriamente, 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 às principais questões colocadas pela ECT no que se refere à formação de alianças. Segundo Williamson (1996), 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 fatores 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 confirma o 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; FAULKNER, 1998).

O que parece fundamental, portanto, é conseguir se chegar à estratégia mais viável levando em conta esses custos. No caso da Unipesca, os ganhos de eficiência se mostram de

forma a compensar os custos de formação e manutenção da estrutura de uma cooperativa, que foi conseguida através de ganhos de escala, unindo vários produtores.

### 5.2.2. Escolha dos Parceiros

Já no que se refere à aproximação entre os cooperados, verificou-se que os critérios utilizados não se restringiram a questões relativas à eficiência e rentabilidade dos parceiros, conforme poderia se supor em um primeiro momento, baseando-se nos pressupostos da Economia dos Custos de Transação. Fatores como a pré-existência de laços sociais e de confiança entre os cooperados podem ser destacados como critérios primordiais para a seleção dos parceiros. O que se verifica é que a formação de redes ou arranjos cooperativos entre organizações é influenciada tanto por fatores econômicos como sociais (GULATI, 1998; RING; VAN DE VEN, 1994; LARSON, 1992).

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).

Somado a isso, a confiança pré-existente se mostrou como outra variável preponderante no que se refere à decisão sobre com quais produtores se estabelecer uma relação de cooperação. Essa confiança se mostra como uma consequência de relacionamentos que se desenvolveram anteriormente à formação da cooperativa. 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 as vezes você trás uma pessoa de fora e essa pessoa acaba destruindo uma harmonia que existia (D1).

A existência de relacionamentos de amizade também se destacou como fator determinante para a seleção dos parceiros e para a consolidação da cooperativa:

Os cooperados eram pessoas que tinham um relacionamento de amizade. Então, quando nós pensamos em fazer a cooperativa, nós pensamos em pessoas que nós tivéssemos um melhor relacionamento. Porque sabemos que é complicado você trabalhar com 10 ou 15 pessoas, cada uma tendo sua própria empresa, cada uma administrando da sua forma. Então nós pensamos assim em ter ao máximo, pessoas que tinham uma aproximação de amizade. Já [existiam laços sociais] de muito tempo, eram pessoas que a gente sabia que trabalhavam adimplente no mercado, que não davam trabalho (P1).

Ademais, segundo esse mesmo produtor, a existência de um alto grau de confiança pode ter facilitado a formação da aliança, o que mostra que essas transações são baseadas muito mais em relações sociais (*embedded ties*) do que propriamente através de relações estritamente de mercado (*arm's-length ties*), conforme definição de Uzzi (1997). Essa confiança, portanto, se encaixa na definição de ‘confiança elástica’ (*relisent trust*) colocado

por Ring (2002). Quando questionado sobre o grau de confiança existente dentro da cooperativa, ouviu-se a seguinte resposta:

Altíssimo. É tanto que na cooperativa, nas compras, cada um é responsável pelo outro. Se eu não pagar, bloqueia a conta de todos. Então assim, nós somos avalistas um do outro nas compras (P1).

Um terceiro entrevistado também destaca a existência de relações de amizade anteriores a formação da cooperativa como fator determinante para sua aproximação junto a outros cooperados e para sua participação junto à cooperativa. Nesse caso específico, a amizade com um produtor o levou a conhecer e estabelecer relações sociais mais próximas com os demais produtores que, posteriormente, vieram a formar a cooperativa, o que indica a importância da existência de capital social que, segundo Burt (1992), tem grande relevância no sentido de determinar o sucesso ou insucesso no campo dos negócios. Segundo o autor, o capital social se refere a sua rede de contatos através da qual este tem acesso a oportunidades que lhe permitirão utilizar seu capital financeiro e humano.

Nesse sentido, Burt (1992) procurou mostrar que quanto mais bem posicionado em uma rede estiver um indivíduo, maior será seu capital social e igualmente maiores serão os benefícios que este obterá por intermédio de sua rede de contatos, obtendo vantagens competitivas em relação aos indivíduos que possuem uma posição menos privilegiada. No caso supracitado, sua inserção em uma rede social lhe permitiu o acesso a oportunidades que não estariam disponíveis no caso desse produtor não fazer parte dessa rede, o que vai ao encontro à afirmação de Uzzi (1997) quando coloca que a existência de relações sociais pode criar oportunidades econômicas que seriam difíceis de serem efetivadas através apenas de relações de mercado, contratos ou integrações verticais.

A importância desse posicionamento se torna ainda mais claro quando um produtor, ao explicitar os critérios utilizados atualmente para a entrada de novos produtores na cooperativa, destaca a relevância daqueles com uma boa posição dentro da rede, de forma que seja capaz de abrir novos mercados para os demais produtores da Unipesca. Isso mostra a importância da existência de uma relação de não-redundância entre diferentes contatos de uma rede social para que se maximize a utilidade desses contatos, conforme o conceito de buracos estruturais de Burt (1992). Assim, ao se questionar sobre esses critérios, ouviu-se a seguinte resposta:

Se ele vai somar alguma coisa, porque a Unipesca é um fato, né? Existe um patrimônio pequeno, mas existe. Nós [...] temos as embalagens nossas produzidas, temos um nome lá fora. Então a pessoa que vem, vem somar alguma coisa? Tem algum mercado que ele atua diferente do nosso que de repente ele possa usufruir do nosso e nós do dele? (P1)

### 5.3. COOPERCAM

A Coopercam é uma cooperativa de produtores de camarão, fundada em 1997, mas que de fato começa a atuar a partir de outubro de 1998, em virtude de problemas relacionados à dificuldade de formalização da cooperativa. Atualmente conta com 143 produtores, com fazendas variando entre 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.

#### 5.3.1. Decisão de Entrada na Aliança

Quando os entrevistados foram questionados sobre as razões que os levaram à formação da cooperativa, tornou-se claro que uma das principais motivações era o ganho de eficiência através da compra e da venda em conjunto, gerando aumento do poder de barganha na compra e melhorando a venda do produto. Esses fatores vão ao encontro de algumas das motivações fundamentais proposta por Child e Faulkner (1998) para a formação de uma aliança. Além disso, o compartilhamento de alguns processos operacionais como a utilização em conjunto de assistência técnica, a troca de informações e a redução da chance de comportamento oportunista, muito comum no setor, foram razões citados por entrevistados como primordiais no que se refere à decisão de se aliar. Um entrevistado, ao ser questionado sobre o que motivou a união desses produtores, respondeu objetivamente: “vantagem comparativa”. Ao explicar as motivações que levaram a sua formação, afirmou que:

O que aconteceu foi o seguinte: começou o *boom* do camarão. [...] Então o que é que eu fiz? Reuni um grupo de pequenos produtores e mostrei para eles as vantagens de uma cooperativa, que são muitas. E aí começou a haver uma motivação, o camarão estava numa fase boa. Quando a música é boa todo mundo dança, quando a música é ruim todo mundo para. Então foi todo mundo crescendo e a cooperativa foi assim de uma forma acentuada. Ora, nós deixávamos de comprar ração às vezes até trinta e tantos por cento de diferença de preço. [...] Quer dizer, todo mundo queria a cooperativa. [...] Inclusive a nossa idéia inicial era ter uma cooperativa virtual e que o ato cooperativo de fato se desenvolvesse. A compra de ração em comum, não precisa ter um depósito para se fazer a compra em comum. Basta se ter uma programação e o caminhão que vier da fábrica deixaria em cada uma. As vendas, eu não preciso ter um frigorífico. Bastava que cada um, a cooperativa coordenasse essa gente e cada um acertasse e mandasse para o frigorífico e a cooperativa precisaria de uma sala desse tamanho aqui e duas ou três pessoas atenderiam plenamente a cooperativa. Ela seria quase plenamente virtual (D2).

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, passa a ser uma realidade.

Ademais, a compra de ativos em conjunto também se mostrou como fator motivador para a decisão de cooperar. Os aeradores (máquinas utilizadas para oxigenar a água dos viveiros dos camarões), 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:

Vantagens. Vantagens de comprar ração mais barata, vantagem de se ter cotações nos preços, de se importar equipamentos que no Brasil não eram produzidos, na época os aeradores que nós importamos da China. Quando é que um pequeno produtor ia importar três ou quatro aeradores? Nunca. [...] Nós importamos três containeres de aeradores. Nós tivemos condições de negociar bem mais baratos, fazer uma importação direto da China para cá, para atender a demanda. Vamos supor, vieram 500 aeradores, foram quatro para um, dois para outro, dez para outro e cinco para outro. Tá certo? Eles jamais fariam essa

importação. Se não fossem, eles iriam comprar no importador comercial normal. E aí o preço... (D2)

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. Um produtor, ao ser questionado sobre suas motivações para aderir a essa parceira, afirmou que:

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 principio um dos fatores primordiais era a troca de informações. Eu lembro que na época que foi fundada a cooperativa a gente reunia quase toda semana. [...] Então isso possibilitou a 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).

Já no que se refere ao comportamento oportunista, verificou-se por intermédio das entrevistas que se trata de uma realidade no setor, caracterizado por um alto nível de individualismo e pouca articulação entre os produtores. Nesse sentido, a formação da cooperativa reduz as chances desse tipo de comportamento, tornando-o mais previsível. De acordo com um dos entrevistados:

P4: Isso é o principal item [aumento do poder de barganha] que eu vejo da cooperativa seria esse item, não é? E também é para você se organizar também. Você determinar um preço que possa sobreviver. E não um preço que... O pessoal está vendendo aí a qualquer preço, não é? Os compradores ficam fazendo guerra de: “fulano de tal esta vendendo barato, se você não vende, ele vende” então acaba....

Entrevistador: Isso evita [esse tipo de comportamento], não é?

P4: Exato.

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. Portanto, a busca por eficiência mostra-se como um dos fatores propulsores para o estabelecimento dessa aliança.

### **5.3.2. Escolha dos Parceiros**

No que se refere à escolha dos parceiros, verificou-se que os critérios utilizados passaram por aspectos relacionados à imersão social, como a pré-existência 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).

Um outro produtor, ao ser questionado sobre a forma como se deu sua aproximação para com a cooperativa, afirmou que:

A única pessoa que eu conhecia era [...] o presidente da cooperativa e hoje continua presidente, eu tinha amizade naquela época em 1997, 1998. Acho que foi em função dessa aproximação com ele que eu... [entrei para a cooperativa] (P4).

De forma análoga, um produtor descreve sua aproximação para com os demais cooperados, demonstrando o papel fundamental da pré-existência de laços sociais entre os parceiros no que se refere à escolha sobre com quem se aliar. Assim, quando questionado sobre a forma como se aproximou dos demais parceiros, o entrevistado afirmou:

Quando eu comecei aqui, já tinha conhecimento com os produtores, um conhecimento pessoal, me chamaram pra uma palestra, uma atividade de campo, uma reunião da cooperativa, e aí fiz minha inscrição (P3).

Portanto, o que se verifica é que a formação dessas alianças passou, antes de tudo, por questões relativas à existência de laços sociais prévios. Nesse sentido, percebe-se que a inexistência desses laços dificultaria a formação dessa parceria, mostrando que, assim como no caso da Unipesca, a existência dessas relações cria oportunidades que seriam difíceis de serem efetivadas através apenas de relações de mercado, contratos ou integração vertical (UZZI, 1997).

## 6. CONCLUSÕES

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

Pôde-se verificar, em ambos os casos, que a decisão de formar uma aliança e a escolha dos parceiros passou, obviamente, por questões relacionadas ao ganho de eficiência e rentabilidade. Nesse sentido, a decisão de estabelecer a parceria visou a obtenção de ganhos de escala, o aumento do poder de barganha, a possibilidade de exportação direta e a redução das incertezas de mercado, o que não teria sido conseguido se esses produtores permanecessem atuando de forma individual. Portanto, a decisão de entrar na aliança passou por questões relacionadas a eficiência, indo de acordo a vários aspectos abordados pela ECT.

Contudo, não se pode tentar explicar a decisão de formar essas parcerias e a forma como se deu a escolha dos parceiros sem que se compreendam os laços sociais onde esses indivíduos estão imersos. Conforme verificado, fatores como a pré-existência de relações sociais e de confiança são determinantes para a decisão de cooperar e com quem cooperar. Isso fica claro quando, ao ser questionado sobre os critérios utilizados para a seleção dos parceiros, um dos entrevistados ressalta que, antes de qualquer critério relacionado a tamanho ou produtividade, pesou o critério relacionado às relações sociais pré-existentes:

Se entendiam bem. Se davam bem. Tinha idéias em comum, aproximação. Antes de ir para a Unipesca, se almoçava, trocavam idéias, ia na casa de um, aquele negócio. E daí quando se via que eram pessoas idôneas... Não foi a respeito de quem era grande, quem era pequeno, quem produzia mais, quem produzia menos (P2).

Nesse sentido, a ECT apresenta-se limitada ao desconsiderar tais fatores que, como mostra a pesquisa, são determinantes para essa decisão. Assim, diversos autores têm procurado demonstrar a importância da compreensão das relações sociais para o estabelecimento de relações econômicas (GRANOVETTER, 1973; 1985; POWELL, 1987; POWELL; SMITH-DOERR, 1994; RING; VAN DE VEN, 1994; UZZI, 1997).

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. Isso ficou evidente ao se analisar as motivações que levaram à formação das duas parcerias estudadas: essas motivações estão ligadas a aspectos relacionados aos custos de transação. 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 a formação da aliança. Nesse sentido, percebe-se que a 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

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Setenta, 1977.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S; HARDY, C.; NORD, W. (Ed.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. III, p.131-179, 2004.

BORYS, B; JEMINSON, D. B. Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations. **Academy of Management Review**. New York, n.14, p.234-249, 1989.

BROWN, J. L.; COOPER, D. J.; GREENWOOD, R.; HININGS, C. R.; Strategic Alliances Within a Big-Six Accounting Firm. **Studies of Mgt. & Org.** Vol.26, nº 2, 1996. p.59-79.

CHILD, J; FAULKNER, D. **Strategies of cooperation**: managing alliances, networks and joint ventures. Oxford: Oxford University Press, 1998.

CONTRACTOR, F.; LORANGE, P. Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. In: \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_ (Ed.). **Cooperative strategies in international business**. Lexington, MA: Lexington Books, p.3-28. 1988.

COASE, R. The Nature of the Firm. **Economica**, n.s.,4, p386-405. 1937.



GIMENO, J. INSEAD. Competition within and between networks: the contingent effect of competitive embeddedness on alliance formation. **Academy of Management Journal**. V.47, n.8, p.820-842. 2004.

GRANOVETTER, M. The Strength of Weak Ties. **American Journal of Sociology**. v.78, p.1360-1380, 1973.

\_\_\_\_\_. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **American Journal of Sociology**. V.91, Issue 3, p.481-510. 1985.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal** v.19, n.4, p.397-420. 1998.

\_\_\_\_\_. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. **Academy of Management Journal**, 38:85-112, 1995.

\_\_\_\_\_; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v.21, p.203-215, 2000.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8 ed. São Paulo: Printice Hall do Brasil, 2004.

HENNART, J. F. Joint-venture and competitive strategy. **Strategic Management Journal**. Hoboken, NJ, v.9, p.141-158, 1988.

KOGUT, B. Joint-venture and the option to expand and acquire. **Management Science**. Evanston, IL, v.37, n.1, p.19-33, 1991.

\_\_\_\_\_. Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. In: REUER, J. J. **Strategic Alliances: Theory and evidence**. New York, Oxford University Press INC, 1994.

LARSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships. **Administrative Science Quarterly**. v.37, p.77-104, 1992.

LOPES, F. D. **A influência do ambiente institucional na formação de joint ventures internacionais: um estudo de caso na Puig-Memphis**. 2003. 273p. Tese de doutorado em administração – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

OLIVEIRA, V. I.; DRUMMOND, A.; RODRIGUES, S. B. Joint-venture: aprendizagem tecnológica e gerencial. In: RODRIGUES, S. B. (org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, p.99-121. 1999.

OSBORN, R.N.; HAGEDOORN, J. The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. **Academy Of Management Journal**, v.40, p.261-287, 1997.

POLANYI, K. **The great transformation: the political and economic origins of our time**. New York, Toronto: Farrar & Rinehart, INC, 1944.

POWELL, W. W. Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development? **California Management Review**. Berkeley, CA, v.30, n.1, p.67-87, 1987.

POWELL, W. W.; SMITH-DOERR, L. Network and Economic Life. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. (eds). **The economic of economic sociology**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1994.

RODRIGUES, S. B. Formação de alianças estratégicas em países emergentes: o caso Brasil-China. In: RODRIGUES, Suzana B. (org.). **Competitividade, alianças e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, p.183-190. 1999.

RING, P. S. Processes Facilitating Reliance on Trust in Inter-Organizational Networks. In: EBERS, M. (ed.). **The Formation of Inter-Organizational Networks**. New York, Oxford University Press inc., 2002.

\_\_\_\_\_ ; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative inter-organizational relationships. **Academy of Management Review**. New York, v. 19, n.1, p.90-118, 1994.

SCHIFRIN, M. Is your company magnetic? **Forbes**, May 21: 16, 2001.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3.ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVERMAN, D. **Interpreting qualitative data, methods for analysis talk, text and interaction**. London: Sage, 1995.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior**, 2.ed, New York: Macmillan, 1957.

SIMONIS, J. B. D. Institutions and the imperfect market. **International Journal of Social Economics**, Vol. 28 No. 3, p.295-307. 2001.

TRIBUNA DO NORTE. **Economia**, Natal, ano 57, número 050, p.5, 24 mai. 2007.

UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v.42, p.35-67. 1997.

\_\_\_\_\_ ; GILLESPIE, J. Knowledge spillover in corporate financing networks: embeddedness and the firm's debt performance. **Strategic Management Journal**. Hoboken, NJ, v.23, p.595-618. 2002.

WILLIAMSON, O. E. **Empirical Microeconomics: Another Perspective**. U.C.Berkeley, Haas School of Business Working Paper, 2000.

\_\_\_\_\_. **Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust**. Fondo de Cultura do México, 1991.

\_\_\_\_\_. **The Mechanisms of Governence**, Oxford, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. - São Paulo: Bookman, 2001.