

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS**  
**Faculdade de Administração e Turismo**  
**Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel**  
**Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e**  
**Sistemas Agroindustriais**



Dissertação

**A Trajetória das Redes Interorganizacionais: uma análise da dinâmica dos relacionamentos após a ocorrência de eventos no CITE 120 no Rio Grande do Sul**

**Cynthia Pires Hartwig**

Pelotas, 2018

**Cynthia Pires Hartwig**

**A Trajetória das Redes Interorganizacionais: uma análise da dinâmica dos relacionamentos após a ocorrência de eventos no CITE 120 no Rio Grande do Sul**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais da Faculdade de Administração e Turismo e Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel Da Universidade Federal de Pelotas, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento territorial e sistemas agroindustriais.

Orientador: Dr. Marcelo Fernandes Pacheco Dias

Pelotas, 2018

Cynthia Pires Hartwig

A Trajetória das Redes Interorganizacionais: uma análise da dinâmica dos relacionamentos após a ocorrência de eventos no CITE 120 no Rio Grande do Sul

Dissertação aprovada, como requisito parcial, para obtenção o grau e Mestre em Desenvolvimento territorial e sistemas agroindustriais, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais, Faculdade de Administração e Turismo, Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel, Universidade Federal de Pelotas.

Data da Defesa: 05 de outubro de 2018.

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Marcelo Fernandes Pacheco Dias – UFPel (Orientador)  
Doutor em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

Prof. Dr. Douglas Wegner – UNISINOS  
Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

Prof. Dr. Volnei Krause Kohls – UFPel  
Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela minha saúde e por ter me guiado a escolher o caminho do esclarecimento, digo, ter me feito escolher viver à luz do conhecimento.

Agradeço a minha família por me apoiar e estar presente em todos os momentos da minha vida, especialmente a minha mãe, Joana D'arc Gallo Pires, que sempre foi uma grande incentivadora dos meus estudos. Agradeço ao meu pai, Celso Bueno Pires, pelas longas e produtivas conversas acerca das suas vivências, principalmente às relacionadas à atividade da pecuária. Aos meus filhos - Felipe, Fernando e Marcelo - agradeço pelo simples fato de existirem e, somente por isso, me motivarem a buscar aprimoramento profissional e pessoal. Destaco aqui a parceria de todos os dias, desde sempre, do Fernando e do Marcelo, parceria essa que considero ter sido para os bons, como também para os não tão bons momentos.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Marcelo Dias, pela sua paciência, pelos seus inúmeros ensinamentos, pela sua especial habilidade de mostrar o caminho, e, diga-se de passagem, nem sempre o mais fácil, mas certamente o melhor. Registro uma frase que ele sempre repete, e que para mim é de grande valia – “o foco da pesquisa deve ser na construção, no processo, porque os resultados serão mera consequência dessa construção”.

Ao prof. Dr. Volnei Krause Kohls (UFPEL), pelos suas recomendações com relação a este trabalho e também por ter me colocado em condição de fácil acesso aos entrevistados desta pesquisa.

Ao prof. Dr. Douglas Wegner (UNISINOS), pela sua disponibilidade em colaborar com este trabalho, transmitindo seu conhecimento e fazendo com que houvesse o aprimoramento da minha caminhada.

Aos produtores rurais do CITE 120 que me concederam, além das entrevistas, muita atenção e ensinamentos, registro o meu agradecimento. Em especial agradeço aos citeanos Jão Ernani Duarte e Carlos Roberto Simm, pela receptividade, acolhida e boa vontade em colaborar com o meu trabalho.

Agradeço à UFPEL pela oportunidade de desenvolver este trabalho. Agradeço também a todos os professores com os quais tive oportunidade de conviver, aprender e crescer. Aos colegas do Mestrado, agradeço pelas trocas de experiências e auxílios ao longo deste processo.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>08</b>
1.1 O CITE 120.....	09
1.2 REDES DE PECUÁRIA BOVINA DE CORTE .....	12
1.3 PROBLEMÁTICA EMPÍRICA.....	18
1.4 PROBLEMÁTICA TEÓRICA .....	21
1.5 OBJETIVOS .....	23
<b>1.5.1 Objetivo geral</b> .....	<b>23</b>
<b>1.5.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>23</b>
1.6 JUSTIFICATIVA .....	23
1.7 ESTRUTURA DA PESQUISA .....	26
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>26</b>
2.1 TIPOS E CARACTERÍSTICAS DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS.....	27
2.2 PERSPECTIVAS TEÓRICAS PARA O ESTUDO DA EVOLUÇÃO DAS REDES .....	33
2.3 TEORIA DA EVOLUÇÃO DAS REDES A PARTIR DE EVENTOS .....	35
2.4 INDICADORES ESTRUTURAIS DE ANÁLISE DE REDES SOCIAIS .....	42
<b>3 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>46</b>
3.1 DESENHO DA PESQUISA .....	46
3.2 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA .....	48
<b>3.2.1 Estratégias e métodos de pesquisa</b> .....	<b>48</b>
<b>3.2.2 Rede pesquisada e atores entrevistados</b> .....	<b>49</b>
<b>3.2.3 Coleta e Análise de dados</b> .....	<b>49</b>
<b>4 RESULTADOS</b> .....	<b>53</b>
4.1 O CITE 120 E A ALIANÇA MERCADOLÓGICA APROCCIMA .....	53
4.2 A TRAJETÓRIA DO CITE 120 COM ÊNFASE NA SEQUÊNCIA DE EVENTOS....	54
4.3 MUDANÇAS ESTRUTURAIS NOS RELACIONAMENTOS NO CITE 120.....	67
4.4 DISCUSSÃO FINAL .....	75
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>77</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>80</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>89</b>

## RESUMO

HARTWIG, Cynthia Pires. **A trajetória das redes interorganizacionais: uma análise da dinâmica dos relacionamentos após a ocorrência de eventos no CITE 120 no Rio Grande do Sul.** 2018. 95 fls. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais), Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais, Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel e Faculdade de Administração e Turismo, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2018.

Esta pesquisa tem por objetivo analisar as mudanças nos relacionamentos, após a ocorrência de eventos, entre os atores de uma rede interorganizacional de produtores rurais no Estado do Rio Grande do Sul (Brasil), o CITE 120. Duas perspectivas teóricas conferem embasamento a este trabalho – a teoria das redes de eventos e a teoria da análise estrutural de redes sociais. Para se responder a questão da pesquisa - como os atores da rede alteram seus relacionamentos em resposta aos eventos significativos? – foram abordadas duas estratégias metodológicas, uma qualitativa e outra quantitativa. A qualitativa incluiu a aplicação de entrevistas através de um roteiro, realizadas entre outubro de 2017 e julho de 2018, análise de documentos, e consultas ao site da rede. A partir dessa abordagem qualitativa se obteve a identificação dos seis eventos mais significativos para a evolução da rede. A quantitativa consistiu na aplicação de questionário objetivo aos produtores e instituições de apoio à rede. O tratamento dos dados obtidos foi realizado através do software UCINET, a partir do qual foi possível obter uma representação gráfica dos cinco períodos delimitados entre os seis eventos significativos na evolução da rede. Os resultados apontaram que a rede foi afetada em termos de relacionamentos após a ocorrência dos seis eventos elencados - a densidade dos relacionamentos na rede e o número de atores no seu núcleo central aumentaram; o número de pequenos cliques diminuiu, enquanto que o número de cliques maiores aumentou. Além disso, ficou claro que houve predominância dos fatores internos à rede, agência e oportunidade, como motivadores dos eventos significativos. Foi feita uma abordagem dinâmica do objeto de estudo, levando-se em conta o processo, a trajetória da rede, e não apenas a sua estrutura, como ocorre nas abordagens mais estáticas. A pesquisa apontou os atores que permaneceram na periferia da rede, facultando aos seus líderes a tomarem medidas para que essa situação se atenuasse. Sugere-se, ainda ao nível de contribuição gerencial, que os aspectos como o individualismo, a falta de confiança, e o não comprometimento com os objetivos comuns do grupo, sejam trabalhados no sentido de serem minimizados. Como sugestão para pesquisas futuras, aponta-se que eventos de natureza negativa, gerados por forças internas e externas à rede focal, sejam incluídos nas investigações. Especificamente para CITE 120, sugere-se que sua trajetória continue sendo estudada concomitantemente à ocorrência dos eventos significativos.

**Palavras-chave:** redes interorganizacionais; eventos e relacionamentos.

## ABSTRACT

HARTWIG, Cynthia Pires. **The trajectory of interorganizational networks: an analysis of the dynamics of relationships after the occurrence of events in CITE 120 in Rio Grande do Sul.** 2018. 95 fls. Dissertation (Master in Territorial Development and Agroindustrial Systems), Postgraduate Program in Territorial Development and Agroindustrial Systems, Faculty of Agronomy Eliseu Maciel and Faculty of Administration and Tourism, Federal University of Pelotas, Pelotas, 2018.

This research aims to analyze the changes in the relationships, after the occurrence of events, between the actors of an interorganizational network of rural producers in the State of Rio Grande do Sul (Brazil), o CITE 120. Two theoretical perspectives support this work - the theory of networks of events and the theory of structural analysis of social networks. To answer the research question - How do actors of the network change their relationships in response to meaningful events? - Two methodological strategies were approached, one qualitative and the other quantitative. The qualitative included the application of interviews through a script, developed between October 2017 and July 2018, analysis of documents, and queries to the website of the network. From this qualitative approach we obtained the identification of the most significant events for the evolution of the network. The quantitative one consisted in the application of an objective questionnaire to the producers and institutions of support to the network. The treatment of the obtained data was done through the software UCINET, from which it was possible to obtain a graphical representation of the five delimited periods between the six significant events in the evolution of the network. The results indicated that the network was affected in terms of relationships after the occurrence of the six events listed - the density of the relationships in the network and the number of actors in its central nucleus increased; the number of small clicks decreases, while the number of larger clicks has increased. In addition, it was clear that there was a predominance of factors internal to the network, agency and opportunity, as motivators of significant events. A dynamic approach was taken to the object of study, taking into account the process, the trajectory of the network, and not just its structure, as in the more static approaches. The survey pointed to the actors who remained on the periphery of the network, enabling their leaders to take measures to make that situation fade. It is also suggested that aspects such as individualism, lack of trust, and non-commitment to the group's common objectives should be minimized. As a suggestion for future research, it is pointed out that events of a negative nature, generated by forces internal and external to the focal network, are included in the investigations. Specifically for the CITE 120, it is suggested that its trajectory continues to be studied concomitantly with the occurrence of significant events.

**Key-words:** interorganizational networks; events and relationships.

## 1 INTRODUÇÃO

A pecuária ocupa importante posição na economia nacional. De acordo com dados fornecidos em 2016 pelo IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, a atividade, no ano de 2015, gerou riqueza em torno de R\$ 332 bilhões e foi responsável por cerca de 30% do PIB do agronegócio, valor que representou 6,9% do total brasileiro. Com relação especificamente à bovinocultura, o Brasil figura no *ranking* mundial entre os maiores produtores e exportadores de carne, comercializando este produto com mais de oitenta países, com destaque para China, Egito, Rússia, Irã, Venezuela, Chile, Itália, Vietnã e Holanda, conforme apontam os dados do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, (USDA, 2016). No período compreendido entre os anos de 2011 e 2015 o Brasil ocupou o segundo lugar na produção de carne bovina. Com relação às exportações, obteve o primeiro lugar em 2012 e em 2013, o segundo em 2011 e em 2014 e o terceiro em 2015 (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2016).

A criação de bovinos de corte é considerada uma das atividades mais tradicionais do Rio Grande do Sul, tanto no aspecto econômico, através da geração de emprego e renda oriundos dos diversos estágios produtivos da cadeia da carne: produção de insumos, criação de animais, industrialização e comercialização, quanto aos aspectos relacionados à tradição e à cultura. Vale destacar que, desde a primeira metade do século XVIII, quando a Coroa Portuguesa passou a ter interesse pela atividade da pecuária e deu início à colonização do Rio Grande do Sul, distribuindo terras em forma de sesmarias para os açorianos até os dias de hoje, o modo de vida originário da estância é preservado como identidade regional. Apesar do fenômeno da migração campo-cidade, a paisagem da Campanha Gaúcha e o modo de vida dela característico permanecem idealizados no imaginário urbano através da tradição e do folclore (FONTOURA, 2000).

Diante da importância sociocultural e econômica da pecuária de corte gaúcha, convém salientar que, em 2015, o Rio Grande do Sul foi o oitavo maior produtor de bovinos, tendo abatido 1.821.798 cabeças. Sendo assim, ficou em posição inferior aos estados de Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Goiás, São Paulo, Pará, Rondônia e Mato Grosso, o qual abateu 4.540.850 cabeças, alcançando o primeiro lugar (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2016).

No Rio Grande do Sul, a maior concentração do rebanho bovino destinado à produção de carne, encontra-se nas mesorregiões sudeste e sudoeste, que estão entre as sete mesorregiões do Estado, onde há uma maior presença dos campos limpos e campos mistos, ambientes característicos do Bioma Pampa. Portanto, de uma maneira geral, o rebanho bovino de corte está concentrado mais ao sul do Estado, sendo mais numeroso na mesorregião Sudoeste, com 36,40% do total de animais na forma de exploração predominantemente extensiva. Por outro lado, o rebanho destinado à produção leiteira está mais concentrado ao norte, na mesorregião Noroeste, com 58,23% do total de animais na forma de exploração predominantemente semi-extensiva, conforme apontam os dados da Fundação Estadual de Economia e Estatística (FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA, 2016).

#### 1.1 O CITE 120

Sendo o objeto deste estudo, o CITE 120, o qual é uma rede interorganizacional de produtores rurais, que exploram primordialmente a pecuária bovina de corte e, sabendo-se que essa rede congrega produtores de vários municípios da região dos Campos de Cima da Serra, apresenta-se a seguir uma breve caracterização da referida região.

A região dos Campos de Cima da Serra, também denominada de Campos de Vacaria, está situada no sul do Brasil, no nordeste do Estado do Rio Grande do Sul, sendo fronteira ao Estado de Santa Catarina. É composta pelos seguintes municípios: Cambará do Sul, Bom Jesus, Campestre da Serra, Ipê, Jaquirana, Lagoa vermelha, Esmeralda, Muitos Capões, Pinhal da Serra, São Francisco de Paula, São José dos Ausentes e Vacaria. Considerada uma das regiões mais frias do país, com a ocorrência de neve em praticamente todos os invernos, sua altitude varia entre 900 e 1.200 metros. Predomina a vegetação de campo, havendo presença esparsa de aglomerados de araucárias. Encontram-se também as florestas exóticas e os pomares comerciais ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)).

A ocupação da região dos Campos de Cima da Serra deu-se inicialmente por portugueses e seus descendentes e posteriormente por imigrantes alemães e italianos. As rotas dos tropeiros que ligavam os Campos de Cima da Serra aos

Estados de São Paulo e de Santa Catarina tiveram grande importância para o povoamento dessa região (KRONE e MENASCHE, 2010).

Atualmente, a economia dos Campos de Cima da Serra é baseada na agropecuária e no turismo. A pecuária bovina de corte é uma das principais atividades, remontando ao século XVIII, a partir da expulsão dos jesuítas da América do Sul, quando o gado passou a ser abandonado e a vagar solto sobre os campos de pastagens naturais do sul do Brasil, fato este que ocasionou a ocupação e a formação de estâncias e fazendas na região (KRONE e MENASCHE, 2010).

Feita uma breve caracterização da região dos Campos de Cima da Serra, cenário onde atuam os produtores rurais integrantes do CITE 120, faz-se a seguir uma abordagem ao movimento citeano, o qual originou a formação dos CITEs no Estado do Rio grande do sul (Brasil), que são os Clubes de Integração e troca de Experiências.

O movimento citeano se originou na França, após o término da Segunda Grande Guerra Mundial. Nessa ocasião o país enfrentava uma situação de economia paralisada, de funcionamento precário dos serviços públicos e de um ineficiente sistema de comunicação, entre outros entraves. Nesse contexto, os fazendeiros não podiam contar com o apoio do governo central da França e resolveram encontrar soluções, por eles próprios, para as dificuldades com relação às suas atividades agropecuárias. Dessa forma, passaram a se reunir periodicamente na tentativa de, através da colaboração e do compartilhamento de experiências, resolverem ou minimizarem os problemas que estavam enfrentando (FEDERACITE, 2016).

A iniciativa dos fazendeiros franceses, que teve início no período pós-guerra, a partir da segunda metade do século XX, frutificou e se tornou um movimento consolidado, atingindo outras partes do mundo. O Uruguai foi um dos primeiros países a adotar esse modelo originário da França e, a partir deste país vizinho, o movimento citeano chegou ao Estado do Rio grande do Sul (Brasil). Assim, em 1976, foram criados os primeiros CITEs. Alguns desses permanecem ainda ativos, somando quarenta anos de reuniões mensais ininterruptas. Em 1986 foi criada a FEDERACITE, Federação dos Clubes de Integração e Troca de Experiências, pois era necessário que esse movimento citeano, já robusto e vitorioso, tivesse uma entidade de coordenação (FEDERACITE, 2016).

Os CITEs têm como embasamento teórico os fundamentos do associativismo e do cooperativismo. São associações de pessoas, mais especificamente produtores rurais, que se unem voluntariamente para satisfazerem suas necessidades econômicas, sociais e culturais. As principais funções dos CITEs são, através de ações sistemáticas entre grupos de produtores rurais no Estado do Rio Grande do Sul (Brasil) - difundir informações através de exemplos práticos e vivências de seus integrantes; solicitar e compartilhar o apoio de órgãos especializados em assistência técnica; solicitar e compartilhar o apoio de instituições de ensino; organizar a compra conjunta de insumos e a utilização compartilhada de máquinas e equipamentos; direcionar a venda da produção em conjunto com a finalidade de diluir os custos e promover a integração social entre os participantes, entre outras (FEDERACITE, 2016).

Nesse contexto, tem-se a formação do CITE 120 em 20 de outubro de 1997. Nessa data, na sede da Associação Rural do município de Vacaria, no Estado do Rio Grande do Sul (Brasil), houve a primeira reunião oficial do grupo, que era formado por 16 produtores rurais que representavam 14 propriedades. O CITE 120 teve desdobramentos importantes que caracterizam a sua trajetória. Nas primeiras reuniões o principal foco era determinar as raças de bovinos que deveriam ser adotadas para a obtenção de uma carne com maior qualidade. Ainda nos primeiros anos da existência do CITE 120, seus integrantes buscaram maior qualificação para o desempenho de suas atividades, sendo assim, organizavam encontros e cursos de capacitação tecnológica, contando com o apoio de diversas instituições, tais como: SENAR, Serviço Nacional de Aprendizagem Rural; SEBRAE, Serviço brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; EMATER, Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural; UCS, Universidade de Caxias do Sul; EMBRAPA, Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias, entre outras (FEDERACITE, 2016).

Em maio de 2006, com o apoio dos integrantes do Cite 120, foi criada a aliança mercadológica APROCCIMA - Associação dos Produtores Rurais dos Campos de Cima da Serra. A partir de então, a atuação dos produtores associados foi para além da mera produção e passou a abarcar também os aspectos mercadológicos. A partir de 2009, as propriedades do CITE 120 começaram a participar do BPA, Programa das Boas Práticas Agropecuárias, sendo as pioneiras no Estado do Rio grande do Sul (Brasil), a receberem tal certificação. Vale destacar

que a APROCCIMA, desde julho de 2018, possui varejo próprio para comercializar a carne produzida pelos seus associados ([www.aproccima.com.br](http://www.aproccima.com.br)).

Os principais acontecimentos que marcaram a significativa trajetória do CITE 120, desde a sua formação em 1997 quando ocorreu a primeira reunião do grupo, até os dias de hoje, serão apresentados de forma mais detalhada no desenvolvimento deste trabalho, na seção 4, nas subseções 4.1 e 4.2.

## 1.2 Redes Nacionais e Internacionais de Pecuária Bovina de Corte

Esta subseção tem por objetivo descrever casos de redes interorganizacionais citados na literatura, nos quais a bovinocultura de corte seja parte integrante. Nesse sentido, autores como Malafaia (2011), Silveira et al., (2014) e Oliveira et al., (2015) elucidam algumas experiências em redes interorganizacionais no setor produtivo da carne bovina no Brasil, especialmente na forma de alianças estratégicas.

Programa Selo Garantia de Origem, Grupo Carrefour, criado na França em 1992 e trazido para o Brasil em 1999, certifica a qualidade, a procedência, o transporte e armazenagem de alimentos comprados pelas lojas da rede, dentre eles a carne bovina. A rede varejista mantém uma parceria com a Associação de Produtores de Novilho Precoce e com frigoríficos dos estados de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Minas Gerais e Paraná. Os produtores se comprometem a adequar o sistema de produção às normas e ao padrão de carcaça propostos. Por outro lado, o programa oferece um ágio (espécie de premiação) sobre o preço vigente da arroba do boi. O programa conta com equipe técnica de extensão rural que atua junto aos pecuaristas, formada por agrônomos veterinários e zootecnistas com o intuito de adequar a matéria-prima aos padrões de exigência da rede varejista (OLIVEIRA et al., 2015).

Programa Qualidade Desde a Origem - carne bovina do Grupo Pão de Açúcar, criado em 2005 para atender as demandas por qualidade e respeito às questões socioambientais. Nessa parceria, a produção da carne é avaliada desde o pecuarista até o varejo. Os processos de abate, de desossa e de embalagem do produto são acompanhados de modo a atenderem aos requisitos básicos de sanidade. Os mais de 40 frigoríficos parceiros são auditados, com uma frequência de três meses, por técnicos credenciados e habilitados pelo FUNDEPEC, Fundo de

Desenvolvimento da Agropecuária. O trabalho de monitoramento nas lojas se inicia no recebimento do produto na plataforma, momento em que são avaliadas condições de higiene, temperatura do caminhão e do produto, forma de acondicionamento e embalagens. São exigidos animais produzidos a partir do cruzamento de matrizes da raça Nelore com sêmen da raça continental Rubia Galega. Os bovinos devem ser terminados em semi-confinamento e abatidos com a idade entre 12 e 20 meses e peso vivo entre 420 e 490 kg. O frigorífico Marfrig executa o abate e a desossa, de acordo com as exigências do grupo varejista (OLIVEIRA *et al.*, 2015).

Grupo Montana *Premium Beef* - Grupo Montana, projeto que teve início em 2001, estabelecido pela parceria entre o proprietário de uma rede de churrascarias e artistas de reconhecimento nacional, sob assessoria técnica do Fundo de Desenvolvimento da Pecuária (FUNDEPEC). Essa aliança objetiva motivar os produtores de novilhos, através do programa de classificação de carcaças, a entregarem seus animais para serem abatidos no Frigorífico Marfrig, nas unidades de Bataguassu (MS) e Promissão (SP), sob a inspeção de qualidade de técnicos da indústria. Verifica-se neste exemplo, a tendência à verticalização da produção desde a cria dos bovinos até o varejo da carne, representado por redes de churrascarias e de *fast-food*, operadas mediante franquias, com fornecimento próprio das carnes. Além disso, constituiu-se a marca *Montana Premium Beef* para a comercialização de cortes especiais através das redes Pão de Açúcar e Zaffari (OLIVEIRA *et al.*, 2015).

Programa de Qualidade Nelore Natural. Lançado em 2010 pela Associação de Criadores de Nelore do Brasil, a ACNB, objetiva valorizar e divulgar a raça através do lançamento e do posicionamento da marca Nelore. Sendo assim, um grupo de bovinocultores do Estado de Rondônia assumiu o compromisso inicial com o projeto, aliando-se a um frigorífico local e a um grupo de hipermercados no Estado de São Paulo. O sistema do programa para a produção dos animais exige alimentação baseada em pastagens e suplementação mineral. É permitida a suplementação estratégica, inclusive a terminação em confinamento, desde que com produtos de origem vegetal e por períodos delimitados pelo programa. Ressalta-se, contudo, que as indústrias frigoríficas e os estabelecimentos de varejo devem ser habilitados pelo programa, mediante o atendimento das normas e padrões estabelecidos (OLIVEIRA *et al.*, 2015).

Programa *Red Beef Connection* - *Chalet* Agropecuária Ltda, parceria entre bovinocultores e uma empresa norte americana produtora de genética da raça *Red Angus*, uma empresa de nutrição animal e uma empresa de rastreabilidade, buscando a produção de carne que atenda às expectativas dos consumidores. A *Red Beef Connection* oferta ao mercado nacional carne com sangue *Red Angus* (touros 3/4 *Red Angus* e 1/4 *Zebu*). O programa objetiva alcançar o mercado internacional, agregando valor ao negócio dos produtores brasileiros através da diferenciação dos produtos (OLIVEIRA et al., 2015).

Novilho Precoce - Cooperativa de Carnes Nobres do Vale do Jordão – Cooper Aliança, criada em 2007, gerada pela iniciativa de 12 pecuaristas que estavam insatisfeitos com o sistema regional de comercialização de seus animais. Manifesta-se em forma de rede de relacionamentos horizontal formada atualmente pela organização de mais de 40 produtores, que coordenam as transações do produtor ao varejo de carnes provenientes de animais de qualidade diferenciada no município de Guarapuava (PR). Os novilhos são abatidos com idade máxima de 24 meses e com peso mínimo de carcaça de 240 kg para machos e 180 kg para fêmeas. Os animais são classificados no abate, de acordo com a idade, em hiperprecoce, superprecoce e precoce. Os produtores recebem bonificações de preço para as respectivas categorias de 7%, 5% e 3% para machos e para fêmeas 2%, 1% e as precoces recebem o preço da arroba de mercado. Além disso, a cooperativa oferece um programa de rastreabilidade dos animais. Não há aqui um agente com poder indutor sobre os demais participantes do arranjo, verificando-se então a dependência mútua (OLIVEIRA et al., 2015).

Aliança Cooper QI Qualidade Identificada, nasceu em 2001 como uma aliança mercadológica no município de Paranavaí (PR). Em 2003, contava com 26 integrantes, transformando-se em uma cooperativa. Abrange pequenos produtores, com aproximadamente 200 cabeças, até pecuaristas com 10 mil cabeças de bovinos. Essa diversidade possibilitou uma interessante troca de experiências. A carne comercializada pela Aliança Cooper, nos Supermercados de Paranavaí e de Curitiba, leva na marca, os apelos de maciez, sabor e suculência, ausência de resíduos e micro-organismos e rastreabilidade (OLIVEIRA et al., 2015).

Programa Carne Angus Certificada, é uma parceria entre a Associação Brasileira de Angus (ABA) e a indústria frigorífica (Frigorífico Marfrig Ltda e Frigorífico Silva Ltda). O programa busca destacar e valorizar a carne de animais

Angus e suas cruzas; motivar os produtores por meio de bonificações e demais incentivos; fomentar o crescimento da Raça; fortalecer e integrar a cadeia produtiva da carne. A coordenação do programa é feita pela ABA, portanto pelos produtores. Os abates são acompanhados por veterinários, destinados pela ABA, os quais são treinados para certificar a carne. Também participam do Programa - redes varejistas, restaurantes e butiques de carnes de Porto Alegre/RS (OLIVEIRA et al., 2015).

Parcerias entre o Frigorífico Minerva e as “Empresas de Confinamento”. A matéria-prima chave no processo produtivo do Frigorífico Minerva é o boi gordo, que, em 95% dos casos, é adquirido mediante compra de terceiros, sendo os outros 5%, provenientes de fazendas próprias, no formato de integração vertical. A compra de terceiros ocorre, em grande medida, no mercado *spot* (sem o estabelecimento de contratos), especialmente no caso do boi não rastreado. Quanto ao boi rastreado, o qual é destinado à exportação para a União Europeia (UE), as compras são feitas através de contratos de curto prazo e de parcerias de longo prazo. A parceria de longo prazo dá da seguinte forma - uma empresa de confinamento prepara os animais adquiridos de terceiros (pecuaristas independentes) para, após o período de engorda, entregá-los aos frigoríficos do grupo Minerva. A empresa parceira se compromete a fornecer um número pré-determinado de animais por ano às unidades de abate e processamento do grupo (SILVEIRA et al., 2014).

APROPAMPA, a APROPAMPA é uma associação de pesquisa formada por produtores rurais, indústria frigorífica, varejo e outros agentes ligados à cadeia da bovinocultura de corte direta ou indiretamente, e que tem como o seu principal objetivo a preservação e proteção da indicação geográfica (IG) da carne, couro e seus derivados, da região “Pampa Gaúcho da Campanha Meridional”. Hoje são 37 indicações geográficas (IG), mecanismo que visa assegurar a origem dos produtos, sendo 30 na categoria Indicação de Procedência (IP) e 7 na categoria Denominação de Origem (DO). A região Pampa Gaúcho da Campanha Meridional é a terceira IG brasileira e única IG das Américas para carne bovina e teve seu registro concedido pelo INPI em dezembro de 2006.

Em continuidade a descrição de casos de redes interorganizacionais que envolvem o setor produtivo da carne bovina apresenta-se, de acordo com Schroeder e Kovanda (2003), alguns exemplos de alianças internacionais - *Certified Angus*

*Beef (CAB), Rancher's Renaissance*, *Decatur Beef Alliance*. E, para finalizar esta subseção, cita-se o caso da *Alianzadel Pastizal*.

*Certified Angus Beef (CAB)*, Carne Certificada Angus, marca criada em 1978, é a mais antiga e também uma das mais destacadas na cadeia da carne. A CAB opera como uma divisão da Associação Americana de Angus. Conforme apontam Schroeder e Kovanda (2003), o programa conta com 28.000 criadores de gado da raça Angus, tendo como objetivo produzir carne com alta qualidade, maciez e de reconhecido sabor. Produtos do programa CAB são vendidos nos EUA e em mais 50 países, atingindo em torno de 8.000 restaurantes e outros locais de varejo. Para além de produzir carne de qualidade, o foco do programa *Certified Angus Beef*, Carne Certificada Angus, é enfatizar e consolidar a ideia de uma marca íntegra. Nesse sentido o programa licencia as empresas abatedouras e processadoras, distribuidoras e varejistas para serem aptas a trabalhar com a Carne Certificada Angus, por outro lado, os criadores e confinadores não necessitam ser licenciados pelo programa. As recompensas financeiras são obtidas ao longo da cadeia de suprimentos com base na integridade preservada dos atributos da marca. Um sistema de premiação é estabelecido para os criadores e confinadores de gado do programa (SCHROEDER; KOVANDA, 2003).

*Rancher's Renaissance*, que significa o Renascimento da Fazenda, é uma Aliança formada por fazendeiros criadores de bovinos, proprietários de confinamentos e empresa frigorífica. Foi criada a partir de 1997, tendo a maior concentração de fazendas nos estados do Texas e Colorado, EUA. Além disso, a aliança conta com fazendas localizadas em regiões mais distantes, como por exemplo, na Província de Alberta, no Canadá. De acordo com Schroeder e Kovanda (2003), o grupo formou a aliança na tentativa de minimizar os entraves oriundos da falta de uma adequada coordenação no setor. Os aspectos como o compartilhamento de informações, o aprendizado sobre a demanda dos consumidores, a compreensão da importância em ofertar produto de qualidade, entre outros, foram sendo verificados à medida que os relacionamentos, baseados em confiança, foram se consolidando entre os integrantes. Disso resultou a redução de custos, através do aumento da eficiência em práticas como: a constante oferta de animais ao abate, evitando que a empresa frigorífica ficasse com parte de suas plantas ociosas e a entrega de animais com genética mais apurada aos confinadores diminuindo o tempo de engorda. Além disso, o grupo desenvolveu e

passou a utilizar a sua própria marca de carne, sendo que o valor e os atributos desta marca passaram a ser percebidos pelos consumidores através da “verificação de origem”, que é a informação desde o nascimento, processamento e distribuição da carne de cada animal abatido (SCHROEDER; KOVANDA, 2003).

*Decatur Beef Alliance* é uma aliança mercadológica constituída em 1994 em Kansas, EUA. É administrada pelo grupo *Decatur County Feedyard* que consiste em uma empresa privada de confinamento de gado que opera desde 1977. O objetivo principal dessa aliança é fornecer o serviço de mais alta qualidade, tanto para os confinadores quanto para os processadores, por um menor custo possível, mediante o emprego de tecnologia adequada. O programa da aliança leva em conta que existem significativas diferenças no padrão de desenvolvimento dos animais e, conseqüentemente, no valor das carcaças. Em vez de administrar os lotes de gado em termos de dados oriundos de médias, a *Decatur Beef Alliance* acompanha o desenvolvimento individual de cada animal, direcionando-o para o ponto ótimo de terminação a partir de um método específico que envolve conhecimentos técnicos de genética. O sistema de classificação gera premiação em valores superiores pagos pelos animais de qualidade e rendimento elevados, bem como descontos nos valores pagos por aqueles entregues ao abate sem as devidas características especificadas pelo programa da aliança. Isso é feito no sentido de direcionar o foco da produção para a melhoria da qualidade da carne e do rendimento das carcaças. A *Decatur Beef Alliance* não possui marca própria, porém dirige sua produção aos programas de marcas existentes que operam junto ao frigorífico Excel, tais como *Angus Beef*, *Sterling Silver*, e *Rancher's Renaissance*, as quais primam por fornecer aos seus clientes carnes macias, saborosas e com marca específica. Embora a aliança não tenha a obrigação formal de fornecer gado exclusivamente ao frigorífico Excel, encontra nessa parceria uma condição favorável, pois tem colocação praticamente garantida para toda sua produção, tendo em vista a grande capacidade da planta da empresa frigorífica. Por outro lado, o Excel também se beneficia da parceria com a Decatur, pois cria um fluxo previsível de gado para o abate e processamento, reduzindo o tempo gasto na procura e aquisição via mercado, evitando desse modo os custos de permanecer períodos com capacidade ociosa da planta instalada (SCHROEDER; KOVANDA, 2003).

*Alianza del Pastizal*, é um programa de fomento à pecuária sustentável com atuação no Pampa Gaúcho e vastas áreas do Uruguai, Argentina e Paraguai. A

*Alianza del Pastizal* foi estabelecida em 2006 pela organização inglesa *Bird Life International*, conjuntamente com seus respectivos representantes no Uruguai, Argentina, Paraguai e Brasil, neste último em parceria com a SAVE Brasil. No Rio Grande do Sul, a *Alianza Del Pastizal* trabalha diretamente com os produtores rurais na busca de estratégias articuladas com setores governamentais e não-governamentais, desenvolvendo ações para valorizar estes diferenciados sistemas de produção, e, conjuntamente, promover o desenvolvimento social, o crescimento econômico e a conservação da natureza, através da manutenção da biodiversidade, conservação de recursos hídricos e manutenção da identidade cultural do gaúcho. Nesse sentido, no ano de 2016, a *Marfrig Global Foods* lança, em parceria com a *Alianza Del Pastizal*, cortes de carne bovina com o selo de certificação desta aliança. Os cortes com a certificação da *Alianza Del Pastizal* são disponibilizados ao público gaúcho, nos hipermercados *Carrefour* de Porto Alegre, RS. As carnes que têm esse selo em suas embalagens, além da qualidade, proporcionam ao consumidor um produto relacionado à iniciativa de conservação dos ambientes naturais das regiões do Pampa. O selo é concedido por meio de um processo de avaliação e certificação dos processos produtivos nas propriedades rurais membros da *Alianza Del Pastizal* seguindo as diretrizes estabelecidas pelo Conselho de Cerificação de Carnes *Del Pastizal* ([www.alianzadelpastizal.com.br](http://www.alianzadelpastizal.com.br)).

### 1.3 PROBLEMÁTICA EMPÍRICA

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

consumidores finais, o que caracteriza um grande desafio que se estende por todos os elos da cadeia da carne (OAIGEN; BARCELLOS, 2015).

Outro desafio é o incentivo ao desenvolvimento da pecuária orgânica no Brasil, pois apesar de existir demanda interna e externa para a carne produzida dessa forma, há carência de pesquisa, de ensino, de divulgação e de profissionais habilitados. A médica veterinária Ângela Escosteguy (2016) afirma que o Brasil tem tido prejuízos financeiros pela rejeição de carnes em função da presença de resíduos de medicamentos veterinários. Ela cita ainda que os alimentos orgânicos, tais como – carne, leite e ovos - têm maior valor nutricional do que os mesmos alimentos produzidos pela forma convencional (ESCOSTEGUY, 2016).

Salienta-se ainda que os agentes da cadeia da carne bovina devem cumprir as determinações da legislação vigente quanto ao uso do solo, água, tratamento de resíduos, conservação da fauna e flora nativas, etc. Adicionalmente às exigências e aos desafios impostos aos agentes da cadeia da carne já mencionados, ressalta-se que o Rio Grande do Sul enfrenta a escassez de oferta de bovinos para o abate. A referida escassez se deve, em parte, à baixa produtividade da bovinocultura de corte no Estado, pois a taxa média de nascimentos de terneiros por vacas de cria é 57%, enquanto que a taxa média nacional é 60%. Vale ressaltar que em condições de maior intensificação de recursos, essa taxa pode atingir os 80%. Além disso, os redirecionamentos dados às áreas que eram utilizadas para pecuária, à agricultura, principalmente ao cultivo da soja e da silvicultura, contribuíram para a diminuição da produção e, conseqüentemente, da oferta de animais para o abate (OAIGEN; BARCELLOS, 2015).

Em acréscimo aos desafios já arrolados, destaca-se que a violência das regiões urbanas do Estado está se propagando cada vez mais para o meio rural. Nos últimos anos, várias propriedades em diferentes municípios gaúchos foram alvos de assaltos e furtos. Esses delitos seguidos de violência, não somente contra os animais, ameaçam muitas vezes a integridade física e a vida dos moradores do campo. Nesse contexto de violência, se cristaliza mais uma dificuldade enfrentada pelos pecuaristas, que é a frequente ocorrência do abigeato, uma espécie de crime de furto através de subtração de animais, como os de carga e para abate destacando-se entre estes o gado, no campo e nas fazendas, ocasionando inúmeros prejuízos aos produtores. Inúmeros são os registros feitos pela imprensa acerca do abigeato, para citar apenas alguns: no dia **19 de maio de 2015, o Jornal Zero Hora**

publicou, no Caderno Campo e Lavoura, uma reportagem especial sobre o abigeato, com estatísticas do crime em todo o Estado do Rio Grande do Sul; no dia **01 de setembro de 2016**, o **Diário de Santa Maria** noticiou um furto de bovinos que se deu no município de Caçapava do Sul (RS) e no dia **16 de julho de 2017**, o **Jornal Correio do Povo** publicou no caderno de notícias/polícia, uma reportagem sobre a desarticulação de quadrilha de abigeatários que atuavam em várias regiões do Estado do Rio Grande do Sul.

Mais um desafio a ser considerado, é a inadequada estrutura nas regiões que abrangem as unidades produtivas de bovinos para corte - linhas de transportes coletivos são escassas, estradas têm manutenção insuficiente, não há postos de saúde, escolas são distantes das moradias e geralmente contemplam somente a educação básica. Essa precariedade estrutural vai ocasionar a falta de pessoal com disposição e vocação para trabalhar nas fazendas de criação de bovinos de corte, pelo contrário, pessoas que, embora tenham identificação cultural com a atividade, estão abandonando (FONTOURA, 2001).

Diante das dificuldades e desafios que se impõem ao setor da carne bovina, pecuaristas, abatedouros-frigoríficos, distribuidores e varejistas, motivados pela manutenção e sobrevivência de seus empreendimentos em um mercado competitivo e de fronteiras expandidas, estão adotando, cada vez mais, a formação de arranjos em forma de redes interorganizacionais, pois, conforme citam Agranoff e Mcguire (2001) as organizações formam redes para resolver problemas que sozinhas não conseguiriam resolver.

As redes interorganizacionais são definidas como grupos de organizações com interesses comuns, que se unem para a melhoria da competitividade a partir da prática da cooperação. Esse conceito é aplicado a diferentes configurações interorganizacionais, como *joint ventures*, alianças estratégicas, relações de terceirização e subcontratação, distritos industriais e redes sociais (BRAGA, 2010; CROPPER et al., 2014). Esses novos modelos organizacionais, mais horizontalizados e menos hierarquizados, em formato de redes de relacionamento, são necessários para que todos os agentes envolvidos sejam beneficiados no sentido de conquistarem maior participação no mercado que já atuam e, até mesmo, atingirem novos (FELDHAUS; PEREIRA; MORAIS, 2012).

Apesar dos exemplos anteriormente expostos na subseção 1.2, as redes interorganizacionais relativas ao setor produtivo da carne, no Estado do Rio Grande

do Sul (Brasil), ainda enfrentam barreiras para se consolidarem, pois os participantes do setor, conforme argumentam Ferreira e Padula (2002), apresentam relacionamento conflituoso. Os autores citam que uma das principais barreiras à formação das redes de relacionamento advém da resistência dos parceiros em estabelecer negociações mais estáveis e formalizadas, por exemplo, contratos de fornecimento.

Soma-se a isso, a existência de uma fraca coordenação entre os atores do setor da carne bovina (produtores, frigoríficos e varejistas), tendo-se como consequências negativas, além da resistência à formalização de compromissos, a dificuldade para o compartilhamento de informações, a falta de confiança entre os agentes e o comportamento oportunista (PEREIRA *et al.*, 2010; WEGNER; PADULA, 2008).

Para Barcellos *et al* (2012), a falta ou a inadequada agência do líder em uma rede interorganizacional constitui-se em barreira impeditiva para que tal rede se consolide. Corroborando a percepção de Barcellos *et al* (2012), cita-se que atualmente existem apenas vinte e seis CITEs ativos filiados à FEDERACITE, estando o CITE 120, objeto desta pesquisa, entre estes. Ressalta-se ainda que apesar do último CITE fundado ter o número 127, muitos foram sendo extintos ao longo do tempo. Nesse sentido, o Engenheiro Agrônomo Carlos Roberto Simm, presidente da FEDERACITE, Federação dos Clubes de Integração e Troca de Experiências, em palestra por ele proferida no dia 26 de outubro de 2017, às 19 horas, na Associação Rural de Pelotas, ao ser questionado sobre as razões pelas quais muitos dos CITEs haviam sido extintos, mencionou que um fator decisivo para a manutenção com sucesso de um CITE, bem como de qualquer rede de relacionamento, é a presença de uma liderança atuante e comprometida.

#### 1.4 PROBLEMÁTICA TEÓRICA

Pesquisas anteriores sobre a mudança nos campos interorganizacionais enfatizaram a tendência das redes interorganizacionais de reproduzirem-se ao longo do tempo resultando em estruturas sociais cada vez mais estratificadas. De acordo com esta visão, as organizações altamente conectadas na estrutura de rede pré-existente são mais suscetíveis de formar laços subsequentes com parceiros

altamente conectados, enquanto que as empresas com menor nível de conexão permanecem na periferia (GULATI; GARGIULO, 1999).

Entretanto, esta hipótese tem sido questionada, e tem sido considerada a possibilidade de que as redes mudam por causa de eventos que produzem desestabilização das lógicas existentes de ação e interação (HALINEN; TÖRNROOS, 2013; CORBO; CORRADO; FERRIANI, 2016; DAGNINO; LEVANTI; DESTRI, 2016; AGOSTINO et al., 2017). Na maioria dos estudos esses eventos têm sido associados a fatos geradores externos à rede (CORBO; CORRADO; FERRIANI, 2016; DAGNINO; LEVANTI; DESTRI, 2016).

Independentemente da origem dos eventos, tais resultados dizem pouco sobre quais lógicas de relacionamentos moldam a trajetória evolutiva nas redes. Abordar essa lacuna do conhecimento é importante para o avanço do entendimento atual da dinâmica das redes, no que concerne às relações particulares entre seus atores (AHUJA et al., 2012; CORBO et al., 2016).

A Teoria dos Eventos propõem que as redes são estáveis ao mesmo tempo em que mudam constantemente, pois através de contínuas adaptações, mudam para não desaparecerem. Considera-se que os processos de mudança podem ser causados por forças internas e / ou externas à rede focal. Tanto as forças internas quanto as externas são fontes ou causas para que os eventos aconteçam e passem a interferir na rede focal. Desse modo, evento pode ser o resultado de uma ação humana, voluntária ou involuntária, e de acontecimentos relativos aos fenômenos da natureza (HEDAA; TÖRNROOS, 2008).

Se a Teoria dos Eventos dá um indicativo das origens dos eventos e de quando eles ocorrem, a Teoria da Análise de Redes Sociais, segundo Wasserman e Faust (1994) pode contribuir com os seus indicadores estruturais, sobre como as relações mudam e delineiam novas arquiteturas nas redes. Nesse sentido, Ahuja, Soda e Zaheer (2012) propõem cinco dimensões de análise estrutural dos relacionamentos nas redes: 1) grau de distribuição de nós na rede, 2) conectividade da rede, 3) padrão de agrupamento na rede, 4) densidade da rede 5) grau de assertividade da rede. Todas essas dimensões serão melhor detalhadas na seção 2, subseção 2.4.

Considerando o contexto prévio, empírico e teórico, propõem-se o seguinte problema de pesquisa: Como os atores da rede alteram seus relacionamentos em resposta aos eventos significativos?

## 1.5 OBJETIVOS

### 1.5.1 Objetivo geral

Compreender a dinâmica dos relacionamentos nas redes interorganizacionais após a ocorrência de eventos.

### 1.5.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar o CITE 120 e a aliança mercadológica APROCCIMA;
- b) Descrever a sequência dos eventos no CITE 120;
- c) Descrever e analisar as mudanças nos relacionamentos após a ocorrência de eventos.

Na tentativa de atingir os objetivos propostos, foi desenvolvido um estudo de caso exploratório e descritivo. A coleta de dados foi feita através de entrevistas semi estruturadas e de fontes documentais – regulamentos, atas de reuniões e demais relatórios. As entrevistas se desenvolveram em termos de questões previamente estabelecidas e através de observações espontâneas. A rede interorganizacional pesquisada foi o CITE 120, da região dos campos de Cima da Serra, que é um Clube de Integração e Troca de Experiências, formado por produtores rurais parceiros, os quais compartilham informações, vivências profissionais, recursos materiais necessários as suas atividades, entre outros.

OCITE 120, ou CITE de Vacaria, abrange a região dos Campos de Cima da Serra, essa rede fundada em 1997, apesar de ser conhecida como o CITE de Vacaria congrega pecuaristas de outros municípios - Monte Alegre dos Campos, Bom Jesus, Campestre da Serra, Ipê, André da Rocha e Caxias do Sul. Os integrantes do CITE 120 buscam produzir carne de qualidade com base nas raças britânicas.

## 1.6 JUSTIFICATIVA

Do ponto de vista acadêmico esta pesquisa pode contribuir para a identificação da evolução dos padrões de relacionamentos nas redes, após a

ocorrência de eventos e com isso aprimorar o entendimento dos fatores que sustentam o sucesso da cooperação.

De acordo com Ahuja, Soda e Zaheer (2012), a abordagem da dinâmica da rede é importante por várias razões, segundo eles, a compreensão dos resultados da rede será incompleta e possivelmente equivocada, se não for suportada por uma devida apreciação da origem e da evolução das estruturas da rede que se formaram a partir da rede original. Embora existam estudos que abordem as redes como mecanismos decisivos para a geração e transmissão do capital social, e que apontem o referido capital social como gatilho para a obtenção de vantagens sociais e individuais aos seus constituintes, é necessário somar-se a isso o entendimento de que os benefícios proporcionados por uma rede as suas empresas integrantes e seu papel como fonte de valor, incluindo vantagem competitiva, são dependentes da arquitetura dessa rede e do seu tempo de evolução. Por exemplo, os benefícios de uma rede mais fechada, com poucos participantes, podem ser apenas temporários e deixarem de existir quando a mesma rede, ao passar do tempo, se tornar mais aberta, com mais participantes, isto é, apresentar nova arquitetura.

Entender a dinâmica da rede também é importante devido ao papel potencial da agência consciente dos seus participantes na criação de estruturas de rede que os beneficiem. Em outras palavras, algumas ações deliberadas de modificação da rede pelos seus atores no presente, podem ter consequências para a estrutura da rede posteriormente (AHUJA; SODA; ZAHEER, 2012).

Outra razão pela qual a compreensão da dinâmica de redes é importante para os estudos organizacionais é porque as redes geralmente desempenham papéis funcionais significativos em muitos níveis de análise. Por exemplo, as redes na sociedade podem servir como instituições que facilitam ou restringem a ação econômica como mecanismos de informação no nível interorganizacional ou como mecanismos de governança que restringem o oportunismo e aumentam a confiança no nível intraorganizacional. No entanto, esses efeitos funcionais dependem da existência de estruturas ou arquiteturas de rede específicas. Assim, os benefícios institucionais ou de governança de uma rede dependerão da rede ser relativamente mais ou menos fechada (AHUJA, 2000; COLEMAN, 1988).

Entender como a arquitetura irá evoluir pode nos ajudar a prever as mudanças na distribuição de benefícios e restrições da rede, ou seja, se as

vantagens que uma organização terá em fazer parte de uma rede serão ou não, sustentadas. Desse modo, enquanto uma visão estática implica o valor estável das redes, uma visão dinâmica desafia seu significado, questionando a sustentabilidade das posições da rede (AHUJA; SODA; ZAHEER, 2012).

Tendo em vista a importância da atividade agropecuária no cenário da economia nacional, justifica-se a relevância da pesquisa desenvolvida pela expectativa de que o estudo possa resultar em uma maior compreensão das articulações necessárias ao fortalecimento das práticas de cooperação entre as organizações que compõem o setor.

Vale lembrar que redes interorganizacionais, mediante relacionamentos coordenados e mais duradouros, entre os elos da cadeia da carne bovina ainda não são muito frequentes no Brasil, uma vez que o agronegócio é um investimento instável, sujeito a variações de mercado, ambientais e comportamentais dos agentes. Observa-se a dificuldade em equilibrar os interesses dos agentes, visto que possuem poderes de barganha diferentes. Disso resulta a insatisfação, a desconfiança, o oportunismo e, conseqüentemente, os conflitos (BRAGA, 2010).

Perosa (1998) ressalta que o poder de barganha ora se apresenta maior para o pecuarista, ora para os frigoríficos e, mais recentemente, para os distribuidores varejistas. Tal situação dificulta a manutenção da sustentabilidade de qualquer forma de arranjo colaborativo, tais como: parcerias, redes e alianças. Em um contexto de relações oportunistas entre os agentes, de ausência de padrões definidos de oferta de animais para abate, industrialização e venda ao consumo, emergem significativos entraves para a formação e manutenção de redes interorganizacionais.

De um ponto de vista prático, o trabalho pode fornecer informações aos gestores de redes interorganizacionais sobre aspectos que devem ser considerados para garantir a continuidade da cooperação e, até mesmo, sobre mudanças que devem ser deliberadamente conduzidas para manter o sucesso do arranjo cooperativo (WEGNER; DE ROSSI; SCARANO, 2014). Somando-se a isso, as informações obtidas a partir desta pesquisa poderão servir para fomentar a elaboração de políticas públicas direcionadas à formação, manutenção e evolução de redes interorganizacionais nos em diversos setores da economia.

Especificamente para o CITE 120, objeto desta pesquisa, acredita-se poder contribuir com pistas direcionadoras a atitudes mais assertivas, as quais contribuam para a manutenção e o sucesso da rede, e, até mesmo, possam servir de exemplo

para outras redes, independentemente do estágio de desenvolvimento em que se encontrem. Não obstante, vale destacar o interesse e a curiosidade da pesquisadora, no sentido de tentar desvendar as razões pelas quais determinadas redes interorganizacionais se desenvolvem em trajetórias crescentes, enquanto que outras permanecem estagnadas ou até mesmo se extinguem.

## 1.7 ESTRUTURA DA PESQUISA

Esta pesquisa está estruturada em cinco seções. Além da seção 1, que corresponde à introdução, é composta por mais outras quatro seções, a saber: 2 revisão da literatura, 3 metodologia, 4 resultados e discussões e 5 considerações finais. Na seção 2, subseção 2.1, buscou-se descrever os principais tipos e características das redes interorganizacionais e apresentar os seus conceitos, a saber: abordagem como sistema de *commodities* (CSA), *fillière*, *cluster*, cadeia de suprimentos, alianças estratégicas e redes flexíveis. Na subseção 2.2, abordam-se as perspectivas teóricas para o estudo da formação e evolução das redes interorganizacionais. A seção 3 contempla a metodologia que será adotada, estando dividida em duas subseções, a 3.1, que abrange o desenho da pesquisa e a 3.2 que sintetiza o desenvolvimento da pesquisa. A seção 4 contém os resultados e as considerações finais da pesquisa, estando dividida em quatro subseções, são elas: 4.1, que caracteriza o CITE 120 e a aliança mercadológica APROCCIMA, 4.2, com a descrição da trajetória do CITE 120 com ênfase na sequência de eventos, 4.3, com a descrição das mudanças estruturais nos relacionamentos no CITE 120 e 4.5, abordando a discussão final dos resultados. Na seção 5, apresentam-se as considerações finais, salientando-se as possíveis contribuições teóricas e práticas que o trabalho possa ter proporcionado como também as suas limitações e as sugestões para pesquisas futuras.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção inicia com a descrição dos principais tipos de redes interorganizacionais, fazendo uma breve introdução sobre os relacionamentos interorganizacionais e apresentando, na sequência, os conceitos dos tipos de redes,

basicamente os identificados por Pedrozo e Hansen (2001), que são: *filière*, *cluster*, cadeia de suprimentos, alianças estratégicas e redes flexíveis. Em seguida, na subseção 2.2, apresentam-se as perspectivas teóricas para o estudo da evolução das redes, que são: a perspectiva de processo e a estrutural (BIZZI; LANGLEY, 2012). Na subseção 2.3 aborda-se a teoria da evolução das redes a partir da ocorrência de eventos de Halinen, Törnroos e Elo (2013), e, para finalizar esta seção, tem-se a subseção 2.4, onde são elencados os indicadores estruturais de análise de redes sociais propostos por (AHUJA, SODA E ZAHEER, 2012).

## 2.1 TIPOS E CARACTERÍSTICAS DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS

As relações interorganizacionais se constroem através dos contatos, decorrentes de situações de trabalho, entre uma ou mais pessoas de uma ou mais organizações. Cropper *et al.* (2014) abordam as relações interorganizacionais, as RIOs, enfatizando os relacionamentos em termos de cooperação e de interesses mútuos, isto é, aqueles que têm por base a colaboração, porém não deixam de considerar que comportamentos conflituosos e competitivos também podem emergir nas RIOs. Os autores destacam ainda que as relações interativas entre as organizações se dão através de movimentos de transferência de conteúdo, tais como: recursos tangíveis e intangíveis e pelas formas de interdependência destes; conhecimento tácito e explícito e frequência dos fluxos de informação. Esses conteúdos servem para fomentar o surgimento de novos conhecimentos e de novos valores. Cabe destacar que as práticas de relacionamento e de colaboração entre as organizações e as pessoas, independentemente da natureza de suas atividades, ocupam cada vez mais um papel decisivo para que estas permaneçam competitivas em mercados de concorrência acirrada e de franca expansão das fronteiras dos negócios (CROPPER *et al.*, 2014).

Granoveter (2007) argumenta que, se os relacionamentos nas redes forem norteados pela confiança e cooperação, estas poderão ser mecanismos mais eficazes para que seus destinos e objetivos, definidos em conjunto, possam ser melhores geridos. Para Wegner (2013), quanto mais cooperação existir entre os atores que compõem uma rede interorganizacional, mais fortes serão os relacionamentos e mais confiança existirá entre os envolvidos. Segundo o autor, havendo interação, integração e cooperação entre os atores, também haverá a

geração de conhecimento, o qual poderá ser aproveitado dentro e fora das organizações.

Para iniciar a apresentação dos conceitos de redes interorganizacionais, tendo em vista que o objeto desta pesquisa é estudar redes interorganizacionais no meio agropecuário, destacam-se as contribuições de Scoponi e Dias (2014) acerca do primeiro conceito de agronegócio e sua direção ao conceito de **Commodity System Approach (CSA)**. Scoponi e Dias (2014) esclarecem que Davis e Goldberg (1957) foram os estudiosos que propuseram a primeira definição para o agronegócio, definindo-o como sendo o conjunto de todas as operações de produção e de distribuição de insumos agrícolas; as operações de produção na empresa agrícola; e o armazenamento e distribuição dos produtos agrícolas e demais bens produzidos a partir deles. Goldberg (1968) redefine o conceito de agronegócio para estudar os sistemas mais específicos, passando a utilizar a denominação **Commodity System Approach (CSA)** que significa abordagem como sistema de *commodities* no qual engloba todos os atores envolvidos na produção, processamento e distribuição de um produto, inclusive o mercado de insumos agrícolas, a produção agrícola, operações de armazenamento, processamento, venda (atacado e varejo), caracterizando um fluxo que abrange desde os insumos até o consumidor final. O conceito inclui ainda todas as instituições que afetam a coordenação das sucessivas etapas de fluxo dos produtos, quais sejam: as instituições governamentais, os mercados de futuros e as associações de comércio. No SCA o ponto de partida para os estudos práticos em temas do agronegócio consiste em analisar os fluxos relativos a uma matéria prima específica.

Assim como o SCA, um dos primeiros conceitos relativos aos relacionamentos entre organizações foi o de **filière**, que em francês significa fileira. As primeiras pesquisas acerca desse tema emergiram na Europa, mais especificamente na França. Por uma perspectiva estática, *filière* é considerada uma sequência de encadeamento onde surgem as interdependências tecnológicas e funcionais entre os elementos e, sob uma perspectiva de processo, é considerada como suscetível a mudanças em função dos agentes e das pressões externas (CENTRO DE ESTUDOS APLICADOS DO GRUPO ESCOLA SUPERIOR DE COMÉRCIO DE NANTES, 1985). O conceito de *filière*, na interpretação de Pedrozo e Hansen (2001) é uma sequência de ações de transformação de bens e produtos, através de uma série de operações tecnologicamente encadeadas, originando

diferentes relações comerciais e financeiras para a regulação do fluxo de trocas nos inúmeros estágios do processo. Caracteriza-se por abordar estratégias empresariais voltadas à valorização dos meios de produção.

Ambos os conceitos foram traduzidos para o Brasil de modo genérico como cadeias de produção. Para ilustrar o contexto no qual esta pesquisa está inserida, a figura 1 ilustra a estrutura da cadeia da carne bovina e mostra o conjunto dos agentes e os fluxos de informação, produção e financeiro.

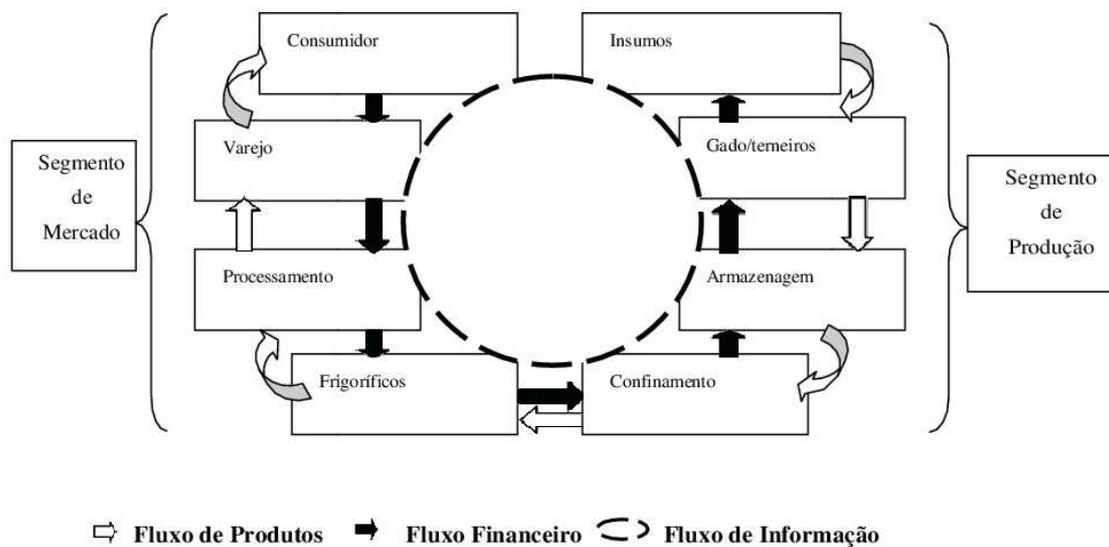


Figura 1 - Estrutura da cadeia da carne bovina.

Fonte: Huang e Sheu (2005). Traduzido pela autora.

No decorrer da década de oitenta do século XX, desenvolve-se o conceito de **Cluster**, que se refere aos aglomerados industriais regionais de destaque, como por exemplo, o aglomerado de empresas do ramo cinematográfico em Hollywood, nos EUA, portanto não são genéricos, sendo característicos de determinados segmentos e regiões (PEDROZO; HANSEN, 2001). A importância da aglomeração de produtores em determinado território se verifica pela obtenção de vantagens econômicas provenientes de condições naturais propícias à atividade, como a disponibilidade de insumos e matérias-primas, além da demanda existente na própria localidade (VIAL; DE SOUZA; SELLITTO, 2009). Para Marshall, de acordo com a interpretação de Iglioni (2001), as vantagens derivadas da concentração geográfica estão associadas não apenas ao aumento do volume de produção, mas também aos ganhos de organização e desenvolvimento decorrentes da maior

integração entre os agentes, assim a concentração de produtores especializados fortalece a integração entre os agentes, fazendo com que os segredos da indústria deixem de ser secretos (IGLIORI, 2001).

Os *Clusters* desenvolvem-se através da cooperação e da competição entre as empresas, portanto tomam força através dos relacionamentos interorganizacionais. Esses aglomerados costumam se expandir em direção aos seus distribuidores e clientes, ao passo que atraem para suas imediações os fabricantes de produtos complementares e prestadores de serviços de que necessitam. Para as empresas integrantes de um *Cluster*, as possibilidades de inovação são mais evidentes devido à proximidade em relação aos fornecedores e demais parceiros (PEDROZO; HANSEN, 2001).

A partir de 1980, emergem os conceitos de Cadeia de Suprimentos e de gestão da Cadeia de Suprimentos, **Supply Chain Management, SCM**. Christopher (1998) define gestão da cadeia de suprimentos como sendo a gestão dos relacionamentos a jusante e a montante entre fornecedores e consumidores, objetivando a entrega de valor superior a estes últimos, mediante um menor custo total para a cadeia. O entendimento acerca dos relacionamentos fornecedor-consumidor, componentes da cadeia de suprimentos, evoluiu de meras trocas pontuais para transações contínuas de longo prazo, as quais se revelam não mais apenas sob aspectos econômicos, mas também sob aspectos tecnológicos e sociais, gerando, ao longo do tempo, uma sensação de garantia da manutenção do modelo (JOHNSEN; LAMMING; HARLAND, 2014).

Outra modalidade de relacionamento interorganizacional é **aliança estratégica**, que, conforme a definição de Teece (1992) é um conjunto de acordos nos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos. Dussauge e Garrette (1995, 1997) citam que alianças estratégicas são projetos de colaboração implantados por empresas concorrentes que atuam no mesmo setor, conservando, porém, as suas independências. Essa definição não abrange as fusões, aquisições e parcerias verticais formadas por fornecedores e compradores. No entendimento de Lorange e Roos (1996), alianças estratégicas são empreendimentos de risco ao longo de uma escala contínua entre, de um lado, transações em um mercado livre e, de outro, a internalização total, a hierarquia. Por conseguinte, os autores apresentam as possibilidades de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical

com a empresa mãe: fusões e aquisições, participação acionária, *joint-venture*, empreendimento cooperativo formal e empreendimento cooperativo informal.

Segundo Hagedoorn e Narula (1996) existem duas formas de classificação para as alianças estratégicas: primeira – formada por parcerias que envolvem a participação acionária, como *joint-ventures* e companhias conjuntas de pesquisa; segunda - configurações de parcerias sem participação acionária, isto é, baseadas somente em contratos. Nessa segunda forma figuram os acordos de desenvolvimento conjunto de produtos, pactos de pesquisa conjunta, acordos mútuos de licenciamento e contratos de pesquisa e desenvolvimento.

Por fim, Casarotto Filho e Pires (1998) destacam a formação de **redes flexíveis** de pequenas e médias empresas, devido à necessidade de sobrevivência destas, diante de um cenário global extremamente competitivo. A flexibilidade de tais redes deve-se ao fato de serem formadas por pequenas e médias unidades, portanto mais flexíveis e ágeis do que as grandes empresas nas mesmas funções.

Em redes flexíveis, as empresas podem se organizar em consórcios, de acordo com as principais modalidades que são: Consórcio Setorial – empresas concorrentes e complementares se unem em busca da competitividade, através da troca de informações e complementaridade produtiva; Consórcio Territorial – reúne empresas de todos os segmentos e atividades de uma região e ocupa-se, principalmente, das atividades informativas e de promoção do conjunto dessas empresas; Consórcio Específico – restringe sua ação às atividades específicas para atingir um objetivo determinado, como, por exemplo, a exportação de produtos e bens (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1998; PEDROZO; HANSEN, 2001). Para finalizar esta seção, apresenta-se na figura um quadro com o propósito de sintetizar os tipos de redes interorganizacionais abordados.

<b>Tipo de rede</b>	<b>Autores</b>	<b>Definição</b>
CSA - abordagem como sistema de <i>commodities</i>	Goldberg (1968)	Conjunto de atores envolvidos na produção, processamento e distribuição de um produto, inclusive o mercado de insumos agrícolas, operações de armazenamento, processamento e venda, bem como as instituições governamentais, mercados de futuros e associações de comércio.
<i>Filière</i>	Centro de Estudos Aplicados do Grupo Escola Superior de Comércio de Nantes (1985) Pedrozo e Hansen (2001)	Ações de transformação de bens e produtos, através de operações encadeadas, originando diferentes relações comerciais e financeiras.
<i>Cluster</i>	Igliori (2001) Pedrozo e Hansen (2001) Vial, de Souza e Sellitto (2009)	Aglomerações de produtores, em determinado território, como fonte de obtenção de vantagens econômicas
SCM–gestão da cadeia de suprimentos	Christopher (1998) Johnsen, Lamming e Harland (2014)	Gestão dos relacionamentos entre fornecedores e consumidores, objetivando a entrega de valor superior a estes últimos, mediante um menor custo total para a cadeia.
Aliança estratégica	Teece (1992)	Acordos nos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas suas capacidades e recursos.
	Dussauge e Garrette (1995,1997)	Projetos de colaboração entre empresas concorrentes que atuam no mesmo setor, conservando, porém, as suas independências.
	Lorange e Roos (1996)	Empreendimentos de risco entre transações de mercado livre e hierarquia, Empreendimentos de risco entre transações de mercado livre e hierarquia, com possibilidades de fusões, aquisições, participação acionária <i>e joint-venture</i> .
	Hagedoorn e Narula (1996)	Parcerias que envolvem a participação acionária e parcerias sem participação acionária, através de acordos de desenvolvimento conjunto de produtos, de pesquisa conjunta e acordos de licenciamento.
Redes flexíveis	Casaroto Filho e Pires (1998) Pedrozo e Hansen (2001)	Consórcio Setorial – empresas concorrentes e complementares se unem em busca da competitividade. Consórcio Territorial – reúne empresas de todos os segmentos de uma região e ocupa-se das atividades informativas e promoção. Consórcio Específico – restringe sua ação às atividades específicas para atingir um objetivo determinado, por exemplo, a exportação de produtos e bens.

Figura 2 - Quadro síntese dos tipos de redes interorganizacionais.

Fonte: Elaborado pela autora.

## 2.2 PERSPECTIVAS TEÓRICAS PARA O ESTUDO DA EVOLUÇÃO DAS REDES

Há duas perspectivas para o estudo da formação e evolução das redes interorganizacionais: a perspectiva estrutural e a perspectiva de processo (BIZZI; LANGLEY, 2012).

A perspectiva estrutural toma por base vários pontos no tempo e tenta hipotetizar sobre o que aconteceu entre esses retratos estáticos. Esta perspectiva adota uma metodologia suportada por programas de computador, utilizando-se de análises quantitativas como o SNA, Análise de redes Sociais (PUFFAL; PUFFAL, 2014). O SNA é um modelo teórico e metodológico para analisar sistemas de redes sociais usando uma abordagem estrutural. Esse modelo permite analisar dinamicamente as relações sociais, considerando, por um lado, que estas determinam certas estruturas e, por outro lado, constituem a rede de relações que, por sua vez, restringe o comportamento dos atores. Uma rede social é uma série de ligações entre um conjunto definido de atores (indivíduos, grupos, organizações, países etc.). Portanto, essas ligações têm a propriedade de fornecer interpretações do comportamento social dos atores envolvidos na rede. Na análise de rede social, o foco não é tanto sobre os atributos dos atores que a compõem, mas sim sobre as ligações que os conectam (WASSERMAN; FAUST, 1994).

A perspectiva de processo envolve o entendimento de evolução ao longo do tempo, portanto as redes são vistas como fluxos contínuos de atividades, combinação de recursos e interações (BIZZI; LANGLEY, 2012). Na perspectiva de processo, é necessário orientar o pensamento mais em termos de ações, na tentativa de apreender a dinâmica cotidiana de criação, manutenção e interrupção das redes. Nessa abordagem, o contexto não deve ser percebido como algo imutável e separado das empresas e das redes de empresas, pois é continuamente criado e recriado pelas ações da própria rede, através das interações entre os seus integrantes. Cabe também destacar que a noção de resultado ou desempenho de redes não deve ser tratada como algo definitivo, visto que um dado resultado, pode ser apenas o ponto de partida para ações e processos subsequentes (BIZZI; LANGLEY, 2012).

Com relação à perspectiva de processo, existem três teorias que contribuem para a explicação do fenômeno da formação e evolução das redes interorganizacionais, são elas: Teoria do Ciclo de Vida e Teoria do Equilíbrio

pontuado (CROPPER; PALMER, 2014) e Teoria dos Eventos (HEDAA; TÖRNROOS, 2008).

A Teoria do Ciclo de Vida representa a ideia de movimento progressivo, no qual a passagem do tempo acarreta em mudanças e transições sequencialmente previsíveis. Um exemplo comparativo, análogo à experiência do desenvolvimento humano, é comumente utilizado - nascimento, adolescência, maturidade e morte. Contudo, na “vida” das redes interorganizacionais a linearidade e a previsibilidade não se verificam, pois a combinação de fatores internos e externos às redes, criam diferentes estágios nem sempre sequenciais e esperados. Nesse sentido, Phelps, Adams e Bessant (2007) *apud* Cropper e Palmer (2014) argumentam que modelos de ciclo de vida não são compatíveis com os padrões de comportamento organizacional e propõem um conceito de desenvolvimento organizacional não compatível com a ótica da sequência linear para o desenrolar dos acontecimentos, pois relacionam o crescimento organizacional com a capacidade que as empresas adquirem para definir e gerenciar seus problemas.

A Teoria do Equilíbrio Pontuado sustenta que as organizações enfrentam a alternância entre períodos longos de relativa estabilidade e períodos curtos de profundas e imprevisíveis mudanças, porém, mesmo nos períodos mais estáveis, ocorrem mudanças gradativas e menos impactantes que, ainda com menor intensidade, acabam por interferir nas estratégias operacionais. Direcionando esse entendimento aos relacionamentos interorganizacionais, pode-se dizer que mudanças imprevistas e profundas no meio ambiente causam alterações nas intenções e motivações que fundamentam os acordos entre os agentes, visto que tais mudanças podem até mesmo reconfigurar as estratégias das organizações (CROPPER; PALMER, 2014).

A Teoria dos Eventos indica que as redes são estáveis ao mesmo tempo em que mudam constantemente, pois através de contínuas adaptações, mudam para não desaparecerem. Os processos de mudança podem ser causados por forças internas e / ou externas à rede focal, que é a parte da rede delimitada pelos pesquisadores a fim de que haja uma menor complexidade para as análises e estudos. Tanto as forças internas quanto as externas são fontes ou causas para que os eventos aconteçam e passem a interferir na rede focal. Desse modo, evento é o resultado de uma ação humana, voluntária ou involuntária, e de acontecimentos relativos aos fenômenos da natureza (HEDAA; TÖRNROOS, 2008). A Teoria dos

Eventos será a adotada nesta pesquisa e, por isso, será melhor detalhada na subseção a seguir.

### 2.3 TEORIA DA EVOLUÇÃO DAS REDES A PARTIR DE EVENTOS

Hedaa e Törnroos (2008) enfatizam a importância da inserção e da compreensão da noção de temporalidade para os estudos dos relacionamentos interorganizacionais no contexto de redes. Os autores postulam que os mercados são em grande medida construídos socialmente, por conseguinte apresentam o modelo de análise de processos em redes baseado em eventos, como sendo necessário para o entendimento da temporalidade inerente a tais processos. Na abordagem de eventos, tem-se que os fenômenos são construídos mais como resultado das interações sociais do que como resultado da combinação das variáveis econômicas em uma dada sociedade, porém as variáveis econômicas não devem ser ignoradas, devendo, isto sim, ser incorporadas ao processo de interação entre os atores no contexto da rede.

As redes, sob o enfoque da Teoria de Eventos, são definidas por um conjunto de acontecimentos (eventos) interrelacionados entre si e conectados nas dimensões temporais – registros históricos do passado, acontecimentos em tempo real e perspectivas acerca do futuro. A seguir, a figura 3 apresenta as principais características das redes de eventos.

A menor unidade de análise é um evento diádico (dois eventos interrelacionados).
Um evento é sempre resultante da ação humana ou de causa natural.
Ações humanas podem resultar em consequências intencionais ou não intencionais.
Os eventos sempre dependem da existência de eventos antecedentes.
Objetivamente, as redes de eventos não têm começos nem fins.
Eventos aparentemente similares são diferenciados pela sua posição no tempo e no espaço.
Eventos atuais são influenciados pelas experiências passadas e pelas expectativas do futuro.

Figura 3 - Quadro das principais características das redes de eventos.

Fonte: Adaptado de Hedaa e Törnroos (2008).

Para decodificar a dinâmica de redes, Chou e Zolkiewski (2012) recomendam que os seguintes aspectos sejam considerados: **delimitação das fronteiras da rede, processo, tempo e eventos.**

**Delimitar as fronteiras** é fundamental para a pesquisa em rede, mas não é tarefa fácil, pois não existem delimitações naturais e pré-determinadas. Por isso, é necessário que um limite artificial seja adotado e assumido para cada pesquisa de rede, reduzindo dessa forma a complexidade para os objetivos de análise (HALINEN; TÖRNROOS, 2005; HEDAA; TÖRNROOS, 2008).

**Processo** significa movimento e remete às ações conjuntas de atores no sentido de combinar e recombinar recursos heterogêneos, permitindo a busca de objetivos individuais (HERNES; WEIK, 2007). No processo de interação em redes de empresas as ações atuais dos atores são afetadas por seus "passados", onde assementes das mudanças são plantadas (MEDLIN, 2004; WEICK et al., 2005 *apud* CHOU; ZOLKIEWSKI, 2012). Håkansson e Henders (1995) *apud* Chou e Zolkiewski (2012), argumentam que existe dependência entre diferentes forças de mudança que podem ser descritas em termos de atores, recursos e atividades, portanto a mudança em uma dimensão pode estimular mudanças em outras dimensões. Os resultados da interação entre as diferentes forças de mudança podem gerar ruptura nos relacionamentos já existentes, bem como o estabelecimento de novos.

O **tempo**, de acordo com Chou e Zolkiewski (2012), é um fator essencial para a consolidação da trajetória de uma rede. Nos relacionamentos interorganizacionais, é através do tempo que os atores aprendem uns com os outros, aprimoram as combinações dos recursos e as maneiras pelas quais as atividades são realizadas. Nesse sentido, a interação atual é lastreada pelo passado e, ao mesmo tempo, norteadada por uma perspectiva do futuro. Diferentes perspectivas de tempo se aplicam na investigação da dinâmica de rede. A perspectiva objetiva concebe o tempo como existente independentemente da ação humana, sendo então linear, mecânico, absoluto, invariante e quantitativo. A perspectiva subjetiva conceitua o tempo como socialmente construído através da ação humana, tendo assim caráter relativo, contextual, orgânico e qualitativo (CHOU; ZOLKIEWSKI, 2012).

Segundo Halinen, Törnroos e Elo (2013), os eventos provocam mudanças no relacionamento entre os atores, na combinação dos recursos e na conexão das atividades em redes. As mudanças que resultam de eventos significativos estimulam ou inibem um determinado processo ou atividade, portanto o estudo de tais eventos é essencial para as pesquisas que objetivam analisar a dinâmica de redes. Conforme postulam, Halinen, Törnroos e Elo (2013), os eventos na pesquisa em redes, correspondem aos pontos de verificação ou janelas para que se possa observar o

desenvolvimento da rede, pois delimitam o intervalo de tempo a ser investigado. Um evento surge de atos únicos ou interligados que ocorrem em um determinado momento ou durante um período de tempo. Os eventos são definidos através de percepções e interpretações dos atores, portanto, necessariamente, têm natureza relacional (HEDAA; TÖRNROOS, 2008).

Os eventos, segundo Halinen, Törnroos e Elo (2013), podem surgir em diferentes níveis de uma rede. Eventos em nível da empresa referem-se, por exemplo, às mudanças na estrutura organizacional, de pessoal ou de estratégia da empresa. Eventos em nível de díade, são exemplificados pelo fechamento de um contrato de longo prazo, aquisição ou substituição de um parceiro de negócios. Os eventos também podem advir de períodos de mudanças no amplo ambiente de negócios, por exemplo, uma recessão econômica ou transição tecnológica. Além disso, os eventos situam-se em uma dimensão temporal, pois a ordem cronológica auxilia na formação de uma lógica de análise, portanto a orientação temporal para o estudo do evento, seja passado, presente ou futuro é de fundamental importância na análise de redes sociais pela perspectiva do eNPA (HALINEN; TÖRNROOS; ELO, 2013).

Vale ressaltar, que pela perspectiva construtivista, os eventos são considerados elementos socialmente construídos, sendo possível criar compreensão da verdade como "verdades locais" através da criação do conhecimento baseado em observações empíricas de uma comunidade, observações essas que podem ser limitadas pela subjetividade (JÄRVENSIVU; TÖRNROOS, 2010 apud HALINEN; TÖRNROOS; ELO, 2013). Na pesquisa em rede, isso significa ser necessário combinar vários pontos de vista dos atores sobre eventos-chave, coletar e cruzar dados de várias fontes para formar uma interpretação confiável do processo estudado. Os eventos estão fundamentalmente ligados às percepções humanas do tempo e do processo. Assim, em um contexto organizacional, os gestores se envolvem em ações e pensamentos retrospectivos e prospectivos e se referem à suas experiências vividas e memórias para construir uma interpretação da realidade (WEICK, 1995 apud HALINEN; TÖRNROOS; ELO, 2013). Nesse sentido, a análise de eventos é fundamental não apenas para a compreensão dos processos em uma rede de negócios, mas também para se saber como os atores percebem a rede em que estão interagindo.

Adicionalmente, Hedaa e Törnroos (2008) destacam os aspectos centrais do conceito de evento. Por reconhecerem a dificuldade de proporcionar uma visão abrangente de todos os seus aspectos relevantes, o analisam em termos de suas partes constituintes. Os autores partem da pesquisa literária e, posteriormente, colocam seus achados em configurações específicas de rede de negócios. No Quadro 4 a seguir, são destacadas, sinteticamente, as principais características dos eventos.

Relacional: refere-se a carga temporal - interpretações do passado, percepções do presente e expectativas para o futuro – característica presente em todos os eventos.	
Intensivo: evento que afeta apenas um relacionamento.	Extensivo: evento que afeta inúmeros relacionamentos.
Frequente: evento repetitivo que envolve operações padronizadas.	Infrequente: evento esporádico que envolve novos projetos e investimentos de maior vulto.
Presente: evento que estimula as ações dos atores.	Ausente: evento que, em geral, não estimula ações dos atores.
Confirmado: em relação à expectativa gerada tendo por base o evento similar anterior.	Não confirmado: em relação à expectativa gerada tendo por base o evento similar anterior.
Único: um evento para atingir um objetivo.	Múltiplo: vários eventos com vistas ao mesmo objetivo, nesse caso os eventos se reforçam.
Sincronizado: experiências e oportunidades são desenvolvidas ao mesmo tempo.	Não sincronizado: caracteriza a situação de pioneirismo e de seguidores.
Claro: o mesmo evento tem apenas uma interpretação, uma percepção.	Ambíguo: o mesmo evento gera mais de uma interpretação, podendo ocasionar atritos.
Sobreposto: evento que influencia a ocorrência de outros.	Distinto: evento que não influencia a ocorrência de outros.
Direto: evento que causa resultado diretamente.	Indireto: evento que causa resultado mediante variáveis intervenientes.
Visível: há possibilidade de determinar o evento na rede, bem como os seus resultados.	Invisível: difícil determinação do evento e de seus resultados na rede.
Evento que produz resultado único.	Evento que produz resultados múltiplos.
Evento sequencial.	Evento simultâneo.

Figura 4 – Quadro sobre a síntese das principais características dos eventos.

Fonte: Adaptado de Hedaa e Törnroos (2008).

Halinen, Törnroos e Elo (2013), apresentam o “eNPA” que é uma forma de análise de redes sociais pela perspectiva de processo baseada em eventos. O “eNPA” é uma estratégia de análise qualitativa que permite ao pesquisador

rastrear e entender os processos que derivam das mudanças estruturais, para tanto busca detectar eventos bem como a percepção dos atores com relação a esses eventos. A estratégia de pesquisa baseada no modelo “eNPA” estuda as dinâmicas de redes.

A figura 5 ilustra as bases filosóficas da análise de redes sociais pela perspectiva de processo baseada em eventos, a “eNPA”. Destaca o processo como sendo o fenômeno focal a ser estudado na rede, define a percepção dos gestores como ponto de acesso epistemológico, apresenta o construtivismo como perspectiva ontológica da realidade social e sugere o método baseado em eventos como ferramenta de análise do fenômeno a ser estudado.

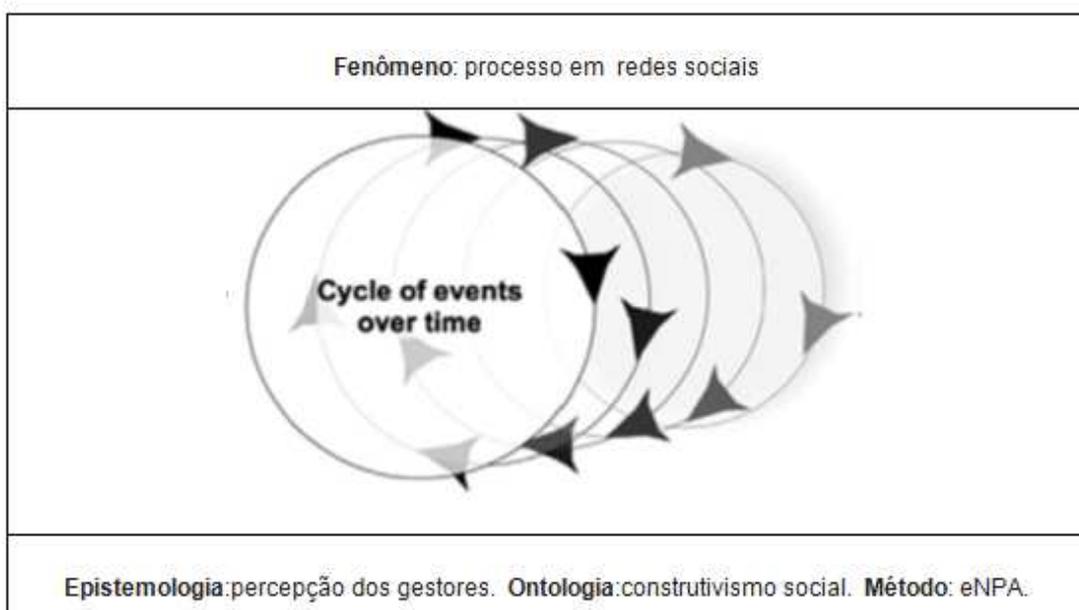


Figura 5 - Análise de redes sociais pela perspectiva de processo baseada em eventos.

Fonte: Adaptado de Halinen, Törnroos e Elo (2013).

Especificamente sobre as mudanças nos relacionamentos entre os atores Glückler (2007) propõem três tipos de mecanismos: **seleção**, **retenção** e **variação**. O autor ressalta que a seleção de empresas para o estabelecimento de vínculos envolve uma situação de alocação eficiente, visto que é impossível que todas as redes estejam conectadas, daí a necessidade de uma seleção. Na seleção dos laços, no âmbito de possibilidades escassas de relacionamentos desejáveis e mediante uma situação de competitividade, a escolha de um parceiro para o estabelecimento de vínculos acarreta em custo de oportunidade relativo aqueles contatos não realizados.

A **seleção** de novos parceiros, com os quais são estabelecidos novos vínculos em um ambiente de rede, envolve atitudes e mudanças provenientes de fatores exógenos, porém deve-se reconhecer que fatores endógenos, isto é, os incentivos dos atores para a escolha de novos parceiros, também fazem parte do processo de seleção. Dessa forma, Glückler (2007) exemplifica que duas empresas podem decidir estabelecer laços entre si em função de fatores exógenos, por exemplo, regulações de mercado, porém também podem decidir vincularem-se por fatores endógenos, por exemplo, o prestígio que uma delas possa ter adquirido ao ter se aliado com outra, terceira, renomada empresa.

A **retenção**, mecanismo alicerçado em fatores endógenos, deriva de laços construídos por afinidade, reciprocidade e compatibilidade entre os atores na rede, isto é, sustentados pela homofilia. A reprodução de laços, reforçando uma determinada estrutura de rede já existente, caracteriza o mecanismo da retenção. Glückler (2007) sustenta que a localização geográfica, é uma condição não relacional que pode afetar fortemente a evolução da trajetória de uma rede. Nesse sentido, apresenta duas classes de processos de retenção importantes para a análise da trajetória de redes: externalidades de comunicação e inércia organizacional.

As externalidades de comunicação apontam para a maior ocorrência de ligações locais do que extra-regionais. De acordo com o exemplos apresentados por Powell et al (2005), a formação de alianças estratégicas entre empresas do ramo da biotecnologia tiveram forte influência da proximidade geográfica, facilitando a disseminação e o uso intensivo do conhecimento entre as empresas locais. Porém, a proximidade física entre empresas que formam uma rede com fortes laços locais, poderá ocasionar a inibição da entrada de novas empresas para essa rede, dificultando a transmissão e a interpretação precisas do conhecimento complexo.

Com relação ao segundo fator endógeno que influencia a formação de relacionamentos entre firmas, Glückler (2007) descreve a inércia organizacional, que é, de acordo com ele, a tendência que as empresas têm em permanecer ligadas às estruturas das instituições anteriores, porque estas podem continuar atendendo suas reivindicações sobre diversos recursos. A resistência à mudança pode ser transferida através da rede quando existirem atores que exerçam poder relacional sobre outros, fazendo com que novos laços não se concretizem.

Os mecanismos de retenção, externalidades de comunicação e inércia organizacional, podem levar a situações extremas de fechamento local em que os padrões de relações previamente selecionados são preservados tão fortemente que novas alternativas passam a ser proibidas de entrar na rede. Estados de fechamento são situações externamente arraigadas e consolidadas em redes, que só serão modificadas mediante impulsos contínuos de uma determinada contingência (HASSINK, 2005; MARTIN; SUNLEY, 2006 apud GLÜCKLER, 2007).

A **variação** é um mecanismo que se refere a integração de novos laços para a composição de uma rede, os quais são capazes de modificar sua trajetória pré-existente, bem como sua estrutura. A seleção de novos laços, isto é, novos relacionamentos, provoca uma recombinação de recursos na rede e altera suas rotinas, pois através das conexões, pontes, entre um conjunto de atores, novos objetivos e conhecimentos poderão ser compartilhados e disseminados. Nos sistemas sócio-econômicos abertos, há uma tendência para a formação de ligações entre diferentes organizações, contrariando, de certa forma, os mecanismos de retenção anteriormente descritos.

Por outro lado, de acordo com (HITE; HESTERLY, 2001; BAUM et al., 2003; LAVIE, 2004, apud GLÜCKLER, 2007), as características das alianças estratégicas tendem a mudar de um formato inicial de redes socialmente incorporadas, coesas, sustentadas pela identidade entre os membros integrantes, para uma configuração posterior de menor coesão, não mais baseada na identidade de seus integrantes, porém mais racionalmente gerenciada. A variação relacional e a possibilidade de canalizar as novidades em poucos estabelecimentos, nos chamados pequenos mundos, em função de um gerenciamento mais racional e calculista, poderá provocar o resurgimento dos mecanismos de retenção.

Para Ahuja, Soda e Zaheer (2012) em todo o tipo de rede a evolução é dada por um processo em que os nós são motivados por um ou mais dos seguintes direcionadores: **agência, oportunidade, inércia e fatores exógenos e aleatórios**, que de acordo com suas definições, poderão desempenhar o papel de evento.

**Agência** refere-se à motivação do ator focal e a sua capacidade de moldar as relações, criando vínculos positivos e dissolvendo os negativos, de modo a formar uma estrutura vantajosa.

**Oportunidade** este direcionador aponta que grande parte do comportamento de rede é conduzido pela lógica da confiança e da conveniência - através de laços

formados entre indivíduos de um mesmo grupo social ou origem étnica; entre aqueles que possuem as mesmas metas e entre os que estão fisicamente ou virtualmente próximos.

**Inércia** indica que além dos laços na rede serem criados ou destruídos por agência e por oportunidade, podem também persistir pelas rotinas, normas e hábitos dos indivíduos no contexto de uma entidade.

**Fatores exógenos aleatórios**, são aqueles que influenciam na estrutura e na trajetória da rede, porém não são previsíveis. Podem emergir, de maneira aleatória, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo da rede.

## 2.4 INDICADORES ESTRUTURAIS DE ANÁLISE DE REDES SOCIAIS

A análise de redes sociais (SNA) é um paradigma teórico e metodológico para analisar os sistemas sociais usando uma abordagem estrutural. Nas últimas décadas, tem experimentado aplicabilidade notável no campo da ciência social (RAMOS-VIDAL; RICAURTE, 2015). Propõe-se analisar dinamicamente as relações sociais, considerando, por um lado, que determinam certas estruturas sociais e, por outro, que compõem a rede de relações que, por sua vez, restringe o comportamento dos atores (LOZARES, 1996). Uma rede social é uma série de ligações entre um conjunto definido de atores sociais (indivíduos, grupos, organizações, países, etc.). Portanto, essas ligações têm a propriedade de fornecer interpretações do comportamento social dos atores envolvidos na rede (REQUENA; SANTOS, 1989). Em análise de rede, o foco não é tanto nos atributos dos atores que compõem a rede, mas sim nos links que os conectam (WASSERMAN; FAUSTO, 1994). Em seguida, discutimos um conjunto de indicadores usados para descrever as estruturas de redes.

Ahuja, Soda e Zaheer (2012) identificam cinco dimensões de mudanças na rede: 1) Grau de distribuição de nós, 2) a conectividade da rede, 3) o padrão de aglomeração na rede, 4) densidade de rede e 5) o grau de assortatividade da rede.

**O grau de distribuição de nós** reflete a frequência relativa de ocorrência de laços entre nós ou a variação na distribuição dos laços na rede (JACKSON, 2010). O grau de centralidade de um nó é o número de nós adjacentes diretamente conectados a ele (FREEMAN, 1979). Varia entre 0 e  $(t-1)$ , onde  $t$  é o número de nós. O nó com grau 0, zero, é chamado de vértice isolado. Os atores com maior grau de centralidade têm mais links e, conseqüentemente, eles podem acessar e obter mais

do conjunto de recursos na rede. O grau de centralidade reflete o número de contatos diretos ou adjacentes que um ator mantém em uma rede, uma vez que mede o seu nível de comunicação e torna possível avaliar a atividade local dos atores (HANNEMAN; RIDDLE, 2005). Ahuja, Soda e Zaheer (2012), explicam que as alterações na distribuição de grau de centralidade podem refletir sobre as mudanças na hierarquia de status do sistema observado.

**A conectividade da rede** é obtida pelo Diâmetro e *Small World* de uma rede. O Diâmetro de uma rede é a distância do caminho mais longo que conecta um par de nós, isto é, um par de atores (WASSERMAN; FAUST, 1994). Quando o comprimento médio do trajeto entre dois nós de uma rede diminui, é possível que a informação esteja se tornando mais democratizada, resultando em uma redução na vantagem informativa de um único ator (AHUJA; SODA; ZAHEER, 2012).

Outro indicador é o **padrão de arupamento da rede**. O experimento de Milgram (1967) mostrou que os atores que compõem uma grande rede, mesmo que não estejam diretamente ligados, podem ser conectados através de um pequeno número de intermediários. Este fenômeno é conhecido como "seis graus de separação", referindo-se ao número máximo de passos encontrados por este autor para um indivíduo ou nó chegar a qualquer outro na rede. Wtt e Strogatz (1998) desenvolveram o modelo de *Small World*, concluindo que esse fenômeno ocorre quando os atores de uma grande rede de baixa densidade são altamente agrupados localmente, formando *clusters* diferentes e bem definidos, e, ao mesmo tempo, estão ligados a atores fora de seus grupos através de um pequeno número de intermediários. Contrariamente ao que acontece em redes aleatórias, onde a distância aumenta com o número de nós, a distância média em um *Small World* mostra pouca variação. O padrão de agrupamento na rede refere-se ao quanto a rede é formada de "panelinhas". Transitividade é a tendência de formar laços mútuos por dois atores, A e B que estão conectados a um terceiro ator comum C, assim, resultando em um encerramento Tríade. Esta microdinâmica, que pode ser representada graficamente por um triângulo fechado e tem importantes conseqüências para a estrutura da rede. O surgimento de cliques, sugere que a rede está sendo diferenciada em uma variedade de subredes ou comunidades distintas. No nível Interorganizacional, as alterações no agrupamento podem representar a reconfiguração de *clusters de* empresas que podem estar competindo entre si. Alternativamente, a instabilidade da "panelinha" pode ser um precursor de

uma discontinuidade da rede ou preannunciar uma mudança iminente na estrutura de poder (AHUJA; SODA; ZAHEER, 2012).

**A densidade da rede** refere-se à proporção de laços que são realizados na rede em relação ao hipotético máximo possível. Densidade expressa o grau de articulação entre os atores em uma rede, mostrando a relação entre o número de laços eficazes e o total viável (WASSERMAN; FAUST, 1994). Densidade quantifica o grau de integração da rede indicando a intensidade das suas relações totais. Portanto, sobre a falta de qualquer possibilidade de relacionamento, laços fracos são formados entre os atores, indicando uma baixa densidade da rede. Em contrapartida, a presença de muitas possibilidades de ligação indica uma consistência e proximidade entre os atores, tornando-os densamente conectados por laços fortes (GRANOVETTER, 1973). Em redes interorganizacionais, maior densidade de rede pode ser reflexo do fechamento da rede, uma condição que por sua vez pode ser associada com o desenvolvimento de normas. Por outro lado, a densidade crescente pode levar a uma redução das perspectivas de escolha dentro da rede, já que um elevado número de laços concretizados tenderia a homogeneizar os atores, resultando em uma crescente reunificação de ideias (GULATI; SYTCH; TATARYNOWICZ, 2012). A densidade em uma rede social, na percepção de Sscoconi et al., (2016), diz respeito a vinculação entre os atores, demonstra a relação entre o número de laços efetivados e o número de laços que poderiam ser estabelecidos. Quando muitos relacionamentos que seriam possíveis em uma rede não se efetivam, tem-se uma rede de baixa densidade, em outras palavras, um distanciamento entre os atores, em contrapartida, quando muitos dos laços possíveis são efetivados, tem-se uma rede de alta densidade com uma maior proximidade entre os atores.

**O grau de assortatividade da rede**, pode ser positivo ou negativo. A rede terá assortatividade positiva quando os nós mais centralizados tendem a se conectar com outros também altamente centralizados, enquanto que a dissortividade, ou assortatividade negativa, ocorre quando nós de alto nível de centralização tendem a se conectar a nós de baixa centralidade e vice-versa (WATTS, 2004).

Em uma rede intraorganizacional, assortatividade poderia ser impulsionada pelo processo de homofilia (AHUJA; SODA; ZAHEER, 2012). Estudiosos de redes interorganizacionais sugerem que a assortatividade resulta da tendência que as organizações altamente conectadas em uma rede, ou seja, que ocupam uma

posição central, têm de formar laços adicionais com outras organizações também altamente conectadas (GULATI; GARGIULO, 1999). Em contrapartida, as organizações com poucas conexões, localizadas na periferia da rede carecem de benefícios informativos e de reputação, situação que lhes restringe a possibilidade de caminhar em direção ao centro da rede (CORBO; CORRADO; FERRIANI, 2016). A assertividade também pode ser associada a uma estrutura de núcleo/ periferia, onde os atores densamente conectados constituem o núcleo, enquanto que muitos outros (de baixo grau de conexões) constituem a periferia. O fenômeno do núcleo/periferia reconhece que em uma rede social existem atores periféricos que estão mais densamente interligados com atores do núcleo do que com os seus pares da periferia (BORGATTI; EVERETT, 1999).

### **3 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nas subseções seguintes, são apresentados - o desenho da pesquisa, como se deu o desenvolvimento da pesquisa e as estratégias metodológicas definidas para o estudo realizado. Em seguida, define-se a rede em estudo e os processos que foram analisados. Finalizando, são detalhadas as análises dos dados obtidos pela pesquisa de campo e pelo recorte teórico feito para este trabalho.

#### **3.1 DESENHO DA PESQUISA**

Para exemplificar esta seção e também para proporcionar um melhor entendimento acerca das etapas realizadas neste trabalho, buscou-se representá-las de uma maneira gráfica através de um desenho de pesquisa conforme mostra a figura 6. O desenho de pesquisa que segue, está dividido em três etapas distintas: quadro teórico, desenvolvimento da pesquisa e resultados.

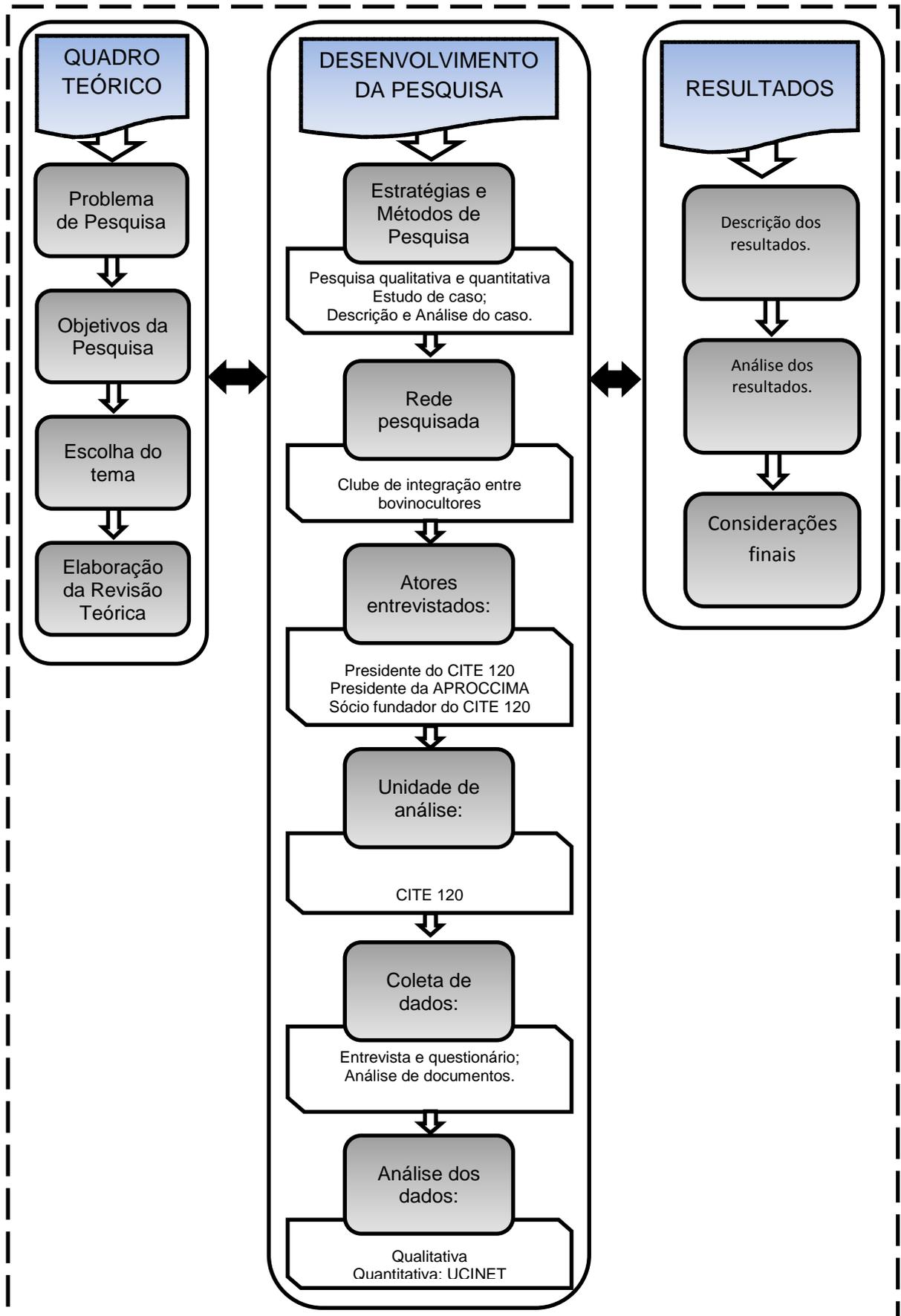


Figura 6 - Desenho de pesquisa.

Fonte: Adaptado de Estivaleta (2007).

## 3.2 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Nas subseções seguintes são explanadas as etapas da pesquisa, a fim de organizar de forma clara os passos realizados e os objetivos selecionados a partir dos recortes metodológicos e teóricos.

### 3.2.1 Estratégias e métodos de pesquisa

Foi desenvolvido um estudo de caso, de maneira exploratória e descritiva, buscando atingir maior proximidade em relação ao fenômeno a ser investigado através da descrição da realidade observada. Conforme argumenta Godoy (1995) é através de dados descritivos que o pesquisador apreende, por meio dos eventos observados na pesquisa de campo, todas as manifestações e informações fornecidas, direta e indiretamente pelos sujeitos. Segundo o mesmo autor, o caráter qualitativo adotado nas pesquisas é bastante indicado para estudar casos que envolvem os seres humanos e suas relações sociais. Adicionalmente, na visão de Malhotra (2001), a abordagem qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema em estudo.

Na pesquisa qualitativa, o estudo de caso permite que se analise, em profundidade, a natureza do objeto da investigação, através da revisão de documentos históricos, coleta de dados e observações. O uso do método de estudo de caso é adequado quando, no estudo pretendido, se colocam questões do tipo “como” e “por que” e quando a pesquisa se direciona a fenômenos contemporâneos, dentro de um contexto real (YIN, 2001).

A escolha de uma estratégia qualitativa de pesquisa, leva em conta que o objeto principal das Ciências Sociais é histórico, ou seja, é compreender os fatores dinâmicos através dos quais uma sociedade se forma e se desenvolve, isto é, como ela se estrutura. Ressalta-se que a pesquisa desenvolvida tem natureza histórica, visto que abordou a evolução do objeto de estudo, através da análise das mudanças mais significativas nos relacionamentos entre os atores da rede, no período de tempo compreendido entre a formação e o estágio atual em que se encontra (FLICK, 2009).

Por outro lado, também se trabalhou com uma estratégia quantitativa de pesquisa, ou seja, a análise de redes sociais (SNA) que é um paradigma teórico e

metodológico para analisar os sistemas sociais usando uma abordagem estrutural, salientando-se que nas últimas décadas, tem experimentado aplicabilidade notável no campo da ciência social (RAMOS-VIDAL; RICAURTE, 2015).

### **3.2.2 Rede pesquisada e atores entrevistados**

Especificamente para este trabalho o objeto pesquisado é a rede interorganizacional de produtores rurais, localizada na região dos Campos de Cima da Serra, no Estado do Rio Grande do Sul (Brasil), denominada CITE 120. A escolha do CITE 120 como objeto de estudo se deu pelo fato desta rede estar em atividade há 21 anos e de se destacar entre outras de composição e objetivos semelhantes, como por exemplo, os demais CITEs. O CITE 120 é considerada uma rede bem sucedida, tendo iniciado suas atividades formalmente em 1997, quando os produtores tratavam basicamente de assuntos relativos à produção de bovinos. Com trajetória ascendente, essa rede passou a atuar também nos aspectos mercadológicos. Atualmente organiza e sincroniza a produção, o abate, a distribuição e a venda da carne dos produtores membros da rede.

Os entrevistados foram escolhidos pela conveniência, isto é, pelas suas disponibilidades em responder às indagações. Vale ressaltar que os mesmos são sócios fundadores do CITE 120, ou seja, estiveram presentes desde a primeira reunião formal da rede, portanto são conhecedores de toda a sua história. Além disso, um deles é o atual presidente do CITE 120 e os outros dois já ocuparam esta função em mandatos anteriores. Todos os três detêm a coordenação de uma das unidades de negócios da Associação APROCCIMA. O quadro da figura 9, na subseção 3.2.3, apresenta a identificação dos entrevistados.

### **3.2.3 Coleta e Análise de dados**

Para atender ao objetivo específico “a” de caracterizar o CITE 120 e a Aliança Mercadológica APROCCIMA, foi realizada uma entrevista com o Engenheiro Agrônomo Carlos Roberto Simm, presidente da Associação dos Produtores Rurais dos Campos de Cima da Serra (APROCCIMA), no dia 26 de outubro de 2017, às 19 horas, na Associação Rural de Pelotas, no auditório da Associação dos Engenheiros Agrônomos. Além disso, foram consultados – o site da FEDERACITE, Federação

dos Clubes de Integração e Troca de Experiências, [www.federacite.com.br](http://www.federacite.com.br); o Regulamento Interno, o Código de Ética, o Estatuto e o site da APROCCIMA, [www.aproccima.com.br](http://www.aproccima.com.br), como também o livro, “Movimento Citeano, 40 Anos de História”. Adicionalmente, utilizou-se o modelo de Cunha, Passador e Passador (2010) com vistas à análise dos dados. A figura 7 elenca o conjunto de categorias propostas pelos referidos autores.

➤ Item a ser analisado	➤ Possibilidades de categoria
Formação	Induzida: a formação da rede se dá por intermédio de agentes indutores. Espontânea: as organizações se associam por afinidades.
Tipo de Aliança	Horizontal: as organizações participantes situam-se no mesmo nível da cadeia. Vertical: as organizações participantes situam-se em diferentes níveis da cadeia.
Orientação do elo da cadeia	Dirigida pelos produtores. Dirigida pelos compradores.
Orientação das relações	Fins comerciais. Fins sociais.
Institucionalização	Formal, mediante contrato. Informal.
Unidade de análise	Atores. Relacionamentos.
Motivação para a formação da rede	<b>Complementação:</b> de recursos e de atividades entre as organizações. <b>Fortalecimento:</b> aumento do poder de barganha frente às instituições públicas e privadas
Proximidade	<b>Geográfica:</b> convivência em um mesmo local, proximidade física, gera trocas de conhecimentos. <b>Organizacional:</b> engloba aspectos de proximidade cultural, cognitiva, social e institucional entre as organizações. <b>Tecnológica:</b> refere-se à base de conhecimento tecnológico das organizações em rede.

Figura 7 - Quadro sobre a síntese das categorias das redes interorganizacionais.

Fonte: Adaptado de Cunha, Passador e Passador (2010).

Para atender ao objetivo específico “b” de descrever a sequência dos eventos no CITE 120, foram realizadas entrevistas em profundidade e consultas a fontes documentais – regulamentos, estatutos, atas de reuniões, fotografias e demais relatórios disponíveis.

A coleta de dados, através do roteiro de entrevistas que consta no APENDICE A, buscou responder as questões: **Como surgiu e evoluiu a rede? E Quais os eventos que condicionaram o desenvolvimento da rede?** Esta questão teve por objetivo elaborar uma sequência de eventos significativos que afetaram a evolução da rede. Além disso, foi perguntado: **O que foi alterado nos relacionamentos entre os atores da rede após a ocorrência de cada evento?**

Foi utilizado o esquema analítico proposto por Halinen, Törnroos e Elo (2013), conforme mostra a figura 8.

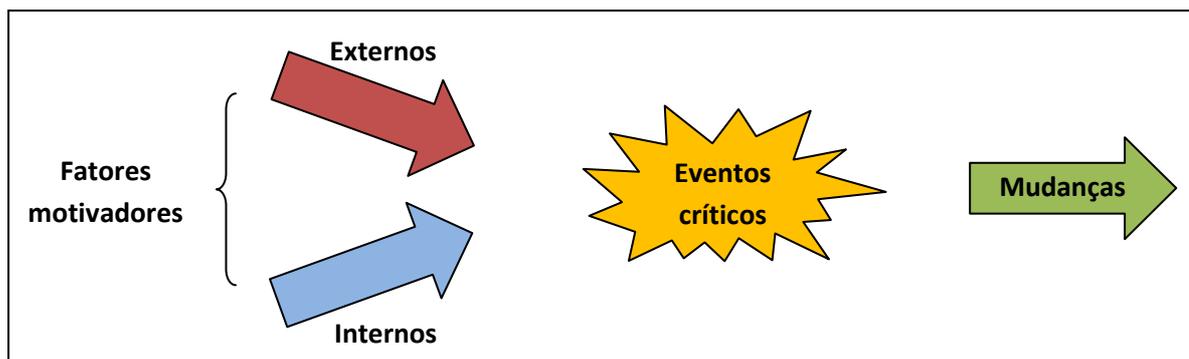


Figura 8 - Esquema analítico dos fatores motivadores dos eventos críticos.

Fonte: Adaptado de Halinen, Törnroos e Elo (2013)

Como fatores que motivaram os eventos críticos foram utilizados as micro fundações propostas por Ahuja, Soda e Zaheer (2012), os quais são direcionadores da evolução das redes, e que no contexto de pesquisa está se associando aos eventos que podem ter influenciado a trajetória da rede. São eles: agência, oportunidade, inércia (internos a rede) e fatores exógenos aleatórios (externos a rede). Um evento crítico, também denominado evento significativo, pois gera alterações nos processos das redes, é o resultado de uma ação humana, voluntária ou involuntária, e de acontecimentos relativos aos fenômenos da natureza (HEDAA; TÖRNROOS, 2008).

Para a validação da sequência de eventos e para o atendimento ao objetivo “c”, de descrever e analisar as mudanças nos relacionamentos após a ocorrência de

eventos foram feitas análises das entrevistas, dos documentos, do histórico da rede disponível no site [www.aproccima.com.br](http://www.aproccima.com.br). Também foi feita a combinação das percepções sobre os eventos mais significativos com relação às mudanças nos relacionamentos entre os atores durante o processo de evolução da rede pesquisada, para que assim se tivesse uma interpretação confiável acerca dos referidos eventos (HALINEN; TÖRNROOS; ELO, 2013).

A seguir, apresenta-se a figura 9 com algumas características dos entrevistados - CT1, CT2 e CT3 – com o objetivo de proporcionar uma melhor identificação dos mesmos e destacar as suas posições relativas na rede em estudo.

<b>Código do Respondente</b>	<b>Posição no CITE 120</b>	<b>Posição na APROCCIMA</b>	<b>Localização da Propriedade Rural</b>	<b>Data das Entrevistas</b>
CT1 João Ernani Barbosa	Integrante fundador e atual Presidente	Coordenador da unidade genética bovina	Município de Vacaria, no Rio Grande do Sul, Brasil.	05/02/2018 e 09/07/2018
CT2 Martha Guazzelli	Integrante fundador	Coordenador da unidade agro turismo	Município de Ipê, no Rio Grande do Sul, Brasil.	31/05/2018
CT3 Carlos Roberto Simm	Integrante fundador	Coordenador da unidade carne bovina e presidente	Município de Campestre da Serra, no Rio Grande do Sul, Brasil.	26/10/2017 e 27/07/2018

Figura 9 – Quadro sobre a caracterização dos entrevistados do CITE 120 e da APROCCIMA.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Dando sequência ao atendimento do objetivo específico “c”, de descrever as mudanças nos relacionamentos do CITE 120 e da Aliança APROCCIMA, foi aplicado um questionário objetivo direcionado aos produtores rurais e às instituições de apoio, os quais constam nos APÊNDICES B e C. A análise das mudanças estruturais na rede de relacionamentos foi realizada através dos indicadores oriundos da metodologia de Análise de Redes Sociais, com a utilização do software UCINET. As medidas estruturais que nortearam essa análise foram às propostas por Ahuja, Soda e Zaheer (2012), a saber: 1) grau de distribuição de nós, 2) conectividade da rede, 3) padrão de agrupamento na rede, 4) densidade da rede e 5) grau de assortatividade da rede.

## 4 RESULTADOS

Nesta seção, na subseção 4.1, é feita uma caracterização do CITE 120, dando destaque à formação da aliança mercadológica APROCCIMA. Na subseção 4.2, descreve-se todo o processo evolutivo do CITE 120, em uma abordagem de rede de eventos. A seguir, na subseção 4.3, descrevem-se as mudanças estruturais na rede pesquisada, através de indicadores de medidas de redes sociais e de representações gráficas. Finalizando, tem-se a subseção 4.4, onde são feitas as discussões finais acerca dos resultados descritos.

### 4.1 O CITE 120 E A ALIANÇA MERCADOLÓGICA APROCCIMA

Aliança Mercadológica APROCCIMA, é uma associação de produtores rurais fundada em maio de 2006, com sede na cidade de Antonio Prado, Estado do Rio Grande do Sul, (Brasil). Sua origem remonta ao ano de 1997, a partir da organização conjunta e voluntária de 16 produtores rurais que constituíram o CITE 120. Os CITEs – Clubes de Integração e Troca de Experiências, são grupos de produtores que se reúnem para discutir assuntos de interesse mútuo e desenvolver ações coletivas que venham a contribuir para a melhoria do desempenho de suas propriedades.

O CITE 120, dos municípios da região dos Campos de Cima da Serra, apesar de ser conhecido como o CITE de Vacaria, congrega pecuaristas de vários municípios: Vacaria, Monte Alegre dos Campos, Bom Jesus, Campestre da Serra, Ipê, André da Rocha, Esmeralda, Caxias do Sul, São José dos Ausentes e Antônio Prado. Uma decisão importante foi a de padronizar os rebanhos bovinos através da opção pela raça britânica Angus, em função de sua eficiência reprodutiva, precocidade – o que permite redução na idade de abate.

Esse arranjo deu origem à primeira rede de cooperação formada por produtores rurais, pessoas físicas, através do projeto Redes de Cooperação da Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais, do Governo do Estado do Rio Grande do Sul (Brasil) (MALAFAIA, 2009).

A APROCCIMA é uma aliança mercadológica de iniciativa dos produtores rurais que definem os agentes responsáveis pelo processamento e comercialização da carne e estabelecem o sistema de produção, o padrão de qualidade e o preço de

comercialização dos animais. O frigorífico e os varejistas que trabalham com a APROCCIMA se comprometem a cumprir os critérios definidos por esta associação de produtores. Essa situação difere do que tradicionalmente ocorre na cadeia da carne bovina, na qual o produtor se sujeita as exigências impostas pelos demais elos, particularmente pelos frigoríficos, com os quais se relacionam mais proximamente (RIES, 2010).

De acordo com as características das redes interorganizacionais elencadas por Cunha, Passador e Passador (2010), a APROCCIMA é uma rede de formação **espontânea**, de aliança do tipo **horizontal**, com **orientação do elo dada pelos produtores**, de relações orientadas para **fins comerciais** e de institucionalização **formal**, mediante estatuto, regulamento interno e código de ética. A rede foi formada pelas motivações de **complementação** de recursos e de atividades e também pelo **fortalecimento** do poder de barganha frente às instituições públicas e privadas. Ressalta-se a **proximidade geográfica, cultural, cognitiva e social** verificada entre os associados da APROCCIMA.

#### 4.2 A TRAJETÓRIA DO CITE 120 COM ÊNFASE NA SEQUÊNCIA DE EVENTOS

Para iniciar essa seção, convém retomar o postulado da Teoria dos Eventos, o qual sustenta que as redes são estáveis ao mesmo tempo em que mudam constantemente, pois se assim não fosse, pereceriam ao longo do tempo. Tais mudanças são causadas por forças internas e externas à rede focal, que é a parte da rede delimitada pelos pesquisadores como objeto de estudo. Tanto as forças internas quanto as externas provocam o surgimento dos eventos, e estes passam a interferir nos processos da rede focal. Desse modo, evento é o resultado de forças, que se manifestam pela ação humana, voluntária ou involuntária, e pelos acontecimentos relativos aos fenômenos da natureza (HEDAA; TÖRNROOS, 2008). Como fatores que influenciam os eventos foram utilizadas as micro fundações propostas por Ahuja et al. (2012), as quais são direcionadores da evolução das redes, e que no contexto da pesquisa está se associando a eventos que podem ter influenciado a trajetória da rede. São eles: agência, oportunidade, inércia (internos a rede) e fatores exógenos aleatórios (externos a rede). Em relação às mudanças nos relacionamentos, nesta fase da pesquisa foi questionado o movimento de entrada e

de saída dos componentes da rede, desde a movimentação dos produtores rurais como também a das instituições de apoio.

Vale lembrar que não se teve a pretensão de abordar a totalidade dos eventos que aconteceram durante toda a trajetória da rede, porém, serão abordados, apenas os mais significativos na percepção dos integrantes da rede. Pois, de acordo com Halinen, Törnroos e Elo (2013) o pesquisador deve buscar detectar os eventos significativos levando em conta a percepção dos atores com relação a tais eventos.

Tendo em vista a rede focal em estudo, o CITE 120, desde a sua fundação no ano de 1997 até o primeiro semestre de 2018, apresenta-se a seguir uma sequência de eventos significativos para o seu desenvolvimento.

#### 1º Evento: **fundação do CITE 120**

Iniciamos a abordagem dos eventos a partir da “**fundação do CITE 120**”, que ocorreu no dia 22 de outubro de 1997, na sede do Sindicato Rural do município de Vacaria, no Estado do Rio Grande do Sul (Brasil). Nessa ocasião, reuniu-se um grupo de produtores rurais com o propósito de formar um CITE, o qual passaria a ser o CITE 120. Os produtores que integraram o CITE 120, na ocasião da sua fundação, de acordo com a ATA nº 1, foram: José Estalin Lisboa Júnior, Alaor Martins Duarte, João Ernani Duarte, Firmino Fernandes da Silva, Franklin Mujica, Martha Guazzelli, Tânia Marcantonio, Ivan Pedro Verdi Guazzelli, Fernando Verdi Guazzelli, Luís Augusto Guazzelli, José Estalin Lisboa, MarzinhoTurmina, Cassiano Caon, Luiz Andre Guazzelli Costa, Marcelo Spinelli Grazziotine, Carlos Roberto Simm.

No período da sua fundação, o CITE 120 obteve apoio de diferentes instituições, a saber: Federação dos Centros de Integração e Troca de Experiências FEDERACITE, Sindicato Rural de Vacaria, Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Rio Grande do Sul, EMATER/RS, FARSUL, SENAR, SEBRAE e Universidade de Caxias do Sul (UCS):

A EMATER esteve presente desde o início, a FEDERACITE também, nós sempre tivemos o apoio também da Universidade de Caxias do Sul, da UCS [...] bem como sempre, desde o início, a FARSUL com a Casa Rural, o próprio SENAR, o próprio SEBRAE também depois que se somou,

principalmente, quando foi criado o programa Juntos para Competir e o Sindicato Rural de Vacaria (Informação verbal).<sup>1</sup>

As trocas de experiências e os relacionamentos entre os participantes do CITE 120, começaram a se consolidar nas reuniões mensais, tendo sido a primeira, no dia 06 de novembro de 1997. Essas reuniões foram realizadas tanto nas propriedades dos citeanos como em locais estrategicamente escolhidos para tratar de determinados objetivos, que, basicamente eram: proporcionar maior qualificação e capacitação tecnológica aos componentes do grupo, aumentar a produtividade e a qualidade dos produtos agropecuários de forma sustentável e fomentar a liderança na comunidade com vistas à valorização do produtor rural (APROCCIMA, 2018).

Em relação aos fatores que motivaram a “**fundação do CITE 120**”, percebe-se o mecanismo da **agência**, através da atuação de um líder com o intuito de formar a rede:

Acabei voltando para a propriedade de Vacaria para ajudar meus pais e trabalhando na propriedade eu vi que precisava voltar à ativa assim, não ficar só na propriedade, então buscar cursos e tudo e me convidaram para ser secretário do Sindicato Rural de Vacaria e buscando essas informações que têm na volta, eu cheguei o que seria os clubes de integração e troca de experiências e aí eu tive a ideia de convidar um grupo de produtores, na época eram mais de vinte produtores e desses produtores então se criou a ideia de fazer um grupo de CITE (informação verbal).<sup>2</sup>

Evidencia-se também, o mecanismo da **oportunidade**, pela frequente convivência entre os integrantes da rede e pelo pertencimento destes a um mesmo grupo social:

O grupo sempre participou de eventos que aconteciam – seminários do SEBRAE, das universidades e dos DIAS DE CAMPO. Até porque esse é um foco muito forte no nosso grupo, o DIA DE CAMPO, então a gente tem todo mês isso e já estamos indo para o vigésimo primeiro ano [...]. Tem um ditado aqui na nossa região da Serra Gaúcha, principalmente ali com os gringos, que diz: quanto mais foice, mais roçado, então sozinho é difícil. O único jeito de sermos grandes é sermos grandes juntos (Informação verbal).<sup>3</sup>

## 2º Evento: **criação da Aliança Mercadológica da Carne**

<sup>1</sup> Trecho de entrevista com CT1 (2018).

<sup>2</sup> Trecho de entrevista com CT1 (2018).

<sup>3</sup> Trecho de entrevista com CT1 (2018).

Dando continuidade à sequência de eventos no contexto da rede de produtores rurais em estudo, o CITE 120, destaca-se, no ano de 2002, a “**criação da Aliança Mercadológica da Carne**”. A partir desse evento, a visão de cadeia produtiva passou a ser o foco do planejamento estratégico do grupo, que, além de promover o compartilhamento de conhecimentos e experiências entre seus integrantes, passou a trilhar melhor posicionamento mercadológico para o seu principal produto, a carne. Para tanto adotou modelo inspirado na Aliança Mercadológica de Guarapuava, a qual é liderada por produtores de bovinos de corte e está sediada no município de Guarapuava, no Estado do Paraná (Brasil).

Com o novo posicionamento de atuar não apenas nos processos produtivos, mas também nos mercadológicos, o CITE 120 passou a se destacar entre as redes interorganizacionais de produtores rurais, sendo assim, foi convidado pela Universidade de Caxias do Sul (UCS) a participar do Programa Redes de Cooperação do Governo do Estado do Rio Grande do Sul (APROCCIMA, 2018).

Outras organizações passaram a interagir, através de diferentes frentes, com CITE 120, tais como – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), Federação da Agricultura do Rio Grande do Sul (FARSUL) e Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresa (SEBRAE). A partir da “**criação da Aliança Mercadológica da Carne**”, três produtores rurais ingressaram no CITE 120, são eles: Romolo Oliveira, Aurelio Barp e Alcides Vazatta:

Os produtores que entraram para o CITE 120 em função desse fato foram: Romolo Oliveira, Aurelio Barp e Alcides Vazatta [...]. Nenhum saiu por este motivo específico. [...] juntos Para Competir, programa do SEBRAE, SENAR E FARSUL, essas organizações passaram a apoiar o CITE 120 a partir daí (Informação verbal).<sup>4</sup>

Em relação à motivação para a “**criação da Aliança Mercadológica da Carne**” destaca-se a importância da percepção dos componentes do CITE 120 de que essa seria a forma de atuarem de maneira eficiente em toda a cadeia, pois conseguiriam produzir carne de qualidade em regime de oferta constante. Assim, os produtores do CITE 120 decidiram visitar alianças mercadológicas do setor da carne:

Estivemos no Paraná visitando essas alianças mercadológicas para que pudéssemos nos organizar aqui como uma aliança mercadológica e esse foi o pilar que derivou depois para a nossa associação: Associação dos Produtores Rurais dos Campos de cima da Serra, onde a gente começou a

---

<sup>4</sup> Trecho de entrevista com CT2 (2018).

eliminar os elos intermediários, por exemplo, o frigorífico (Informação verbal)<sup>5</sup>.

O CITE 120 foi formado com o objetivo de se produzir carne de qualidade e fornecimento constante. Após a definição das raças a serem trabalhadas e o tipo de terminação, passamos a exercitar a comercialização via aliança, isto é, o produtor dominando todas as fases do processo produtivo e comercial (Informação verbal)<sup>6</sup>.

### 3º Evento: **conquista do título CITE do Ano**

A FEDERACITE, Federação dos Clubes de Integração e Troca de Experiências, com o objetivo de promover a consolidação e a prosperidade dos CITEs, instituiu uma espécie de prêmio anual de reconhecimento para aqueles que tenham se destacado em quesitos como – aumento da produtividade, adoção de práticas agropecuárias sustentáveis, inovação nos sistemas de cultivo e de criação, e, sobretudo, na colocação em prática dos princípios da colaboração entre os próprios integrantes de cada CITE e destes com a comunidade envolvida nas atividades rurais (FEDERAÇÃO DOS CLUBES DE INTEGRAÇÃO E TROCA DE EXPERIÊNCIAS, 2016).

Os produtores do CITE 120, motivados pelo reconhecimento obtido no ano de 2003, em função da **conquista do título CITE do ANO**, seguem uma nova caminhada – restabelecem convênio com a EMATER e passam a ter o apoio da Embrapa Pecuária Sul e da Universidade de Caxias do Sul, UCS. Adicionalmente, aderem ao programa Juntos para Competir do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, SEBRAE e conquistam mais um produtor rural para o seu quadro de sócios, o agropecuarista Ernesto Camerini. A partir da ocorrência do referido evento, o grupo adquire novos equipamentos agrícolas para o incremento das lavouras e também promove o fortalecimento da bovinocultura de corte e de leite (FEDERAÇÃO DOS CLUBES DE INTEGRAÇÃO E TROCA DE EXPERIÊNCIAS, 2018). Reforçando a importância do evento, “**conquista do título CITE do ANO**”, para o desenvolvimento da rede, segue a colocação da entrevistada CT2: “essa conquista mostrou a maturidade do grupo e despertou a vontade de ampliar suas ações” (Informação verbal).<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Trecho de entrevista com CT1 (2018).

<sup>6</sup> Trecho de entrevista com CT2 (2018).

<sup>7</sup> Trecho de entrevista com CT2 (2018).

Em relação aos fatores que motivaram a **conquista do título CITE do Ano**, cabe aqui mencionar uma grande preocupação da FEDERACITE com relação à extinção de muitas unidades de CITEs ao longo do tempo. As razões para isso podem ser muitas, porém, de acordo com os seus representantes, a principal razão para o insucesso de um CITE é a falta de uma adequada compreensão, por parte de seus membros, da importância da cooperação para o desenvolvimento dos negócios. Sendo assim, premiar e destacar os CITEs que desenvolvem um sistema de colaboração positiva entre seus integrantes, é, no entendimento dos representantes da FEDERACITE, uma valorosa motivação para que tais redes de produtores permaneçam ativas (FEDERAÇÃO DOS CLUBES DE INTEGRAÇÃO E TROCA DE EXPERIÊNCIAS, 2016).

#### **4º Evento: formação da Associação dos Produtores Rurais dos Campos de Cima da Serra - APROCCIMA.**

No decorrer da trajetória do CITE 120, tem-se o evento “**formação da Associação dos Produtores Rurais dos Campos de Cima da Serra**”, a APROCCIMA. Essa associação foi fundada em 26 de maio de 2006 por Alaor Martins Duarte, Fernando Verdi Guazzelli, João Ernani Duarte, Luís Alberto Moreira Mondadori, Luiz André Guazzelli Costa, Moacir Nunes Paim Filho, Cassiano Caon, Martha Guazzelli, Tânia Marcantonio e Carlos Roberto Simm. Atualmente, em 2018, a APROCCIMA conta com 21 sócios, sendo que 6 são sócios fundadores (APROCCIMA, 2018).

A palavra APROCCIMA identifica a região de origem e de atuação dos produtores rurais que compõem a associação “Campos de Cima da Serra” do Estado do Rio Grande do Sul (Brasil). Essa região, também conhecida como região das araucárias, é integrante do Bioma Mata Atlântica. A expressão APROCCIMA, remete à ideia de aproximação, referindo-se ao associativismo que congrega esse grupo de produtores desde os seus primeiros encontros, a partir do ano de 1997. A APROCCIMA foi criada para organizar as cadeias produtivas, integrar sistemas agrícolas e pecuários aos recursos florestais e turísticos e valorizar a produção da região dos Campos de Cima da Serra. É composta por sete unidades de negócios que integram os associados com a mesma atividade econômica, a saber: carne

bovina, genética bovina, carne ovina, genética ovina, cordeiros e carneiros, agroturismo e florestas (APROCCIMA, 2018).

A formação da APROCCIMA, com suas respectivas unidades de negócio, promoveu novas formas de relacionamento entre os seus associados. A partir desse evento, todos os produtores passaram a fazer parte de, pelo menos uma, das sete unidades de negócio, sendo que cada unidade possui um sócio coordenador, porém as diferentes unidades interagem entre si, trocando experiências e conhecimento técnico. Por exemplo, os sócios da APROCCIMA, pertencentes às diferentes unidades de negócio, interagem com os vinculados à unidade de agroturismo, para obterem subsídios e estarem aptos a trabalhar com o turismo em suas propriedades; os produtores da unidade de carne bovina buscam características genéticas que venham impactar positivamente na qualidade da carne dos animais que produzem, por isso, interagem com os da unidade de genética bovina, etc. (APROCCIMA, 2018).

Destaca-se ainda, como novo modelo de relacionamento após a ocorrência do evento “**formação da APROCCIMA**”, a participação conjunta dos sócios em remates e feiras de gado geral e de reprodutores, isto é, os remates dos touros da APROCCIMA:

Também nós fizemos dois remates de touros, touros da APROCCIMA, de quem produzia genética na APROCCIMA. Fizemos também remate de gado geral do grupo, o grupo várias vezes participou em feiras, principalmente, por exemplo, em Esteio (Informação verbal).<sup>8</sup>

Modificações nos relacionamentos entre os produtores do CITE 120, frigorífico e varejo, após a formação APROCCIMA também são observadas, principalmente no que se refere à eliminação dos intermediários:

Na Associação dos Produtores Rurais dos Campos de cima da Serra, onde a gente começou a eliminar os elos intermediários, por exemplo, o frigorífico hoje para nós, já há algum tempo, é claro, ele é apenas um prestador de serviços, nós não ficamos dependendo que o frigorífico nos pague ou não. A gente escolhe os animais, os manda para o frigorífico, nós temos uma pessoa que carrega os animais, eles são escolhidos, leva esses animais até o abate, é pago então o abate lá no frigorífico, a terceirização, e depois esses animais são distribuídos nos varejos (Informação verbal).<sup>9</sup>

O frigorífico Frigofar, localizado no município de Farroupilha, no Estado do Rio Grande do Sul (Brasil), é parceiro terceirizado da APROCCIMA. A associação tem o

<sup>8</sup> Trecho de entrevista com CT1 (2018).

<sup>9</sup> Trecho de entrevista com CT1 (2018).

compromisso de entregar, semanalmente, uma quantidade pré-determinada de bovinos para serem abatidos e processados no frigorífico Frigofar. Após o abate, as carcaças são direcionadas ao varejo. Nesse elo, a APROCCIMA estabeleceu parceria com 5 empresas – duas Lojas Ortafrutti, uma situada no município de Garibaldi e outra no município de Bento Gonçalves, ambos localizados no Estado do Rio Grande do Sul(Brasil); Loja Schiochet, Supermercado Centenário (matriz) e Supermercado Centenário (filial), no município de Antônio Prado, no Estado do Rio grande do Sul (Brasil).

Verificam-se ainda outras formas de relacionamento que dizem respeito ao CITE 120 a partir do evento “**formação da APROCCIMA**” a constituição de outros grupos de produtores inspirados na rede em estudo, ou seja, que se integraram e trocaram experiências com esta:

A mesma coisa é o CITE 127, que é o de Jaquirana, eles ficaram conhecendo o nosso trabalho, eu convidei, eles vieram aqui na nossa propriedade em uma reunião e eles acabaram virando um grupo. O grupo de Santa Catarina do Caminho das Tropas também, eles vieram conhecer o nosso grupo do CITE. Estiveram em duas ou três reuniões, estiveram inclusive em uma reunião aqui na nossa propriedade e depois eu fiz quatro ou cinco dias de campo e mais duas ou três palestras para eles e hoje eles estão com um trabalho, em alguns aspectos, até mais evoluído do que o nosso. E alguns outros grupos que estão surgindo como no Pinhal da Serra, outro grupo meu lá, que está surgindo um grupo de produtores de terminação também, então a gente têm dado um apoio nisso (Informação verbal)<sup>10</sup>.

É oportuno mencionar que a APROCCIMA, fundada em 2006, foi idealizada pelos sócios do CITE 120, fundado em 1997. A APROCCIMA possui, em julho de 2018, 21 associados. Por sua vez, o Cite 120 está composto, igualmente em julho de 2018, por 14citeanos. Para esclarecer, acrescenta-se que todos os sócios do CITE 120 fazem parte da APROCCIMA, porém nem todos os da APROCCIMA, fazem parte do CITE 120. Essa situação mostra uma peculiaridade nos relacionamentos, pois para que os produtores de carne possam comercializar via APROCCIMA, terão que ter os atributos de qualidade exigidos por esta, por isso, em algumas vezes, procuram participar de reuniões do CITE 120, na tentativa de obterem subsídios para qualificarem os seus rebanhos, outros entram por termos uma prerrogativa: “para participar da comercialização pela Unidade de Carnes, deve participar do CITE, pois esta é a melhor forma de se ter um produto padrão APROCCIMA” (Informação verbal)<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Trecho de entrevista com CT1 (2018).

<sup>11</sup> Trecho de entrevista com CT2 (2018).

Outras formas de relacionamento são dignas de nota, tais como: o fato do produtor Gilberto Martins, associado da APROCCIMA, prestar serviços a outros sócios do grupo, já que sua propriedade é pequena para que produza o suficiente para o seu sustento; a prestação do serviço de carregamento dos animais das propriedades rurais até o frigorífico é feita pelo produtor, e igualmente sócio da APROCCIMA, Edemir Viapiana, pois possui caminhão adequado ao transporte de gado:

No caso o Viapiana hoje, ele é a pessoa que vai nas propriedades, carrega os animais que estão adequados para o mercado, conforme os pedidos, carrega no caminhão com motorista que está treinado para isso, não bate, não machuca os animais para que não fiquem estressados, leva até o frigorífico, acompanha o abate, ele é veterinário e ainda acompanha a distribuição das carcaças nas lojas. [...] tá, o tio Gilberto, ele é primo do meu pai, ele produz alguma coisa de novilhos, mas é coisa pouca, até porque a propriedade é bem pequena, mas uma coisa interessante que ele faz no grupo, ele trabalha prestando serviço, faz plantio de pastagens de inverno e verão, então ele faz terceirização de máquinas pra vários do grupo. Ele faz feno e pastagens pra vários do grupo, então ele presta serviços (Informação verbal)<sup>12</sup>.

A “**formação da Associação dos Produtores Rurais dos Campos de Cima da Serra**”, a APROCCIMA, foi motivada pela iniciativa dos produtores rurais do Cite 120. Esses produtores passaram a atuar como agentes responsáveis pela produção, processamento e comercialização da carne. A partir desse posicionamento, estabeleceram o padrão de qualidade da carne que produzem com a devida garantia de oferta. Somando-se a isso, almejam obter remuneração compatível com o padrão fornecido:

Esse grupo de Jaquirana, junto com São Chico e Bom Jesus, vão fazer um grupo à semelhança do nosso, à semelhança da APROCCIMA, para comercializar a carne em conjunto, porque é difícil um pequeno produtor, até mesmo um grande produtor conseguir constância de entrega, com grande qualidade, ele tem que ser muito grande para isso, senão é difícil. Uma vez tinha que se matar um boi para saber se ele seria macio ou não e hoje a gente já descobriu que têm dois diferenciais importantíssimos para nós da pecuária que um deles é – são os quatro pares de gens do comando da maciez [...] e também uma questão da conversão alimentar que são outros quatro pares de gens que nos permitem ganhar dinheiro dentro da propriedade. Com a maciez nos vamos ganhar dinheiro fora, porque o consumidor vai pagar diferente por essa carne (Informação verbal)<sup>13</sup>.

## 5º Evento: **adesão ao Programa Boas Práticas Agropecuárias**

<sup>12</sup> Trecho de entrevista com CT1 (2018).

<sup>13</sup> Trecho de entrevista com CT1 (2018).

O “**Programa Boas Práticas Agropecuárias**”, o BPA, é um conjunto de normas e de procedimentos a serem observados pelos produtores rurais, que além de tornar os sistemas de produção mais rentáveis e competitivos, garantem também a oferta de alimentos seguros. O BPA capacita às organizações agropecuárias para que trabalhem de acordo com os princípios da responsabilidade social e ambiental. A partir de 2009, o programa foi desenvolvido no Estado do Rio Grande do Sul pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária Unidade Sul, EMBRAPA em parceria com a EMATER/RS. No caso das propriedades associadas à APROCCIMA, outras instituições apoiaram o projeto piloto de implantação das BPA, tais como: SENAR, SEBRAE, FEDERACITE e URGs (FEDERAÇÃO DOS CLUBES DE INTEGRAÇÃO E TROCA DE EXPERIÊNCIAS, 2016).

Ressalta-se que o pioneirismo no Estado do Rio Grande do Sul com relação à obtenção da certificação pelo programa BPA, coube a sete organizações agropecuárias da APROCCIMA, as quais receberam seus respectivos atestados em maio de 2013, a saber: Agropecuária Clarice Ltda, localizada em Campestre da Serra/RS, propriedade de Carlos Roberto Simm; Cabanha Santa Lúcia, localizada em André da Rocha/RS, propriedade de Soeli Barreto Hoffmann & Filhos; Cabanha Capão Alto, localizada em Campestre da Serra, propriedade de Alaor Martins Duarte; Fazenda Três Pinheiros, localizada em Bom Jesus/RS, propriedade de Neiva Camargo Baggio; Cabanha Sobradinho, localizada em Campestre da Serra/RS, propriedade da parceria Luis André Guazelli Costa & Maria José Guazelli Costa; Fazenda Pedra Branca, localizada em Vacaria/RS, propriedade de Moacir Nunes Paim Filho e Fazenda Vista Alegre, localizada em Esmeralda/RS, propriedade de Pedro Neri da Luz Jr (EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA, 2013).

Com relação à motivação dos produtores da APROCCIMA para aderirem ao programa BPA, cita-se a vontade do grupo de se antecipar para obter uma certificação, pois conforme as colocações do entrevistado, tal certificação futuramente poderá ser exigida pelos clientes:

Nós tivemos essa ideia de buscar, porque já existia em outros estados brasileiros, essa ideia de cuidar bem dos animais do meio ambiente e tudo. E aí veio o pessoal da EMBRAPA, juntamente com o pessoal da EMATER e eles foram então que fizeram todas as reuniões conosco, tivemos quatro verificações nas propriedades, no caso auditorias que culminaram então, depois de quase cinco anos de trabalho, na certificação de sete das nossas propriedades, nós éramos doze e certificamos sete propriedades.

Atualmente, quem está certificando junto com a EMBRAPA é o SENAR, Serviço Nacional de Aprendizagem Rural [...], então é tentar um resultado positivo nesses cento e vinte e sete itens de verificação, porque nós estamos nos antecipando àquilo que o cliente poderá exigir lá na frente – se nós cuidamos bem do meio ambiente, se nós cuidamos bem dos animais. Inclusive nós aqui em casa, terminamos há pouco tempo, uma construção de instalações novas visando o bem-estar animal [...]. Por exemplo, o tratamento com os funcionários, se eles têm carteira assinada, evitar o trabalho escravo, todas essas questões a gente procura fazer de acordo [...]. Esse programa, ele é de adesão voluntária, tudo o que nós fizemos aqui, nós não fomos obrigados, foi uma decisão nossa sim de fazer, de conquistar a certificação (Informação verbal)<sup>14</sup>.

## 6° Evento: **abertura da loja de carnes Estância do Assador**

O mais novo empreendimento da APROCCIMA está em fase de conclusão. Trata-se da aquisição de um ponto de varejo para as carnes provenientes das propriedades associadas. A obra está em fase de acabamento e os equipamentos estão sendo instalados, os associados pretendem inaugurá-la em agosto de 2018. A loja está localizada no município de Caxias do Sul, no Estado do Rio Grande do Sul (Brasil). A empresa cujo nome fantasia é Estância do Assador, possui 13 associados, todos fazem parte da APROCCIMA, porém nem todos fazem parte do CITE 120. No conjunto de associados existe um grupo de quatro pessoas que possuem 50 cotas cada uma, seguidas por uma quarta que possui 40 cotas e por uma quinta que possui 30, tudo isso em relação ao um total de 304 cotas. O restante das cotas está distribuído de maneira equilibrada entre os outros oito sócios. A loja será gerenciada pelo senhor Aurélio Barp, sócio do CITE 120 e da APROCCIMA.

A instituição de apoio presente no processo de implantação do novo negócio, a loja de carnes, é notadamente o SEBRAE. Essa instituição apoiou desde a fase dos estudos de viabilidade econômica, treinamento de pessoal, *layout* e decoração:

O principal parceiro hoje e que já é há bastante tempo, é o SEBRAE, via SEBRAE nós fomos buscar empresas especializadas, nós temos um técnico, ele é administrador, o nome dele é Lucas César e ele está fazendo toda parte de estruturamento do negócio. Também via SEBRAE foi contratada a pessoa para fazer o treinamento dos funcionários, até a implantação, o pessoal de TI, tudo via SEBRAE. A parte de decoração, folders promocionais e, e até os modelos dos uniformes dos funcionários, tudo foi contratado através do SEBRAE, base principal era e continua sendo o SEBRAE (Informação verbal)<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> Trecho de entrevista com CT1 (2018).

<sup>15</sup> Trecho de entrevista com CT1 (2018).

Com relação à motivação dos produtores de carnes da APROCIMMA para estabelecerem uma unidade de varejo própria, destaca-se a intenção dos mesmos de abrangerem todos os elos da cadeia. Desse modo deixariam de sofrer pressão do elo do varejo, como se pode concluir pelas respostas do entrevistado E1, na sua segunda entrevista:

Não temos problemas com os consumidores finais eles compram a nossa carne, compram e aprovam, na verdade, compram aprovam e pagam. [...] então sempre quisemos estar mais próximos deles, quanto menor a interferência dos intermediários, melhor. As lojas querem o filé do filé, mas querem isso, querem escolher, ainda querem colocar os preços, digo, impor preços não compatíveis, mais baixos no caso, com o tipo de carne que exigem. Para a nossa loja irão as carnes mais especiais, para as demais, que também vendem para nós, essas, sim, também vão receber uma boa carne, mas não tão especial, porque se querem o melhor, terão que pagar o que vamos pedir, e não o que elas querem nos impor (Informação verbal)<sup>16</sup>.

Adicionalmente, apresenta-se na figura 10 uma síntese da evolução do Cite 120 ao longo da sua trajetória. Esse quadro apresenta a classificação dos fatores motivadores para cada evento, além disso, mostra com a composição da rede após a ocorrência dos eventos, em termos de produtores rurais e de instituições de apoio e, finalmente, descreve sinteticamente as principais interações que se originaram a partir da ocorrência dos referidos eventos.

---

<sup>16</sup> Trecho de entrevista com CT3 (2018).

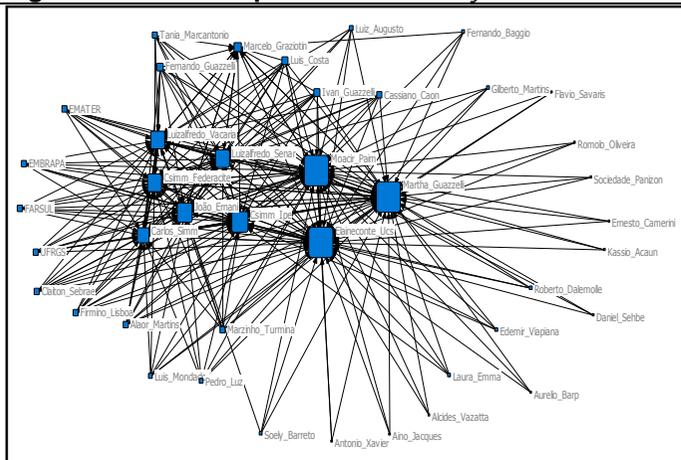
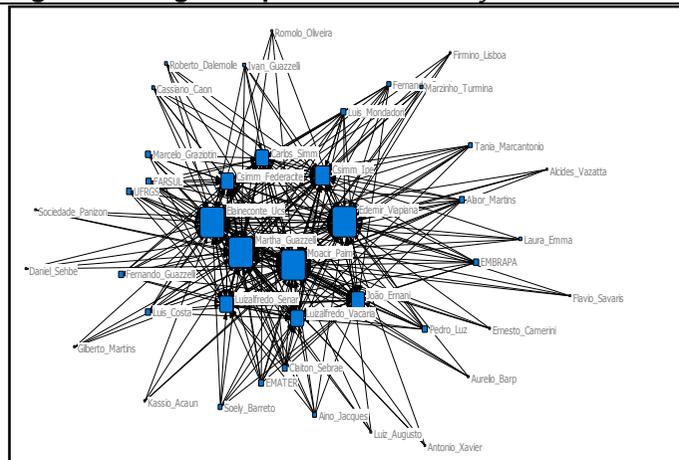
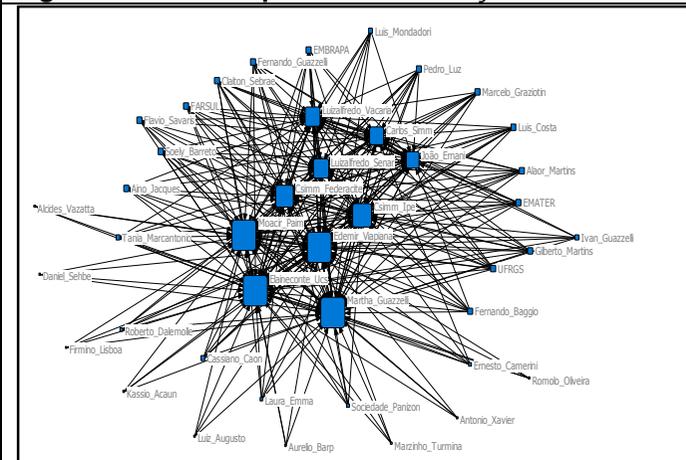
<b>Eventos</b>	<b>1997</b> Formação do CITE 120	<b>2002</b> Formação da Aliança Mercadológica da Carne	<b>2003</b> Conquista do título CITE do Ano	<b>2006</b> Formação da APROCCIMA	<b>2009</b> Adesão ao Programa das Boas Práticas Agropecuárias	<b>2018</b> Aquisição de uma loja para as carnes da APROCCIMA
<b>Fatores motivadores dos eventos</b>	Agência do líder.	Percepção dos produtores de que esse era o caminho para serem eficientes em toda a cadeia.	Busca do título em resposta ao desafio proposto pela FEDERACITE.	Atuar como agentes responsáveis pela produção, processamento e comercialização da carne, obtendo remuneração compatível com o padrão ofertado.	Objetivo dos produtores de estarem aptos para atender às exigências futuras.	Minimizar as pressões do varejo e alcançar maior proximidade com os consumidores finais.
<b>Classificação dos fatores (AHUJA et al., 2012)</b>	<b>Internos:</b> agência e oportunidade	<b>Internos:</b> agência e oportunidade	<b>Externos:</b> fatores exógenos aleatórios	<b>Internos:</b> agência e oportunidade	<b>Internos:</b> agência e oportunidade	<b>Internos:</b> agência e oportunidade
<b>Nº de produtores</b>	16	13	13	CITE 120: 14	CITE 120:14 APROCCIMA: 19	CITE 120:14 APROCCIMA: 22
<b>Instituições de apoio à rede</b>	FEDERACITE S. R. Vacaria S. R. Ipê EMATER UCS	FEDERACITE S. R. Vacaria S. R. Ipê EMATER SENAR SEBRAE FARSUL UCS	FEDERACITE S. R. Vacaria S. R. Ipê EMATER SENAR SEBRAE FARSUL UCS	FEDERACITE S. R. Vacaria S. R. Ipê EMATER SENAR SEBRAE FARSUL UCS	FEDERACITE S. R. Vacaria S. R. Ipê EMATER SENAR SEBRAE FARSUL EMBRAPA UCS	Destaca-se o apoio do SEBRAE
<b>Interações</b>	Reuniões informais entre os produtores deram lugar a reuniões mensais com objetivos definidos.	Associados viajam em grupo para conhecerem alianças já consolidadas.	Estabelecem as compras em conjunto, tanto de equipamentos agrícolas quanto de insumos.	Feiras e leilões de gado em conjunto. Contato direto com o frigorífico e varejo. Coordenação nas unidades de negócios.	Intensificação dos encontros em função dos treinamentos para o programa das BPAs.	Definição de um associado para exercer a gerência da unidade de varejo.

Figura 10 - Quadro síntese dos eventos, fatores motivadores, composição e interações.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

### 4.3 MUDANÇAS ESTRUTURAIS NOS RELACIONAMENTOS NO CITE 120

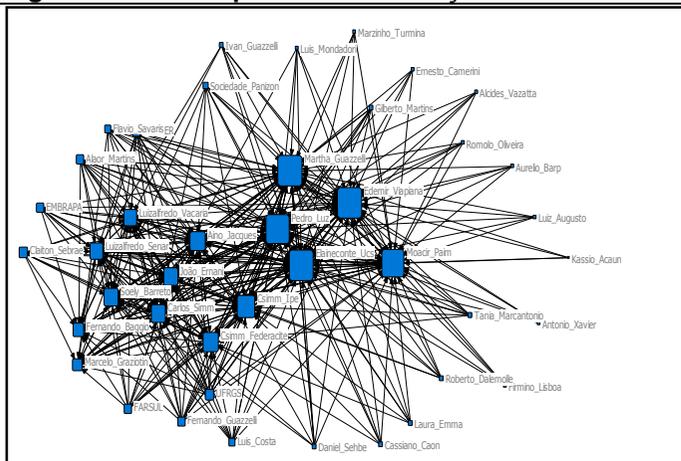
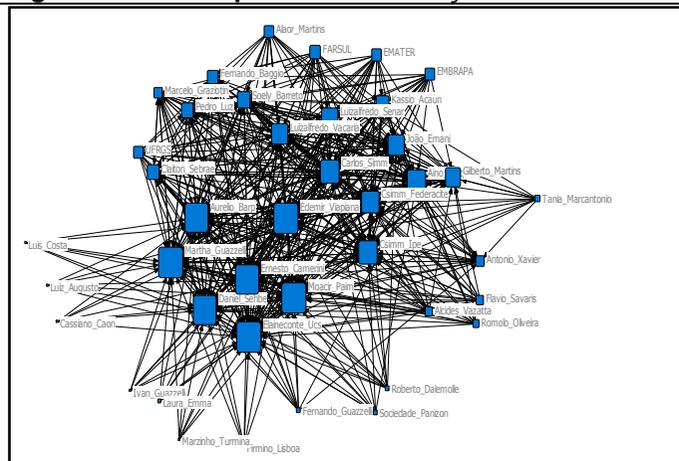
Nesta subseção apresenta-se uma análise da evolução do CITE 120 sob a perspectiva estrutural de análises de redes sociais. Serão abordados os cinco períodos de tempo que se definem entre a ocorrência dos seis eventos elencados na subseção anterior, são eles: 1º) Da fundação do CITE 120 em **1997**, até a formação da Aliança Mercadológica da Carne em **2002**; 2º) Da formação da Aliança Mercadológica da Carne em **2002**, até a conquista do título CITE do Ano em **2003**; 3º) Da conquista do título CITE do Ano em **2003**, até a formação da APROCCIMA em **2006**; 4º) Da formação da APROCCIMA em **2006** até a adesão ao Programa de Boas Práticas Agropecuárias em **2009** e 5º) Da adesão ao Programa de Boas Práticas Agropecuárias em **2009**, até a aquisição de loja própria para as carnes da APROCCIMA em **2018**. As figuras 11, 12, 13, 14 e 15 representam graficamente os cinco períodos da evolução da rede.

**Figura 11: Primeiro período da evolução****Figura 12: Segundo período da evolução****Figura 13: Terceiro período da evolução**

Fonte: Elaboração a partir de software UCINET

Fonte: Elaboração a partir do software UCINET.

Fonte: Elaboração a partir do software UCINET.

**Figura 14: Quarto período da evolução****Figura 15: Quinto período da evolução**

Fonte: Elaboração a partir do software UCINET.

Fonte: Elaboração a partir do software UCINET.

- **Densidade**

A densidade diz respeito a vinculação entre os atores, demonstrando a relação entre o número de laços efetivados e o número de laços que poderiam ser estabelecidos. Quando muitos relacionamentos que seriam possíveis em uma rede não se efetivam, tem-se uma rede de baixa densidade, em outras palavras, um distanciamento entre os atores. Em contrapartida, quando muitos dos laços possíveis são efetivados, tem-se uma rede de alta densidade com uma maior proximidade entre os atores (SCOPONI et al., 2016). Verifica-se, na tabela 1 valores crescentes da densidade no decorrer dos cinco períodos da trajetória da rede.

Tabela 1 - Variação da densidade na evolução da rede CITE 120.

<b>Variável</b>	<b>1º Evento</b>	<b>2º Evento</b>	<b>3º Evento</b>	<b>4º Evento</b>	<b>5º Evento</b>
<b>Densidade</b>	0,298	0,333	0,355	0,508	0,771

Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

- **Diâmetro**

Com relação ao diâmetro em uma rede social (AHUJA et al., 2012), definem como sendo à distância do caminho mais longo entre dois nós. Quando o comprimento médio do trajeto entre dois nós em uma rede diminui com o passar do tempo, é provável que as informações possam ser mais democratizadas. Na rede em estudo, a medida do diâmetro permaneceu constante nos cinco períodos conforme se verifica na tabela 2.

Tabela 2 - Valores do diâmetro na evolução da rede CITE 120.

<b>Variável</b>	<b>1º Evento</b>	<b>2º Evento</b>	<b>3º Evento</b>	<b>4º Evento</b>	<b>5º Evento</b>
<b>Diâmetro</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

- **Relação núcleo-periferia**

A tabela 3 apresenta a correlação núcleo-periferia, bem como os números de atores e as suas identificações, nos cinco períodos da evolução da rede, sabendo-se que os demais estarão compondo a periferia. Convém retomar que os atores do núcleo estabelecem maior número de laços, isto é, mais interações com os demais atores da rede, enquanto que os da periferia estabelecem um menor número de interações, por isso, esses últimos acessam menos recursos disponíveis na rede e acabam tendo menos vantagens em relação aos primeiros (AHUJA et al., 2012).

Tabela 3 - Composição do núcleo da rede CITE 120, nos cinco períodos da sua evolução.

Variável/Período	1º Período	2º Período	3º Período	4º Período	5º Período
Correlação	0,9074	0,9162	0,9306	0,8774	0,8114
Número de atores pertencentes ao núcleo	10	10	10	14	16
Atores pertencentes ao núcleo	Carlos Simm FEDERACITE João Ernani Marcelo Graziotin Martha Guazzelli Moacir Paim SENAR Sindicato Ipê Sindicato Vacaria UCS	Carlos Simm Edemir Viapiana FEDERACITE João Ernani Martha Guazzelli Moacir Paim SENAR Sindicato Ipê Sindicato Vacaria UCS	Carlos Simm Edemir Viapiana FEDERACITE João Ernani Martha Guazzelli Moacir Paim SENAR Sindicato Ipê Sindicato Vacaria UCS	Aino Jacques Aurelio Barp Carlos Simm Edemir Viapiana FEDERACITE Fernando Baggio João Ernani Martha Guazzelli Moacir Paim Pedro Luz SENAR Sindicato Ipê Sindicato Vacaria Soely Barreto UCS	Aino Jacques Aurelio Barp Carlos Simm Daniel Sehbe Edemir Viapiana Ernesto Camerini FEDERACITE Gilberto Martins João Ernani Martha Guazzelli SEBRAE SENAR Sindicato Ipê Sindicato Vacaria Soely Barreto UCS

Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

Observando a tabela 3, não se percebe mudanças significativas na relação núcleo-periferia nos três primeiros períodos elencados, pois os três apresentam a totalidade de dez atores no núcleo, sendo que a composição do primeiro período para o segundo tem apenas a variação de um ator - o produtor Marcelo Graziotin que está na composição do núcleo da rede no primeiro período, não consta no segundo, enquanto que o produtor Edemir Viapiana, que não está no núcleo da rede

no primeiro período, passa a fazer parte deste a partir do segundo, permanecendo nessa situação até o quinto e último período estudado.

Vale destacar, que o marco inicial do segundo período é a formação da Aliança Mercadológica da Carne em 2002. Nesse novo contexto, o produtor Edemir Viapina passou a ter grande interação com produtores da rede, visto que se tornou o responsável por ir até as propriedades de cada um deles, selecionar os animais aptos a serem enviados ao abatedouro, carregar esses animais em transporte adequado, acompanhar o abate e a distribuição da carne até os pontos de varejo. A composição do núcleo da rede no terceiro período é a mesma do segundo, em termos de quantidade e de identidade de atores.

O quarto período, que se inicia com a formação da APROCCIMA em 2006, agrega quatro novos atores para o núcleo e ainda conserva todos do terceiro, totalizando catorze atores nessa posição central. O fato de um maior número de produtores estarem estabelecendo mais laços, interações, com os demais parceiros na rede, se explica, em parte, em função de uma exigência imposta pela própria APROCCIMA – para que os produtores comercializarem suas produções através desta associação, eles devem atingir determinados padrões de qualidade e, para que isso aconteça, o melhor caminho é participar das reuniões e seguir a “cartilha” do CITE 120.

Além disso, a APROCCIMA implementou sete unidades de negócios, sendo que todos os produtores da rede devem participar de, pelo menos, uma delas. Ficando determinado que cada uma das unidades terá um coordenador, isso evidencia substancialmente o surgimento de um maior número de conexões na rede, provenientes das interações de cada coordenador com o seu grupo de coordenados. Por exemplo, o produtor Fernando Baggio, coordenador da unidade terneiros e cordeiros, passou a fazer parte do núcleo da rede no quarto período, sendo que nos anteriores, não estava nessa situação. Outro exemplo é a situação do produtor Carlos Simm, coordenador da unidade carne bovina, apesar de ter estado no núcleo da rede durante os três períodos iniciais, no quarto, passa a fazer parte do rol dos atores do núcleo com maior número de laços adjacentes, quer dizer que a sua situação de centralidade se acentuou do terceiro para o quarto período.

No quinto período, último da pesquisa, delimitado entre a adesão ao Programa de Boas Práticas Agropecuárias em 2009, até a aquisição da loja própria para as carnes da APROCCIMA em 2018, a rede apresenta 16 atores no núcleo,

sendo que cinco são novos nessa posição. São eles: Aurelio Barp, Daniel Sehbe, Ernesto Camerini, Gilberto Martins e a instituição de apoio Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, SEBRAE.

Neste período, as conexões se intensificaram muito em função dos cursos e treinamentos do Programa de Boas Práticas Agropecuárias, fazendo com que alguns atores periféricos passassem a fazer parte do núcleo da rede, como foi o caso de Aurélio Barp, Ernesto Camerini e Daniel Sehbe. Por sua vez, o produtor Gilberto Martins que passou a prestar serviços agrícolas para diversos parceiros na rede, teve sua centralidade aumentada. O SEBRAE, apesar de apoiar as atividades do CITE 120 ao longo de toda a sua trajetória, atinge a posição de ator central na rede, isto é, passa a integrar o seu núcleo, somente no quinto período. Isso se dá, principalmente, em função de todo o suporte técnico que a instituição proporcionou aos produtores rurais da rede em termos de planejamento e organização para a implementação do novo empreendimento, ou seja, a loja de carnes da APROCCIMA.

Em síntese, a partir do quarto período fica bastante evidente a mudança nos relacionamentos após a ocorrência de eventos, visto que cada período estabelecido para sistematizar o estudo, é delimitado por eventos significativos, um para iniciar o período e outro para finalizá-lo. No quarto e quinto períodos, com o aumento do número de atores detentores de maior nível centralidade, é provável que as relações passem a ser mais democratizadas, porque mais produtores e instituições de apoio passam a ter mais interações com mais outros tantos produtores e instituições, usufruindo, de maneira mais equilibrada, de todos os recursos e informações que circulam na rede. Apesar de ainda existirem atores na periferia da rede no quarto e quinto períodos, são em menor quantidade do que nos três períodos anteriores.

- **Centralidade**

Com relação à medida estrutural centralidade, sintetizada na Tabela 4, convém retomar uma breve conceituação. A centralidade de um ator (nó) em uma rede, é dada pelo número de laços estabelecidos entre esse ator e os demais atores diretamente conectados a ele (FREEMAN, 1979). Esse número de laços, conexões, varia entre 0 e  $(t-1)$ , onde  $t$  é o número de nós. O nó com grau zero de centralidade

é chamado de vértice isolado. Os atores com maior grau de centralidade têm mais conexões e, conseqüentemente, podem acessar e obter mais do conjunto de recursos na rede (AHUJA et al., 2012). As alterações no nível de centralidade entre os atores, podem indicar mudanças na hierarquia do sistema observado, pois atores com maior centralidade tendem a influenciar mais no contexto da rede do que os demais.

Tabela 4 - Atores de maior centralidade na rede CITE 120, nos cinco períodos da sua evolução.

Variável/Período	1º Período	2º Período	3º Período	4º Período	5º Período
Grau de Centralidade	UCS 103 Martha 69 Moacir 60 J Ernani 54 S. Ipê 53	UCS 104 Edemir 75 Martha 69 S. Ipê 58 Moacir 58	UCS 103 Martha 74 Edemir 68 S. Ipê 68 SENAR 58	UCS 104 Martha 84 S. Ipê 81 Aino 77 Edemir 75 Carlos 70 Moacir 63	UCS 101 Martha 90 Aino 88 Aurélio 85 Carlos 78 S. Ipê 78 Daniel 76 J Ernani 76

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Na tabela 4, destaca-se, para cada um dos cinco períodos, cinquenta por cento dos atores mais centralizados do núcleo da rede, por conseguinte, as colunas que representam o primeiro, o segundo e o terceiro períodos contém cinco atores, já que a totalidade de integrantes do núcleo da rede nesses três períodos é de dez atores. Na coluna que representa o quarto período, tem-se sete atores, pois a totalidade de integrantes do núcleo da rede nesse período é de catorze atores e na coluna que representa o quinto período, tem-se oito atores, tendo-se em vista que a totalidade de integrantes do núcleo da rede nesse período é de dezesseis atores.

Observando-se os atores mais centralizados do núcleo da rede, verifica-se que as instituições de apoio que se encontram nessa situação em todos os períodos são o Sindicato Rural de Ipê e a Universidade de Caxias do Sul (UCS). A produtora rural Martha Guazzelli também está na mesma situação de centralidade que as duas instituições de apoio. O produtor rural Edemir Viapiana apresentam essa condição no segundo, terceiro e quarto períodos, enquanto que o produtor rural Moacir Paim no primeiro, segundo e terceiro períodos. Os produtores Aino Jacques, Carlos Simm e João Ernani, estão nesta condição de centralidade em dois dos cinco períodos, a saber: Aino Jacques e Carlos Simm, no quarto e quinto períodos, enquanto que João Ernani, no primeiro e quinto períodos. Desse modo, fica explícita a ocorrência de mudanças nos relacionamentos a partir dos eventos que delimitam

os períodos, haja visto que os atores se alternam quanto as suas posições de centralidade (AHUJA et al., 2012), as alterações no nível de centralidade entre os atores provocam o surgimento de diferentes conexões, já que os atores com maior centralidade terão maior poder de influência sobre os demais.

- **Cliques**

As cliques, em uma rede social, são formadas por grupos de atores fortemente ligados, onde todos mantêm ligações com todos. O surgimento desta configuração em cliques sugere que a rede está sendo diferenciada em uma variedade de subredes ou comunidades distintas (AHUJA et al., 2012).

Tabela 5 - Composição das cliques nos cinco períodos da evolução da rede CITE 120.

1º Período	2º Período	3º Período	4º Período	5º Período
35 cliques	32 cliques	32 cliques	48 cliques	47 cliques
14 com 10 atores 02 com 09 atores 02 com 08 atores 01 com 07 atores 06 com 05 atores 10 com 04 atores	10 com 11 atores 01 com 10 atores 02 com 09 atores 02 com 08 atores 02 com 07 atores 03 com 06 atores 12 com 05 atores	10 com 11 atores 05 com 10 atores 01 com 09 atores 03 com 08 atores 04 com 07 atores 09 com 05 atores	05 com 14 atores 17 com 13 atores 02 com 12 atores 02 com 11 atores 01 com 10 atores 01 com 09 atores 06 com 08 atores 06 com 07 atores 07 com 06 atores 01 com 05 atores	12 com 17 atores 13 com 16 atores 05 com 15 atores 02 com 14 atores 02 com 13 atores 02 com 12 atores 02 com 11 atores 02 com 10 atores 01 com 09 atores 06 com 08 atores

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

.Observando-se a tabela 5, constata-se que apesar do número total de cliques ter aumentado ao longo dos cinco períodos, percebe-se que as cliques menores de cada período (compostos de um menor número de atores), diminuem a partir do 4º período. Apesar de diminuírem em quantidade, esses cliques aumentam em termos de número de componentes. Isso pode indicar que os grupos mais fechados estão se extinguindo e, ainda que existam as “panelinhas”, estas são em menor número e abrangem um maior número de componentes. Sendo assim, verifica-se uma mudança nos relacionamentos, através da tendência de maior proximidade e mais interações entre os atores.

#### 4.4 DISCUSSÃO FINAL

As mudanças nas estruturas das redes interorganizacionais têm sido tipicamente associadas a fatos geradores externos a elas (AHUJA, SODA e ZAHER, 2012; CORBO et al., 2016; DAGNINO et al., 2016). Entretanto, os resultados desta pesquisa comprovam que os fatores internos como a agência e a oportunidade podem provocar mudanças estruturais nas redes (AHUJA, SODA e ZAHER, 2012).

Os resultados também permitiram compreender a evolução da rede como um todo, das suas partes e dos seus indivíduos, o que tem sido uma lacuna nas pesquisas (DAGNINO et al., 2016). Em relação à rede como um todo, foi constatado um aumento da densidade dos relacionamentos e a manutenção da distância entre os atores. Em relação às partes e aos indivíduos, constatou-se um aumento no número de atores do núcleo central, alternância dos atores mais centrais no núcleo, redução do número de pequenos cliques e aumento do número de cliques maiores.

Também foi possível constatar que os mecanismos, a agência e oportunidade, favoreceram a ativação de laços formais de acordo com a estratégia adotada pela rede (DAGNINO et al., 2016). Por exemplo, no quinto período, delimitado entre a adesão ao Programa de Boas Práticas Agropecuárias em 2009, até a aquisição da loja própria para as carnes da APROCCIMA em 2018, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) passa a compor o núcleo central da rede, assim como os produtores rurais, os senhores Aurelio Barp, Daniel Sehbe, Ernesto Camerini e Gilberto Martins.

Além disso, os mecanismos, agência e oportunidade, favoreceram uma dinâmica de arquitetura de rede com a presença de um core de atores fortemente relacionados, com o qual é integrada uma periferia de atores pouco integrados entre si.. Esta configuração é associada a uma *performance* de inovação, trazendo benefícios para todos os atores, do centro e da periferia (CAPALDO, 2007; DAGNINO et al., 2016). Várias inovações foram implementadas na rede, as quais trouxeram benefícios aos seus integrantes, como por exemplo: a adesão ao Programa de Boas Práticas Agropecuárias e a abertura da loja de carnes Estância do Assador.

É possível também inferir que a existência de laços diretos anteriores entre os atores incrementa a probabilidade de que novas alianças sejam formadas entre eles, novamente (DAGNINO et al., 2016). Nesse sentido, cabe destacar a trajetória

do CITE 120 e a criação da Associação dos Produtores Rurais dos Campos de Cima da Serra - APROCCIMA. O CITE 120 se mantém até hoje como uma atividade de troca de conhecimentos e experiências, mas este relacionamento a priori possibilitou a criação da APROCCIMA, que passa a ter objetivos produtivos e comerciais.

Finalmente, por se tratar de uma rede bem sucedida, vale ressaltar a importância da presença de instituições de apoio no seu núcleo central, desde a sua formação até os dias de hoje, pois conforme Wegner e Padula (2012) essas instituições de apoio são decisivas para a manutenção e para o sucesso desses empreendimentos. Observa-se que as instituições Sindicato Rural de Ipê e Universidade de Caxias do Sul (UCS) estiveram sempre como organizações centrais da rede.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retoma-se o objetivo geral deste trabalho - compreender a dinâmica dos relacionamentos nas redes interorganizacionais após a ocorrência de eventos – no intuito de alcançá-lo, foram formulados três objetivos específicos. São eles: caracterizar o CITE 120 e a aliança mercadológica APROCCIMA; descrever a sequência dos eventos no CITE 120 e, por fim, descrever e analisar as mudanças nos relacionamentos após a ocorrência de eventos

Em relação ao objetivo específico de caracterizar o CITE 120 e a aliança mercadológica APROCCIMA, identificou-se que a rede é de formação espontânea, do tipo horizontal, com orientação do elo dada pelos produtores, de relações orientadas para fins comerciais e de institucionalização formal, mediante estatuto social, regulamento interno e código de ética. Constatou-se que foi formada pelas motivações da busca da complementação de recursos e de atividades, como também pelo aumento do poder de barganha frente às instituições públicas e privadas. Ressaltou-se ainda a proximidade geográfica, cultural, cognitiva e social verificada entre os associados do CITE 120 e da APROCCIMA.

Em relação à sequência dos eventos no CITE 120, foram identificados seis eventos significativos para os participantes: 1) 1997 - Fundação do CITE120; 2) 2002 - Formação da Aliança Mercadológica da Carne; 3) 2003 - Conquista do título CITE do Ano; 4) 2006 - Formação da APROCCIMA; 5) 2009 – Adesão ao Programa das Boas Práticas Agropecuárias; 6) 2018 - Aquisição de uma loja para as carnes da APROCCIMA. Todos esses eventos tiveram motivação oriunda da agência e oportunidade dos participantes, com exceção do terceiro, o qual foi motivado por fatores exógenos aleatórios.

Verificou-se que após esses eventos ocorreram mudanças nos relacionamentos. Em relação à rede como um todo, foi constatado um aumento da densidade dos relacionamentos e a manutenção da distância entre os atores. Em relação às partes e aos indivíduos, constatou-se um aumento no número de atores do núcleo central, alternância dos atores mais centrais no núcleo, redução do número de pequenos cliques e aumento do número de cliques maiores.

Foi possível inferir que os fatores internos como a agência e a oportunidade podem provocar mudanças estruturais na rede. Tais mecanismos, agência e oportunidade, favoreceram a ativação de laços formais de acordo com a estratégia

adotada pela rede. Além disso, favoreceram uma dinâmica de arquitetura de rede com a presença de um núcleo de atores fortemente relacionados, com o qual é integrada uma periferia de atores pouco integrados entre si. Essa situação trouxe os benefícios das inovações presentes na rede, tanto para os atores mais integrados, quanto para os menos integrados.

A existência de laços diretos anteriores entre os atores favoreceu o surgimento de novas alianças formadas entre eles. Por se tratar de uma rede bem sucedida, vale destacar a importância da presença de instituições de apoio no seu núcleo central, desde a sua formação até os dias de hoje.

Como contribuição teórica ressalta-se que o trabalho elucidou a evolução de uma rede interorganizacional, utilizando-se para isso de análise qualitativa e quantitativa para tratar o mesmo fenômeno. Mesmo na análise quantitativa, se primou pela perspectiva da evolução, isto é, da trajetória da rede, levando-se em conta as suas diferentes configurações estruturais ao longo dos cinco períodos investigados. Verificou-se que as pesquisas disponíveis referentes às redes de cooperação que abrangem à bovinocultura de corte, focam basicamente na estrutura, escopo, componentes, conexões e principais atividades de tais redes, construindo assim uma abordagem predominantemente estática, enquanto que esta pesquisa apresentou uma abordagem predominantemente dinâmica em relação ao objeto estudado.

Como contribuição gerencial, acredita-se que esta pesquisa tenha utilidade aos integrantes da rede estudada, servindo, por exemplo, para que possam melhor visualizar os atores que permaneceram e ainda permanecem na periferia e assim tomarem atitudes no sentido de melhor os integrarem ao grupo.

Tendo-se em vista que os fatores internos da agência e da oportunidade foram os mais decisivos para a motivação da ocorrência dos eventos significativos da rede, sugere-se, ainda como contribuição gerencial, que os aspectos como o individualismo, a falta de confiança, e o não comprometimento com os objetivos comuns do grupo, sejam trabalhados no sentido de serem minimizados.

Corroborando ao exposto no parágrafo anterior, tem-se a percepção de Barcellos *et al* (2012). Os autores, mediante a conclusão do trabalho “Insucesso em Redes de Cooperação”, argumentam que se cada integrante da rede não possuir disposição interna para abrir mão de seus objetivos particulares, em favor dos objetivos coletivos da rede, esta estará sujeita a um provável fracasso.

Adicionalmente, acredita-se que este trabalho pode servir de estímulo para que outras redes de produtores rurais, especialmente os CITEs ainda incipientes, se organizem e tenham uma trajetória significativa como a do CITE 120.

Para pesquisas futuras em redes interorganizacionais sob a perspectiva de eventos, sugere-se que sejam levados em conta, eventos de natureza negativa, gerados por forças internas e externas à rede focal. Essa sugestão advém de uma limitação deste estudo, o qual abordou apenas eventos com impacto positivo para a rede.

Como outra limitação deste trabalho, cita-se o fato dos entrevistados relatarem eventos que aconteceram no passado, a partir de vinte anos atrás até os dias de hoje, sendo assim poderão ter sido desconsiderados fatos relevantes. Portanto, sugere-se que pesquisas futuras sejam feitas no sentido de acompanharem a continuidade da trajetória da rede pesquisada, e até mesmo de outras, porém com entrevistas feitas em momentos mais próximos a ocorrência dos eventos significativos.

## REFERÊNCIAS

- AGRANOFF, R.; MCGUIRE, M. Big Questions in Public Network Management Research. **Journal of public administration research and theory**. Oxford, v. 11, n. 3, p.295-326, 2001.
- AHUJA, G. Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study. **Administrative science quarterly**. New York, v. 45, n. 3, p. 425-455, 2000.
- AHUJA, G.; SODA, G.; ZAHEER, A. The genesis and dynamics of organizational networks. **Organization science**. Catonsville, v. 23, n. 2, p. 434-448, 2012.
- ALIANZA DEL PASTIZAL. **Institucional**. Disponível em: <http://www.alianzadelpastizal.org/en/institucional/>. Acesso em: 15 jun. 2017.
- ANDION, C. A. Gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 79-101, 2005.
- AGOSTINO, D.; ARNABOLDI, M.; DAL MOLIN, M. Critical crossroads to explain network change: evidence from a goal-directed network. **International Journal of Public Sector Management**. Bingley, v. 30, n. 3, p. 255-269, 2017.
- APROCCIMA. **Unidades de negócio: carne bovina**. Disponível em: <http://www.aproccima.com.br/unidades.php?pagina=2>. Acesso em: 05 jul. 2018.
- BARCELLOS, P. F. P. *et al.* Insucesso em redes de cooperação. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**. Rio de Janeiro, p.49-57, out./dez. 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2013.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAVARD, P. Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacionais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, p. 52-64, jul./set. 2005.
- BIZZI, L.; LANGLEY A. Studying processes in and around networks. **Industrial Marketing Management**, n. 41, p. 224–234, 2012.
- BORGATTI, S. P.; EVERETT, M. G. Models of core/periphery structures. **Social Networks**, v. 21, n. 4, p. 375-395, Oct. 1999.
- BORGATTI, S. P.; FOSTER, P. C. The network paradigm in organizational research: A review and typology. **Journal of Management**, Texas, v. 29, n. 6, p. 991-1013, 2003.

BORTOLASO, I. V., VERSCHOORE, J. R. ANTUNES, J. A. V. Práticas de gestão de redes de cooperação horizontais: proposição de um modelo de análise. **Contabilidade, Gestão e Governança**. Brasília, v.16, n. 3. p. 3-16, 2013.

BRAGA, M. J. Redes, alianças estratégicas e intercooperação: o caso da cadeia produtiva de carne bovina. **Revista Brasileira de Zootecnia**. Viçosa, v. 39, supl. spe, p. 11-16, 2010.

CAPALDO, A. Network structure and innovation: the leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 6 p. 585-608, 2007.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luís Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1998.

CASTELLS, Manuel; CARDOSO, Gustavo. **A Sociedade em rede: do conhecimento à ação política**. Portugal: Casa da Moeda, 2006.

CENTRO DE ESTUDOS APLICADOS DO GRUPO ESCOLA SUPERIOR DE COMÉRCIO DE NANTES. A análise de *Filière*. **Anais de Colóquio**. 1985.

CHOU H.; ZOLKIEWSKI J. Decoding network dynamics. **Industrial Marketing Management**, v 41, n. 2, p. 247-258, 2012.

CHRISTOPHER, Martin. **Logistic and supply chain management**, 2<sup>th</sup> ed. London: Pitman, 1998.

COLEMAN, S. Social Capital in the Creation of Human Capital. **The American Journal of Sociology**, Chicago, v. 94, p. 95-120, 1988. Suplemento.

COLUSSI, Joana. Insegurança faz produtores criarem patrulha para afastar ladrões de gado em Bagé. **Zero Hora**, Porto Alegre, 19 mai. 2015. Campo e Lavoura.

CORBO, L.; CORRADO, R.; FERRIANI, S. A new order of things: network mechanisms of field evolution in the aftermath of an exogenous shock. **Organization Studies**, v. 37, n. 3, p. 323-348, 2016.

CROPPER, S. et al. **Handbook de relações interorganizacionais da Oxford**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

CROPPER, S.; PALMER, I. Mudança, dinâmica e temporalidade nos relacionamentos interorganizacionais. In: CROPPER, S. et al. **Handbook de relações interorganizacionais da Oxford**. Porto Alegre: Bookmann, 2014. p. 571-597.

CUNHA, J. A. C.; PASSADOR, J. L.; PASSADOR, C. S. Recomendações e apontamentos para categorizações em pesquisas sobre redes interorganizacionais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, p. 505-529, 2011. Edição especial.

DACIN, T.; REID, D.; RING, P. S. Alianças e joint ventures. In: CROPPER, S. et al. **Handbook de relações interorganizacionais da Oxford**. Porto Alegre: Bookman, 2014. p. 83-107.

DAGNINO, G. B.; LEVANTI, G.; DESTRI, A. M. L. Structural dynamics and intentional governance in strategic interorganizational network evolution: a multilevel approach. **Organization Studies**, v. 37, n. 3, p. 349-373, 2016.

DAVIS, J.; GOLDBERG, R. **A concept of agribusiness**. Boston: Harvard University, 1957.

DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. Determinants of success international strategic alliances: evidence from the global aerospace industry. **Journal of International Business Studies**, v. 26, p. 505-530, 1995.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. **Reestruturação da Associação dos produtores de carne do pampa gaúcho da campanha meridional – APROPAMPA**. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-projetos/-/projeto/211096/reestruturacao-da-associacao-dos-produtores-de-carne-do-pampa-gaicho-da-campanha-meridional--apropampa>. Acesso em: 15 maio 2018.

ESCOSTEGUY A. Atualmente, a demanda por alimentos orgânicos é maior do que a oferta e, por isso, o preço está alto e muito favorável para quem produz. **Revista do Conselho Regional de Medicina Veterinária**, Porto Alegre, v. 21, n. 88, jul./set. 2016.

ESTIVALETE, Vania de Fátima Barros. **O processo de aprendizagem em redes horizontais do elo varejista do agronegócio: do nível individual ao interorganizacional**. 2007. 269 f. Tese (Doutorado em Agronegócio). Programa de Pós-Graduação em Agronegócio, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

FEDERAÇÃO DOS CLUBES DE INTEGRAÇÃO E TROCA DE EXPERIÊNCIAS. **CITE 120: Vacaria**. Disponível em: [http://www.federacite.com.br/cites\\_int.php?id=21](http://www.federacite.com.br/cites_int.php?id=21). Acesso em: 28 jun. 2018.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. Apresentação. Disponível em: <https://www.fee.rs.gov.br/indicadores/agronegocio/apresentacao/>. Acesso em: 15 dez. 2016.

FELDHAUS, D. C.; PEREIRA, M. F.; MORAIS NETO, S. Gestão estratégica em redes: desenvolvimento e aplicação de um modelo na Brasil Júnior. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 3, n. 3, p. 136-155, set./dez. 2012.

FERREIRA, G. C.; PADULA, A. D. Gerenciamento de cadeias de suprimento: novas formas de organização na cadeia da carne bovina do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 167-184, 2002.

FONTOURA, L. F., M. **Macanudo taurino**: uma espécie em extinção? Um estudo sobre o processo de modernização na pecuária da campanha gaúcha. São Paulo: USP, 2000.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREEMAN, L. C. Centrality in social networks conceptual clarification. **Social Networks**, v. 1, n. 3, p. 215-239, 1979.

GLÜCKLER J. Economic geography and the evolution of networks. **Journal of Economic Geography**, v. 7, n. 5, p. 619-634, 2007.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOLDBERG, R. A. Agribusiness coordination: a systems approach to the wheat, Soybean and Florida Orange Economies. **Am. J. Agr. Econ.**, Boston, v. 50, n. 3, p. 782-783, 1968.

GRANOVETTER, M. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, jan./jun. 2007.

GRANOVETTER, M. S. The strength of weak ties. **American journal of sociology**, Chicago, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? **American journal of sociology**, Chicago, v. 104, n. 5, p. 1439-1493, 1999.

GULATI, R.; SYTCH, M.; TATARYNOWICZ, A. The rise and fall of small worlds: exploring the dynamics of social structure. **Organization Science**, v. 23, n. 2, p. 449-471, 2012.

HAGEDOORN, J.; NARULA, R. Choosing organizational modes of strategic technology partnering: international and sectoral differences. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 2, p. 265-284, 1996.

HALINEN, A.; TÖRNROOS, J. A. Using case methods in the study of contemporary business networks. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 9, p. 1285–1297, 2005.

HALINEN, A.; TÖRNROOS, J. A.; ELO M. An event-based approach to study business network dynamics. **Industrial Marketing Management**, n. 42, n. 8, p. 1213-1222, 2013.

HANNEMAN, R. A.; RIDDLE, M. **Introduction to social network methods**. Riverside: Riverside: University of California, 2005.

HEDAA, L.; TORNROOS, J.A. Understanding event-based business networks. **Time & Society**, Sage, v. 17, n. 2-3, p.319-348, 2008.

HERNES, T.; WEIK, E. Organization as process: drawing a line between endogenous and exogenous views. **Scandinavian Journal of Management**, v. 23, n. 3, p. 251–264, 2007.

HUANG B.; SHEU C. **Devising an efficient beef supply chain**: alignment of product and functions. Estados Unidos: Department of Management Kansas State, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Institucional**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>. Acesso em: 15 dez. 2016.

IGLIORI, D. C. **Economia dos clusters industriais e desenvolvimento**. São Paulo: Iglu, 2001.

JACKSON, M. O. **Social and economic networks**. Princeton: Princeton university press, 2010.

JOHNSEN, T. E.; LAMMING R. C.; HARLAND C. M. Relacionamentos interorganizacionais, cadeias e redes. In: CROPPER, S. et al. **Handbook de relações interorganizacionais da Oxford**. Porto Alegre: Bookman, 2014. p. 57-82.

JONES, C.; HERSTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.

KLOTZLE, M. C. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 85-104, 2002.

KRONE E. E. ; MENASCHE R. Identidade e Cultura nos Campos de Cima da Serra. **Revista Ateliê Geográfico**, Goiânia, v. 4, n.2, p. 61-85, 2010.

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

MACEDO, L. O. B. **Perfil de governança e a coordenação de alianças estratégicas do sistema agroindustrial da carne bovina brasileira**. 2009. 203 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada, Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba, 2009.

MACEDO, L. O. B. The role of social capital for the governance of hybrid forms in agribusiness: analysis of Brazilian beef alliances. **Evolutionary and Institutional Economics Review**, Tokyo, v. 12, n. 2, p. 307-327, 2015.

MALAFAIA, G. C.; MACIEL, A. C.; CAMARGO, M. E. Atitudes de coordenação de produtores rurais na cadeia da carne bovina: o caso do Cite 120. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 11, n. 3, 2011.

MILLEN, D. D. et al. Current outlook and future perspectives of beef production in Brazil. **Animal Frontiers**, v. 1, n. 2, p. 46-52, 2011.

OAIGEN, R. P.; BARCELLOS, J. O. J. Maior demanda por gestores nas empresas rurais. **Revista do Conselho Federal de Medicina Veterinária**, Brasília, v. 21, n. 65, abr./jun. 2015.

OLIVEIRA, T. E. et al. Alianças mercadológicas e estratégias de diferenciação na cadeia da carne. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 14, n. 2, abr./jun. 2015.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships - integration and future - directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

PARCELL, J. L. et al. Buyers' perceptions of importance and willingness-to-pay for certain attributes of source and production verified bred heifers. **Agricultural Economics**, v. 41, n. 5, p. 463-470, 2010.

PEDROZO, E. Á.; HANSEN, P. B. Clusters, filière, supply chain, redes flexíveis: uma análise comparativa. In: **Colóquio As Relações Econômicas Franco-Brasileiras/Coloque Lês Relations Industrielles Franco-Bresiliennes**. Grenoble: Ecole Supérieure des Affaires, Université Pierre Mendès-France-Grenoble, v. 2, p. 29-30 mar. 2001.

PEREIRA, B. A. D. et al. Desistência da cooperação e encerramento de redes interorganizacionais: em que momento essas abordagens se encontram? **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 62-83, 2010.

PEROSA, J. M. Y. Coordenação e Competição na cadeia da Carne Bovina. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 36, 1998, Poços de Caldas. **Anais...** Brasília: Suprema, 1998. p. 429-440.

POWELL, W. W. et al. Network dynamics and field evolution: the growth of interorganizational collaboration in the life sciences. **American journal of sociology**, Chicago, v. 110, n. 4, p. 1132-12050, 2005.

PUFFAL, D. D. P.; PUFFAL, C. W. A evolução do campo de estudos de redes interorganizacionais: uma análise de publicações internacionais das relações entre empresas. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, Caxias do Sul, v. 1, n. 3, p. 63-86, 2014.

SAAB, M. S. B.; NEVES, M. F.; CLÁUDIO, L. D. G. O desafio da coordenação e seus impactos sobre a competitividade de cadeias e sistemas agroindustriais. **Revista Brasileira de Zootecnia**, Viçosa, v. 38, n. spe, p. 412-422, 2009.

SCHIEFER, G.; FRITZ, M.; WEAVER, R. D. Microeconomics of collaboration and network configuration. **British Food Journal**, Bingley, v. 111, n. 8, p. 746-761, 2009.

SCHROEDER, T. C.; KOVANDA, J. Beef alliances: motivations, extent, and future prospects. **Veterinary Clinics of North America: food animal practice**, v. 19, n. 2, p. 397-417, 2003.

SCOPONI, L. D. M. Contribuciones del neo institucionalismo sociológico para el abordaje de los agronegocios. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 17., 2014, Pelotas. **Anais...** Pelotas: Universidade Federal de Pelotas, 2014.

SCOPONI, L. et al. Cooperación Académica en Latinoamérica para la Innovación en los Agronegocios. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 11, n. 2, p. 111-120, 2016.

SILVEIRA, R. et al. Formas plurais de governança: uma análise das transações de suprimento entre frigoríficos e pecuaristas. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 52, n. 4, p. 761-782, 2014.

SYDOW, J. Network development by means of network evaluation? explorative insights from a case in the financial services industry. **Human Relations**, v. 57, n. 2, p. 201-220, 2004.

TEECE, D. J. Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 18, p.1-25, 1992.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2009.

UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE. **Animal production**. Disponível em: <https://www.usda.gov/topics/animals/animal-production>. Acesso em: 17 dez. 2016.

VIAL, L. A. M. *et al.* Arranjos produtivos locais e cadeias agro-alimentares: revisão conceitual. **Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 4, n. 3, p. 105, 2009.

WARD, C. E.; LUSK, J. L.; DUTTON, J. M. Implicit value of retail beef product attributes. **Journal of Agricultural and Resource Economics**, v. 33, n. 3, p. 364-381, 2008.

WASSERMAN, S.; FAUST K. **Social network analysis: methods and applications**. New York: Cambridge University Press, 1994.

WATTS, D. J. The "new" science of networks. **Annual review of sociology**, v. 30, p. 243-270, 2004.

WATTS, D. J.; STROGATZ, S. H. Collective dynamics of small-world networks. **Nature**, v. 393, n. 6684, p. 440-442, 1998.

WEGNER, D. ; WITTMANN, M. L.; DOTTO, D. M. R. Redes de empresas no Rio Grande do Sul: uma análise de resultados competitivos e fatores de desenvolvimento. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 4, n. 1, jan./abr. p.74-90, 2006.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Quando as redes falham: um estudo de caso sobre o fracasso na cooperação interorganizacional. In: ENCONTRO da ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2008.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Governance and management of horizontal business networks: an analysis of retail networks in Germany. **International Journal of Business and Management**, v. 5, n. 12, p. 74, 2010.

WEGNER, D. et al. Capital social e a construção da confiança em redes de cooperação: mudando os padrões de relacionamento na pecuária de corte. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 1, n. 1, p. 72-96, 2011.

WEGNER, D.; ZONATO, P. A. F. Redes e relações interorganizacionais: modelos organizacionais baseados na colaboração. In: GUIMARÃES, J. C.; FACCIN, K.; AVILA, R. P. (Orgs.). **Relações do Trabalho desafios da Educação**. Caxias do Sul: Faculdade da Serra Gaúcha, 2013. p. 264-289.

WEGNER, D.; DE ROSSI, G.; SCARANO, T. F. A dinâmica da cooperação: um estudo longitudinal em redes empresariais do setor moveleiro the dynamics of cooperation: a longitudinal study in furniture business networks. **Revista Contextus**, v. 12, n. 1, p. 26, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

WIKIPEDIA. **Campos de Cima da Serra**. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Campos\\_de\\_Cima\\_da\\_Serra\\_\(Rio\\_Grande\\_do\\_Sul\)#Vegeta%C3%A7%C3%A3o/](https://pt.wikipedia.org/wiki/Campos_de_Cima_da_Serra_(Rio_Grande_do_Sul)#Vegeta%C3%A7%C3%A3o/). Acesso em: 04 nov. 2018.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Como surgiu e evoluiu a rede, O CITE 120?

Quais foram os eventos mais significativos pra a evolução da rede?

Como se deram os relacionamentos na rede após a fundação do CITE 120?

Como se deram os relacionamentos na rede após a formação da aliança mercadológica da carne?

Como se deram os relacionamentos na rede após a conquista do título Cite do Ano?

Como se deram os relacionamentos na rede após a criação da Associação dos Produtores Rurais dos Campos de Cima da Serra, a APROCCIMA?

Como se deram os relacionamentos na rede após a adesão, por parte da maioria dos seus integrantes, ao Programa de Boas Práticas Agropecuárias?

Como se deram os relacionamentos na rede após a implementação da loja de carnes Estância do Assador?

## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS PRODUTORES RURAIS DO CITE 120 E DA ASSOCIAÇÃO APROCCIMA

- 1- O questionário tem duas páginas, **parte 1** na primeira página e **parte 2** na segunda.
- 2- O questionário está dividido em **cinco fases** correspondentes à evolução do CITE 120.
- 3- Todas as cinco fases têm duas colunas exatamente iguais: uma com os nomes dos **produtores** e outra com os nomes das **instituições** de apoio. Os nomes estão dispostos em ordem alfabética.
- 4- Antes do nome de cada produtor e de cada instituição há um espaço em branco, o qual deverá ser preenchido com apenas um número, conforme está explicado no início de cada parte.
- 5- O produtor que estiver respondendo deve deixar em branco o espaço que antecede o seu próprio nome.
- 6- O produtor iniciará a preencher o questionário a partir da coluna da fase na qual ele já estava no grupo, por exemplo, se entrou em 2004, começará a responder a partir da terceira coluna da primeira parte, pois esta fase vai de 2003 até 2006.
- 7- Nesse questionário constam nomes de produtores que, embora já falecidos, atuaram no grupo em determinadas fases, por isso seus nomes foram considerados.
- 8- A classificação dos “**relacionamentos**” que será pontuada nesse questionário se refere ao grau de importância que cada produtor parceiro e que cada instituição de apoio teve para o desenvolvimento dos negócios do respondente.

## CITE 120 e Associação APROCCIMA - avaliação de relacionamentos - parte 1

Classifique a importância do relacionamento de sua organização com as listadas abaixo, nos três períodos elencados, de acordo com a seguinte convenção:  
(1) sem importância (2) importante (3) muito importante.

Da Fundação do CITE 120 em <b>1997</b> , à criação da Aliança Mercadológica da Carne em <b>2002</b> .		Da criação da Aliança Mercadológica da Carne em <b>2002</b> , à conquista do título CITE do Ano em <b>2003</b> .		Da conquista do título CITE do Ano em <b>2003</b> , à criação da APROCCIMA em <b>2006</b> .	
Produtores	Instituições	Produtores	Instituições	Produtores	Instituições
( ) AINO VICTOR	( ) EMATER	( ) AINO VICTOR	( ) EMATER	( ) AINO VICTOR	( ) EMATER
( ) ALAOR MARTINS	( ) EMBRAPA	( ) ALAOR MARTINS	( ) EMBRAPA	( ) ALAOR MARTINS	( ) EMBRAPA
( ) ALCIDES VAZATA	( ) FARSUL	( ) ALCIDES VAZATA	( ) FARSUL	( ) ALCIDES VAZATA	( ) FARSUL
( ) ANTÔNIO XAVIER	( ) FEDERACITE	( ) ANTÔNIO XAVIER	( ) FEDERACITE	( ) ANTÔNIO XAVIER	( ) FEDERACITE
( ) AURÉLIO BARP	( ) SEBRAE	( ) AURÉLIO BARP	( ) SEBRAE	( ) AURÉLIO BARP	( ) SEBRAE
( ) CARLOS SIMM	( ) SENAR	( ) CARLOS SIMM	( ) SENAR	( ) CARLOS SIMM	( ) SENAR
( ) CASSIANO CAON	( ) S. RURAL IPÊ	( ) CASSIANO CAON	( ) S. RURAL IPÊ	( ) CASSIANO CAON	( ) S. RURAL IPÊ
( ) DANIEL SEHBE	( ) S. RURAL VAC.	( ) DANIEL SEHBE	( ) S. RURAL VAC.	( ) DANIEL SEHBE	( ) S. RURAL VAC.
( ) EDEMIR VIAPIANA	( ) UCS	( ) EDEMIR VIAPIANA	( ) UCS	( ) EDEMIR VIAPIANA	( ) UCS
( ) ERNESTO CAMER	( ) UFRGS	( ) ERNESTO CAMER	( ) UFRGS	( ) ERNESTO CAMER	( ) UFRGS
( ) FERNANDO BAGG		( ) FERNANDO BAGG		( ) FERNANDO BAGG	
( ) FERNANDO GUAZ		( ) FERNANDO GUAZ		( ) FERNANDO GUAZ	
( ) FIRMINO LISBOA		( ) FIRMINO LISBOA		( ) FIRMINO LISBOA	
( ) FLÁVIO SAVARIS		( ) FLÁVIO SAVARIS		( ) FLÁVIO SAVARIS	
( ) GILBERTO MART.		( ) GILBERTO MART.		( ) GILBERTO MART.	
( ) IVAN GUAZZELLI		( ) IVAN GUAZZELLI		( ) IVAN GUAZZELLI	
( ) JOÃO ERNANI		( ) JOÃO ERNANI		( ) JOÃO ERNANI	
( ) KÁSSIO ACAUAN		( ) KÁSSIO ACAUAN		( ) KÁSSIO ACAUAN	
( ) LAURA EMMA		( ) LAURA EMMA		( ) LAURA EMMA	
( ) LUIS COSTA		( ) LUIS COSTA		( ) LUIS COSTA	
( ) LUIZ MONDADORI		( ) LUIZ MONDADORI		( ) LUIZ MONDADORI	
( ) LUIZ AUGUSTO		( ) LUIZ AUGUSTO		( ) LUIZ AUGUSTO	
( ) MARCELO GRAZ.		( ) MARCELO GRAZ.		( ) MARCELO GRAZ.	
( ) MARTHA GUAZ.		( ) MARTHA GUAZ.		( ) MARTHA GUAZ.	
( ) MARCELO E IRMA		( ) MARCELO E IRMA		( ) MARCELO E IRMA	
( ) MOACIR PAIM		( ) MOACIR PAIM		( ) MOACIR PAIM	
( ) PEDRO LUZ		( ) PEDRO LUZ		( ) PEDRO LUZ	
( ) ROBERTO DALEM		( ) ROBERTO DALEM		( ) ROBERTO DALEM	
( ) ROMOLO OLIV.		( ) ROMOLO OLIV.		( ) ROMOLO OLIV.	
( ) SOC. PANIZON		( ) SOC. PANIZON		( ) SOC. PANIZON	
( ) SOELY BARRETO		( ) SOELY BARRETO		( ) SOELY BARRETO	
( ) TÂNIA MARCANT.		( ) TÂNIA MARCANT.		( ) TÂNIA MARCANT.	

## CITE 120 e Associação APROCCIMA - avaliação de relacionamentos - parte 2

Classifique a importância do relacionamento de sua organização com as listadas abaixo, nos dois períodos elencados, de acordo com a seguinte convenção:  
(1) sem importância (2) importante (3) muito importante.

Da criação da APROCCIMA em <b>2006</b> à adesão ao Programa de Boas Práticas Agropecuárias em <b>2009</b> .		Da adesão ao Programa de Boas Práticas Agropecuárias em <b>2009</b> à aquisição da loja de carnes em <b>2018</b> .	
Produtores	Instituições	Produtores	Instituições
( ) AINO VICTOR	( ) EMATER	( ) AINO VICTOR	( ) EMATER
( ) ALAOR MARTINS	( ) EMBRAPA	( ) ALAOR MARTINS	( ) EMBRAPA
( ) ALCIDES VAZATA	( ) FARSUL	( ) ALCIDES VAZATA	( ) FARSUL
( ) ANTÔNIO XAVIER	( ) FEDERACITE	( ) ANTÔNIO XAVIER	( ) FEDERACITE
( ) AURÉLIO BARP	( ) SEBRAE	( ) AURÉLIO BARP	( ) SEBRAE
( ) CARLOS SIMM	( ) SENAR	( ) CARLOS SIMM	( ) SENAR
( ) CASSIANO CAON	( ) S. RURAL IPÊ	( ) CASSIANO CAON	( ) S. RURAL IPÊ
( ) DANIEL SEHBE	( ) S. RURAL VAC.	( ) DANIEL SEHBE	( ) S. RURAL VAC.
( ) EDEMIR VIAPIANA	( ) UCS	( ) EDEMIR VIAPIANA	( ) UCS
( ) ERNESTO CAMER	( ) UFRGS	( ) ERNESTO CAMER	( ) UFRGS
( ) FERNANDO BAGG		( ) FERNANDO BAGG	
( ) FERNANDO GUAZ		( ) FERNANDO GUAZ	
( ) FIRMINO LISBOA		( ) FIRMINO LISBOA	
( ) FLÁVIO SAVARIS		( ) FLÁVIO SAVARIS	
( ) GILBERTO MART.		( ) GILBERTO MART.	
( ) IVAN GUAZZELLI		( ) IVAN GUAZZELLI	
( ) JOÃO ERNANI		( ) JOÃO ERNANI	
( ) KÁSSIO ACAUAN		( ) KÁSSIO ACAUAN	
( ) LAURA EMMA		( ) LAURA EMMA	
( ) LUIS COSTA		( ) LUIS COSTA	
( ) LUIZ MONDADORI		( ) LUIZ MONDADORI	
( ) LUIZ AUGUSTO		( ) LUIZ AUGUSTO	
( ) MARCELO GRAZ.		( ) MARCELO GRAZ.	
( ) MARTHA GUAZ.		( ) MARTHA GUAZ.	
( ) MARCELO E IRMA		( ) MARCELO E IRMA	
( ) MOACIR PAIM		( ) MOACIR PAIM	
( ) PEDRO LUZ		( ) PEDRO LUZ	
( ) ROBERTO DALEM		( ) ROBERTO DALEM	
( ) ROMOLO OLIV.		( ) ROMOLO OLIV.	
( ) SOC. PANIZON		( ) SOC. PANIZON	
( ) SOELY BARRETO		( ) SOELY BARRETO	
( ) TÂNIA MARCANT.		( ) TÂNIA MARCANT.	

**IDENTIFICAÇÃO E CONTATO**

Nome:

Propriedade:

Data:

Telefone:

e-mail:

## APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS REPRESENTANTES DAS INSTITUIÇÕES DE APOIO AO CITE 120 E À ASSOCIAÇÃO APROCCIMA.

- 1- O questionário tem duas páginas, **parte 1** na primeira página e **parte 2** na segunda.
- 2- O questionário está dividido em **cinco fases** correspondentes à evolução do CITE 120.
- 3- Todas as cinco fases têm duas colunas iguais: uma com os nomes dos **produtores** e outra com os nomes das **instituições** de apoio. Os nomes estão dispostos em ordem alfabética.
- 4- Antes do nome de cada produtor e de cada instituição de apoio, há um espaço em branco, o qual deverá ser preenchido com apenas um número, conforme está explicado no início de cada parte.
- 5- O respondente que representa uma instituição, por exemplo, EMATER, SEBRAE, EMBRAPA, deve deixar em branco o espaço que antecede a identificação da mesma.
- 6- O respondente iniciará a preencher o questionário a partir da coluna da fase na qual ele já estava atuando com grupo, por exemplo, se começou a atuar em 2004, começará a responder a partir da terceira coluna da primeira parte, pois esta fase vai de 2003 até 2006.
- 7- Nesse questionário constam nomes de produtores que, embora já falecidos, atuaram no grupo em determinadas fases, por isso seus nomes foram considerados.
- 8- A classificação dos “**relacionamentos**” que será pontuada nesse questionário se refere ao grau de importância que cada produtor parceiro e que cada instituição de apoio teve para o desenvolvimento do(s) projeto(s) proposto(s) pela instituição que o respondente está representando.

## CITE 120 e APROCCIMA. Avaliação de relacionamentos – parte 1.

Classifique a importância do relacionamento entre a instituição que você representa e os produtores rurais, como também, se for o caso, com as demais instituições de apoio, de acordo com a seguinte convenção: (1) sem importância (2) importante (3) muito importante.

Da Fundação do CITE 120 em <b>1997</b> , à criação da Aliança Mercadológica da Carne em <b>2002</b> .		Da criação da Aliança Mercadológica da Carne em <b>2002</b> , à conquista do título CITE do Ano em <b>2003</b> .		Da conquista do título CITE do Ano em <b>2003</b> , à criação da APROCCIMA em <b>2006</b> .	
Produtores	Instituições	Produtores	Instituições	Produtores	Instituições
( ) AINO JACQUES	( ) EMATER	( ) AINO JACQUES	( ) EMATER	( ) AINO JACQUES	( ) EMATER
( ) ALAOR MARTINS	( ) EMBRAPA	( ) ALAOR MARTINS	( ) EMBRAPA	( ) ALAOR MARTINS	( ) EMBRAPA
( ) ALCIDES VAZATTA	( ) FARSUL	( ) ALCIDES VAZATA	( ) FARSUL	( ) ALCIDES VAZATA	( ) FARSUL
( ) ANTÔNIO XAVIER	( ) FEDERACITE	( ) ANTÔNIO XAVIER	( ) FEDERACITE	( ) ANTÔNIO XAVIER	( ) FEDERACITE
( ) AURÉLIO BARP	( ) SEBRAE	( ) AURÉLIO BARP	( ) SEBRAE	( ) AURÉLIO BARP	( ) SEBRAE
( ) CARLOS SIMM	( ) SENAR	( ) CARLOS SIMM	( ) SENAR	( ) CARLOS SIMM	( ) SENAR
( ) CASSIANO CAON	( ) S. RURAL IPÊ	( ) CASSIANO CAON	( ) S. RURAL IPÊ	( ) CASSIANO CAON	( ) S. RURAL IPÊ
( ) DANIEL SEHBE	( ) S. RURAL VAC.	( ) DANIEL SEHBE	( ) S. RURAL VAC.	( ) DANIEL SEHBE	( ) S. RURAL VAC.
( ) EDEMIR VIAPIANA	( ) UCS	( ) EDEMIR VIAPIANA	( ) UCS	( ) EDEMIR VIAPIANA	( ) UCS
( ) ERNESTO CAMER.	( ) UFRGS	( ) ERNESTO CAMER	( ) UFRGS	( ) ERNESTO CAMER	( ) UFRGS
( ) FERNANDO BAG.		( ) FERNANDO BAG.		( ) FERNANDO BAG.	
( ) FERNANDO GUAZ.		( ) FERNANDO GUAZ		( ) FERNANDO GUAZ	
( ) FIRMINO LISBOA		( ) FIRMINO LISBOA		( ) FIRMINO LISBOA	
( ) FLÁVIO SAVARIS		( ) FLÁVIO SAVARIS		( ) FLÁVIO SAVARIS	
( ) GILBERTO MART.		( ) GILBERTO MART.		( ) GILBERTO MART.	
( ) IVAN GUAZZELLI		( ) IVAN GUAZZELLI		( ) IVAN GUAZZELLI	
( ) JOÃO ERNANI		( ) JOÃO ERNANI		( ) JOÃO ERNANI	
( ) KÁSSIO ACAUAN		( ) KÁSSIO ACAUAN		( ) KÁSSIO ACAUAN	
( ) LAURA EMMA		( ) LAURA EMMA		( ) LAURA EMMA	
( ) LUIS COSTA		( ) LUIS COSTA		( ) LUIS COSTA	
( ) LUIS MONDADORI		( ) LUIS MONDADORI		( ) LUIS MONDADORI	
( ) LUIZ AUGUSTO		( ) LUIZ AUGUSTO		( ) LUIZ AUGUSTO	
( ) MARCELO GRAZIOT		( ) MARCELO GRAZI		( ) MARCELO GRAZI	
( ) MARTHA GUAZZELI		( ) MARTHA GUAZZELI		( ) MARTHA GUAZZELI	
( ) MARZINHO TURMIN		( ) MARZINHO TURMI		( ) MARZINHO TURMI	
( ) MOACIR PAIM		( ) MOACIR PAIM		( ) MOACIR PAIM	
( ) PEDRO LUZ		( ) PEDRO LUZ		( ) PEDRO LUZ	
( ) ROBERTO DALLE		( ) ROBERTO DALE		( ) ROBERTO DALE	
( ) ROMOLO OLIV.		( ) ROMOLO OLIV.		( ) ROMOLO OLIV.	
( ) SOC. PANIZON		( ) SOC. PANIZON		( ) SOC. PANIZON	
( ) SOELY BARRETO		( ) SOELY BARRETO		( ) SOELY BARRETO	
( ) TÂNIA MARCANT.		( ) TÂNIA MARCANT.		( ) TÂNIA MARCANT.	

**CITE 120 e APROCCIMA. Avaliação de relacionamentos – parte 2.**

Classifique a importância do relacionamento entre a instituição que você representa e os produtores rurais, como também, se for o caso, com as demais instituições de apoio, de acordo com a seguinte convenção: (1) sem importância (2) importante (3) muito importante.

Da criação da APROCCIMA em <b>2006</b> à adesão ao Programa de Boas Práticas Agropecuárias em <b>2009</b> .		Da adesão ao Programa de Boas Práticas Agropecuárias em <b>2009</b> à aquisição da loja de carnes em <b>2018</b> .	
Produtores	Instituições	Produtores	Instituições
<input type="checkbox"/> AINO JACQUES	<input type="checkbox"/> EMATER	<input type="checkbox"/> AINO JACQUES	<input type="checkbox"/> EMATER
<input type="checkbox"/> ALAOR MARTINS	<input type="checkbox"/> EMBRAPA	<input type="checkbox"/> ALAOR MARTINS	<input type="checkbox"/> EMBRAPA
<input type="checkbox"/> ALCIDES VAZATTA	<input type="checkbox"/> FARSUL	<input type="checkbox"/> ALCIDES VAZATTA	<input type="checkbox"/> FARSUL
<input type="checkbox"/> ANTÔNIO XAVIER	<input type="checkbox"/> FEDERACITE	<input type="checkbox"/> ANTÔNIO XAVIER	<input type="checkbox"/> FEDERACITE
<input type="checkbox"/> AURÉLIO BARP	<input type="checkbox"/> SEBRAE	<input type="checkbox"/> AURÉLIO BARP	<input type="checkbox"/> SEBRAE
<input type="checkbox"/> CARLOS SIMM	<input type="checkbox"/> SENAR	<input type="checkbox"/> CARLOS SIMM	<input type="checkbox"/> SENAR
<input type="checkbox"/> CASSIANO CAON	<input type="checkbox"/> S. RURAL IPÊ	<input type="checkbox"/> CASSIANO CAON	<input type="checkbox"/> S. RURAL IPÊ
<input type="checkbox"/> DANIEL SEHBE	<input type="checkbox"/> S. RURAL VAC.	<input type="checkbox"/> DANIEL SEHBE	<input type="checkbox"/> S. RURAL VAC.
<input type="checkbox"/> EDEMIR VIAPIANA	<input type="checkbox"/> UCS	<input type="checkbox"/> EDEMIR VIAPIANA	<input type="checkbox"/> UCS
<input type="checkbox"/> ERNESTO CAMERINI	<input type="checkbox"/> UFRGS	<input type="checkbox"/> ERNESTO CAMERINI	<input type="checkbox"/> UFRGS
<input type="checkbox"/> FERNANDO BAGGIO		<input type="checkbox"/> FERNANDO BAGGIO	
<input type="checkbox"/> FERNANDO GUAZELI		<input type="checkbox"/> FERNANDO GUAZELI	
<input type="checkbox"/> FIRMINO LISBOA		<input type="checkbox"/> FIRMINO LISBOA	
<input type="checkbox"/> FLÁVIO SAVARIS		<input type="checkbox"/> FLÁVIO SAVARIS	
<input type="checkbox"/> GILBERTO MARTINS		<input type="checkbox"/> GILBERTO MARTINS	
<input type="checkbox"/> IVAN GUAZZELLI		<input type="checkbox"/> IVAN GUAZZELLI	
<input type="checkbox"/> JOÃO ERNANI		<input type="checkbox"/> JOÃO ERNANI	
<input type="checkbox"/> KÁSSIO ACAUAN		<input type="checkbox"/> KÁSSIO ACAUAN	
<input type="checkbox"/> LAURA EMMA		<input type="checkbox"/> LAURA EMMA	
<input type="checkbox"/> LUIS COSTA		<input type="checkbox"/> LUIS COSTA	
<input type="checkbox"/> LUIS MONDADORI		<input type="checkbox"/> LUIS MONDADORI	
<input type="checkbox"/> LUIZ AUGUSTO		<input type="checkbox"/> LUIZ AUGUSTO	
<input type="checkbox"/> MARCELO GRAZIOTI		<input type="checkbox"/> MARCELO GRAZIOTI	
<input type="checkbox"/> MARTHA GUAZZELLI		<input type="checkbox"/> MARTHA GUAZZELLI	
<input type="checkbox"/> MARZINHO TURMINA		<input type="checkbox"/> MARZINHO TURMINA	
<input type="checkbox"/> MOACIR PAIM		<input type="checkbox"/> MOACIR PAIM	
<input type="checkbox"/> PEDRO LUZ		<input type="checkbox"/> PEDRO LUZ	
<input type="checkbox"/> ROBERTO DALEMOL		<input type="checkbox"/> ROBERTO DALEMOL	
<input type="checkbox"/> ROMOLO OLIVEIRA		<input type="checkbox"/> ROMOLO OLIVEIRA	
<input type="checkbox"/> SOC. PANIZON		<input type="checkbox"/> SOC. PANIZON	
<input type="checkbox"/> SOELY BARRETO		<input type="checkbox"/> SOELY BARRETO	
<input type="checkbox"/> TÂNIA MARCANT.		<input type="checkbox"/> TÂNIA MARCANT.	

**IDENTIFICAÇÃO E CONTATO**

Nome:

Instituição:

Data:

Telefone:

e-mail: