

## CONTRIBUIÇÃO DAS REDES COLABORATIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO AGRONEGÓCIO: ESTUDOS DE CASO BRASIL E PORTUGAL

CINTHYA MÔNICA DA SILVA ZANUZZIO<sup>1</sup>, PAULO MAURÍCIO SELIG<sup>2</sup>,

<sup>1</sup> Engenheira Agrônoma, Dra. Engenharia e Gestão do Conhecimento - PPGECC/UFSC, Florianópolis-SC, cinthyamsz01@gmail.com;

<sup>2</sup> Dr., Prof. do PPGECC/UFSC, Florianópolis-SC, paulo.selig@gmail.com;

**RESUMO:** O agronegócio brasileiro, um dos maiores produtores e exportadores do mundo, enfrenta desafios decorrentes das mudanças climáticas e da crescente demanda por práticas sustentáveis. Este artigo investiga a contribuição das redes interorganizacionais para o desenvolvimento do setor, por meio de um estudo qualitativo de casos múltiplos em redes vinícolas do Brasil e de Portugal. A coleta de dados combinou análise documental e entrevistas semiestruturadas com representantes dessas redes. Os resultados mostram que as redes promovem a cooperação entre produtores, facilitando o compartilhamento de conhecimentos, recursos e estratégias que seriam difíceis de acessar individualmente. Essas redes contribuem para a inovação, sustentabilidade e competitividade do agronegócio, especialmente ao permitir que pequenos e médios produtores acessem recursos estratégicos e superem barreiras competitivas. Recomenda-se, portanto, o fortalecimento desses arranjos colaborativos por meio de políticas públicas.

**PALAVRAS-CHAVES:** Redes Inteorganizacionais, agronegócio, cooperação, colaboração.

### CONTRIBUTION OF COLLABORATIVE NETWORKS TO AGRIBUSINESS DEVELOPMENT: CASE STUDIES FROM BRAZIL AND PORTUGAL

**ABSTRAT:** Brazilian agribusiness, one of the largest producers and exporters globally, faces challenges arising from climate change and the increasing demand for sustainable practices. This article investigates the contribution of interorganizational networks to the sector's development through a qualitative multiple case study of wine networks in Brazil and Portugal. Data collection combined documentary analysis and semi-structured interviews with network representatives. The results demonstrate that these networks foster cooperation among producers, facilitating the sharing of knowledge, resources, and strategies that would be difficult to access individually. Such networks contribute to innovation, sustainability, and competitiveness in agribusiness, particularly by enabling small and medium-sized producers to access strategic resources and overcome competitive barriers. Therefore, the strengthening of these collaborative arrangements through public policies is recommended.

**KEYWORDS:** Interorganizational networks, agribusiness, cooperation, collaboration.

### INTRODUÇÃO

O Brasil é um dos maiores produtores e exportadores agrícolas do mundo, com o agronegócio representando 24,1% do PIB e 48,6% das exportações em 2023 (IPEA, 2024). As mudanças climáticas e a crescente demanda por alimentos sustentáveis têm impulsionado transformações no setor, exigindo maior modernização, tecnificação e inovação para garantir a sustentabilidade e expansão da produção (Massruhá et al., 2020).

Para enfrentar esses desafios complexos, torna-se fundamental a adoção de modelos organizacionais colaborativos e parcerias estratégicas, pois as soluções tradicionais mostram-se insuficientes diante da dinâmica e complexidade do agronegócio (Vesperi & Coppolino, 2023). As redes colaborativas promovem competitividade ao permitir o acesso a recursos externos e conhecimento, incentivando processos inovadores dentro do setor ( Ceesay, 2023).

Destacam-se as redes interorganizacionais, definidas como conjuntos de organizações interdependentes que atuam de forma coordenada para objetivos comuns mesmo estando geograficamente dispersas (Smith, 2020), essas redes atuam como arranjos organizacionais com mecanismos para fortalecer a inovação e a sustentabilidade no agronegócio (Wegner, Foguesatto & Zuliani, 2023). Este artigo propõe analisar redes interorganizacionais, explorando suas dimensões relacionais e estruturais, para compreender seu papel como arranjos organizacionais colaborativos que apoiam o desenvolvimento do setor do agronegócio.

## MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa desenvolvida é empírica, qualitativa e exploratória, fundamentada nas orientações de Creswell (2010), empregando o método de estudos de casos múltiplos conforme Eisenhardt & Graebner (2007). A amostra foi composta por duas redes interorganizacionais do setor vinícola, uma localizada em Portugal e outra no Brasil, denominadas rede A e rede B, selecionadas por sua representatividade em seus respectivos contextos nacionais.

A coleta de dados ocorreu em duas etapas: inicialmente, por meio da análise de fontes secundárias, como sites e blogs, durante 2023; em seguida, por entrevistas exploratórias semiestruturadas com 7 representantes das redes, sendo 3 da rede A e 4 da rede B, selecionados por acessibilidade e disponibilidade. O roteiro de entrevistas abordou: (i) Identificação o perfil do entrevistado/rede; (ii) Analisa o objetivo de rede e estrutura (iii) Analisa as relações interorganizacionais de redes o perfil dos entrevistados. As entrevistas foram on-line, gravadas, transcritas integralmente e os dados foram analisados pela técnica de análise de discurso conforme Bardin (2016), seguem três fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material; e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa possibilitou analisar como a estrutura e as relações de redes interorganizacionais podem contribuir para o desenvolvimento do agronegócio.

### 1 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA ESTRUTURA DE REDE

Verifica-se que a formação das redes portuguesas se dá pela presença e pelo apoio do governo de Portugal, e a participação dos produtores de vinho é obrigatória, ocorre no formato de associação de produtores. As redes brasileiras também são associações, porém a formação da rede foi um movimento voluntário de grupo de produtores de vinho que sentiram a necessidade da cooperação e da colaboração. As motivações iniciais para a criação das redes, podem ser percebidos em alguns trechos das entrevistas.

*[...]quando começamos a implantar houve a necessidade de dividir acertos e erros, compartilhar as dúvidas e buscar respostas que ajudem no sentido de respeitar a individualidade de cada produtor [...] nesse sentido surgiu a ideia e foi fundada a associação. Rede B.*

As estruturas das redes interorganizacionais surgem por meio de fatores fundamentais, Castells (1999), destaca-se a coerência, isto é, a) interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus atores; e b) conectividade, ou seja, a capacidade estrutural de facilitar a comunicação.

Quanto a coerência na pesquisa identifica-se a existência de objetivos comuns claros nas duas redes, que motivam a formação e existência das redes, são similares nos dois países, tais como

- a) Desenvolver ações de marketing – para promover a região vinícola e desenvolver o enoturismo (cultura e território).
- b) Promover a certificação e a participação em eventos para divulgação e dar visibilidade à comercialização dos vinhos.

c) Promover acesso à tecnologia, reduzir custos, como compras coletivas; oferecer formação e capacitação técnica aos associados; e fomentar políticas públicas relacionadas ao setor.

A cooperação por meio de redes permite desenvolver soluções coletivas e acessar recursos estratégicos que podem melhorar o desempenho, principalmente de pequenas e médias empresas (PME) (Wegner, 2019). Recursos que muitas vezes não seriam acessados se o produtor não estivesse inserido na rede. A importância de as empresas estarem associadas ou participarem da rede é percebida nos resultados das entrevistados:

*[...]a ideia de rede é superimportante para qualificar e potencializar os recursos existentes. [...] eu quero estar na associação para ensinar o que errei para que os outros não precisem errar o que já errei e aprendi. [...] na ocasião que eu pude eu me associei porque eu estava chegando novo na região, os outros já tinham experiência. Rede B.*

Os resultados mostram que redes interorganizacionais têm a capacidade de facilitar ações conjuntas e compartilhamento do conhecimento entre os associados da rede.

Quanto a comunicação entre os atores da rede os resultados demonstram que as redes utilizam um canal de comunicação on-line como fonte de comunicação. Os entrevistados mencionam os principais canais de comunicação utilizados nas redes, como: WhatsApp, e-mail e plataformas para reuniões (por exemplo, Zoom e Google Meet). O WhatsApp é a ferramenta/canal mais utilizada nas redes. Observa-se também que, devido à pandemia, houve uma aceleração no uso das plataformas digitais para realizar as reuniões das redes. E isso pode ser observado na citação a seguir.

*[...]nós desde a pandemia da Covid temos usado com muito sucesso as questões dos canais online de comunicação para fazermos as reuniões, ex. o Zoom [...] gente, tem hoje o WhatsApp, ele é muito dinâmico, então a gente tem os grupos de WhatsApp. Rede B.*

A necessidade de estabelecer canais de comunicação on-line, nas redes se faz necessário, pois os atores das redes (pessoas) estão espalhadas geograficamente. Porém, os entrevistados mencionam que sentem a necessidade da volta das reuniões, cursos e encontros presenciais.

## 2. ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS DAS REDES

As relações interorganizacionais afetam diretamente o nível de cooperação e de colaboração entre os atores das redes, essa relação é considerada um fator crítico nas redes do agronegócio, como destacam Wiśniewska-Paluszak e Paluszak (2020). O desenvolvimento de laços de confiança possibilita, por meio das normas de governança, as condições para a transferência de conhecimento entre as empresas (Wegner, 2019).

O desenvolvimento da confiança entre as pessoas nas diferentes organizações das redes emerge nos resultados:

*[...]essas associações fomos construindo em conjunto e se criou uma relação de confiança e de competência. Rede B.*

*[...]existe boas relações de trabalho e confiança entre os parceiros, mesmo que todos sejam concorrentes, cada um tem sua marca, mas quando vão em uma missão eles se consideram parceiros e não concorrentes. Rede A.*

Desenvolver relacionamentos confiáveis consiste em manter atividades e rotinas que habilitam uma rede a desenvolver, gerenciar e fortalecer relacionamentos de cooperação que a beneficiam. As atividades, como a comunicação transparente e o compartilhamento de informações (rotinas de envio de relatórios, documentos, reuniões de equipe), processos de tomada de decisões conjuntas, compartilhamento de riscos, benefícios e oportunidades de troca de conhecimentos, são considerados

elementos fundamentais para gerar relacionamentos nas redes (Wegner; Verschoore, 2022). E isso pode ser observado na citação a seguir.

*[...]é importante ter as relações no formato presencial, estamos vindo de 2 anos de muita relação on-line e precisamos de contato, do olho no olho. Rede A.*

Sendo assim, nota-se que os fatores referentes à estrutura e às relações de redes interorganizacionais podem ser regidos por um conjunto de regras de funcionamento e de procedimentos previstos na governança de rede. A governança é como um conjunto de procedimentos destinados a otimizar o desempenho de uma organização, protegendo partes interessadas, promovendo um ambiente de confiança e evitando um desequilíbrio na satisfação dos interesses dos participantes (Crisóstomo; Vasconcelos & Carneiro, 2021).

A necessidade de implementar um sistema de governança e de gestão surge nos resultados da pesquisa, porém, as redes não são legalmente obrigadas a implementar um sistema de governança e gestão e depende muito da liderança da rede. Observa-se que as redes estudadas carecem da implementação de um modelo de governança e de gestão, que permitam estabelecer no mínimo os processos, tecnologia de informação e análise de resultados.

## CONCLUSÃO

A análise das redes interorganizacionais nos setores vinícolas do Brasil e de Portugal evidencia seu papel estratégico no desenvolvimento sustentável do agronegócio. A intenção da pesquisa não foi comparar as redes dos dois países e sim suas contribuições. Porém, destaca-se a diferença na formação das redes de Portugal, onde são uma política pública, visto que a cadeia produtiva do vinho naquele país é considerada estratégica e relevante.

As redes promovem a cooperação entre produtores, possibilitando o compartilhamento de conhecimentos, recursos e estratégias que, isoladamente, seriam de difícil acesso, especialmente para pequenas e médias empresas.

Cabe destacar ainda, que essas redes são consideradas arranjos organizacionais, que apresentam como vantagens serem organizações menos hierarquizadas e formais e mais flexíveis, quando comparadas por exemplo, com as cooperativas, o sistema de integração.

Os resultados apontam que a coerência, dos objetivos, a comunicação e a construção de relações de confiança são fundamentais para o sucesso dessas redes, assim como a adoção de mecanismos de governança, mesmo que sua implementação dependa da liderança e não seja legalmente mandatória. Além disso, as redes contribuem para a redução de custos, a capacitação técnica e a ampliação da visibilidade dos produtos por meio de ações conjuntas de marketing e certificação.

Portanto, as redes interorganizacionais configuram-se como importantes arranjos organizacionais para fomentar a inovação, a competitividade e a sustentabilidade no agronegócio, indicando que políticas públicas devem considerar seu fortalecimento para potencializar os resultados do setor.

As limitações do estudo, refere-se as características identificadas na amostra da pesquisa sendo que são peculiares à delimitação da amostra, ou seja, não são generalizadas para todos os tipos de redes interorganizacionais do agronegócio.

## REFERENCIAS

- Bardin, L. Análise de conteúdo. Ed. revista e ampliada. São Paulo: Edições 70, [1977] 2016.
- Ceesay, L. B. Innovation and Inter-organizational Network: Systematic Review and Bibliometric Analysis.2023.
- Creswell, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Tradução Magda Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2010.

- Crisóstomo, Vicente Lima; Vasconcelos, Victor Daniel; Carneiro, Célia Maria Braga. Análise da relação entre responsabilidade social corporativa e governança corporativa na empresa brasileira. *Perspectivas Contemporâneas*, v. 16, p. 1-20, 2021.
- Eisenhardt, K. M.; Graebner, M. E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), pp 25-32. 2007.
- IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Comércio exterior do agronegócio: primeiro trimestre de 2024, por Diego Ferreira. 2024. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/category/agropecuaria/>. Acesso em: 24 mar. 2024.
- Massruhá, Silvia Maria Fonseca Silveira et al. A transformação digital no campo rumo à agricultura sustentável e inteligente. [S.l.]: Embrapa Agricultura Digital, 2020.
- Smith, J. G. Avanços teóricos em nossa compreensão da eficácia da rede. *Perspectivas sobre Gestão Pública e Governança*, v. 3, ed. 2, p. 167-182, junho de 2020. DOI: <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvz032>.
- Vesperi, Walter; Coppolino, Raffaella. Inter-organizational relationships in agri-food sector: a bibliometric review and future directions. *British Food Journal*, [s.l.], v. 125, n. 1, p. 82-95, 2023.
- Wegner, D. *Redes, Alianças e Parcerias: ferramentas e práticas para a gestão da cooperação empresarial*. Porto Alegre: EST Edições, 2019.
- Wegner, D.; Foguesatto, C. R.; Zuliani, A. L.. Firm performance in uncertain times: the importance of networking capabilities. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, [s.l.], v. 30, n. 2, p. 369-389, 2023.
- Wegner, Douglas; Verschoore, Jorge. Network governance in action: Functions and practices to foster collaborative environments. *Administration & Society*, [s.l.], v. 54, n. 3, p. 479-499, 2022.
- Wiśniewska-Paluszak, Joanna A.; Paluszak, Grzegorz T. The Role of Inter-Organisational Relations and Networks in Agribusiness: the Case for the Polish Fruit and Vegetable Industry. *International Journal on Food System Dynamics*, [s.l.], v. 10, n. 2, p. 176-194, 2020.