

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

ZAHRA KAEBI

**A CAPACIDADE RELACIONAL DAS *TRADING COMPANIES* E O DESEMPENHO
DOS FRIGORÍFICOS EXPORTADORES DE CARNE BOVINA PARA PAÍSES
ISLÂMICOS DO PONTO DE VISTA DAS INSTITUIÇÕES INFORMAIS**

SÃO PAULO

2022

ZAHRA KAEBI

**A CAPACIDADE RELACIONAL DAS *TRADING COMPANIES* E O DESEMPENHO
DOS FRIGORÍFICOS EXPORTADORES DE CARNE BOVINA PARA PAÍSES
ISLÂMICOS DO PONTO DE VISTA DAS INSTITUIÇÕES INFORMAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Walter Bataglia

SÃO PAULO

2022

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da Mackenzie
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

K011c

Kaebi, Zahra

A CAPACIDADE RELACIONAL DAS TRADING COMPANIES E O
DESEMPENHO DOS FRIGORÍFICOS EXPORTADORES DE CARNE BOVINA
PARA PAÍSES ISLÂMICOS DO PONTO DE VISTA DAS INSTITUIÇÕES
INFORMAIS [recurso eletrônico] / Zahra - Kaebi.

463 KB ;

Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) -
Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2022.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Walter Bataglia

Referências Bibliográficas: f. 46 -49

1. Capacidade Relacional. 2. Alianças Estratégicas. 3. Desempenho
de Alianças. 4. Trading Companies. 5. Frigoríficos de Carne Bovina.. I.
Bataglia, Walter, *orientador(a)*.II. Título.

Bibliotecário Responsável: Jaqueline bay Inácio Duarte - CRB 8/9509

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie
Professor Dr. Marco Tullio de Castro Vasconcelos

Pró Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação
Professor Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto

Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Professor Dr. Claudio Parisi

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas
Professor Dr. Bido Diógenes

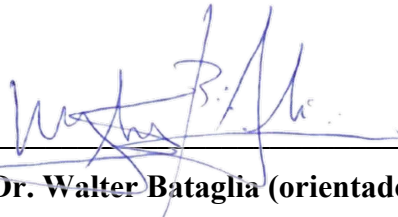
ZAHRA KAEBI

**A CAPACIDADE RELACIONAL DAS *TRADING COMPANIES* E O DESEMPENHO
DOS FRIGORÍFICOS EXPORTADORES DE CARNE BOVINA PARA PAÍSES
ISLÂMICOS DO PONTO DE VISTA DAS INSTITUIÇÕES INFORMAIS**

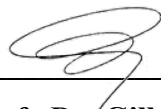
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da
Universidade Presbiteriana Mackenzie para obtenção do título de Mestre em Administração
de Empresas.

Aprovada em 17 de maio de 2022

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Walter Bataglia (orientador)
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Gilberto Perez
Universidade Presbiteriana Mackenzie

SBRodrigues

Profa. Dra. Suzana B. Rodrigues
Erasmus Universiteit Rotterdam

Em nome de Deus, o Clemente, o Misericordioso.
Ao meu marido, pela constante paciência,
incentivo e apoio; a meus pais, meu irmão e
minhas irmãs, pelo apoio e compreensão nos
momentos mais desafiadores.

RESUMO

Mudanças rápidas na tecnologia combinadas ao ambiente competitivo têm levado muitas empresas a manterem relações de cooperação contínuas com outras empresas. Novos conhecimentos e seu uso comercial tornaram-se cada vez mais importantes na atividade comercial nos últimos anos, combinados com a crescente globalização. No contexto de expansão dos negócios, considerando as facilidades de comunicação oferecidas pela tecnologia e a necessidade de busca de novos mercados para atuação, as organizações buscam formas cooperativas no modelo de negociação. Questiona-se neste trabalho a influência da capacidade relacional das *trading companies* no desempenho das alianças estratégicas para exportação de carne bovina. Esta dissertação tem como objetivo geral identificar e analisar papel das *trading companies*, do ponto de vista das instituições informais, no desempenho dos frigoríficos de carne bovina para países islâmicos. Para atingir tal objetivo, a metodologia adotada foi a pesquisa qualitativa com estudo de casos múltiplos, os entrevistados foram considerados utilizando os critérios de conveniência e acessibilidade para conceder a entrevista, e o número de organizações foi definido pela lógica de saturação teórica. A partir de entrevistas em profundidade realizadas com os gestores responsáveis, foram estudadas alianças entre *trading company* e frigorífico. Conclui-se que a capacidade relacional modera a influência negativa da diferença institucional, que por sua vez influencia indiretamente o desempenho da aliança. Percebe-se também que a dificuldade de alguns mercados é superada quando a organização possui uma aliança estratégica com um parceiro com forte conhecimento e especialização no mercado desejado.

Palavras-chave: capacidade relacional, alianças estratégicas, desempenho de alianças, *trading companies*, frigoríficos de carne bovina.

ABSTRACT

Rapid changes in technology combined with the competitive environment have led many companies to maintain ongoing cooperative relationships with other companies. New knowledge and its commercial use have become increasingly important in commercial activity in recent years, combined with increasing globalization. In the context of business expansion, considering the communication facilities offered by technology and the need to search for new markets to operate, organizations seek cooperative forms in the negotiation model. In this work, the influence of the relational capacity of trading companies on the performance of strategic alliances for beef exports is questioned. This dissertation has the general objective of identifying and analyzing the role of trading companies, from the point of view of informal institutions, in the performance of beef slaughterhouses for Islamic countries. To achieve this objective, the methodology adopted was qualitative research with multiple case studies, the interviewees were considered using the criteria of convenience and accessibility to grant the interview, and the number of organizations was defined by the logic of theoretical saturation. From in-depth interviews carried out with the responsible managers, alliances between trading company and meatpacking were studied. It is concluded that relational capacity moderates the negative influence of institutional difference, which in turn indirectly influences alliance performance. It is also noticed that the difficulty of some markets is overcome when the organization has a strategic alliance with a partner with strong knowledge and expertise in the desired market.

Keywords: relational capacity, strategic alliances, alliance performance, trading companies, beef slaughterhouses.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS	13
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	15
2.2 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA.....	16
2.2.1 Mercados	16
2.2.2 Hierarquias	17
2.2.3 Híbridas	17
2.3 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	18
2.3.1 Capacidade Relacional	21
2.3.2 Desempenho das Alianças	22
2.4 INSTITUIÇÕES.....	23
2.5 ORGANIZAÇÕES INTERMEDIÁRIAS	27
3 PANORAMA DO SETOR	30
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
4.1 ESCOLHA DO SETOR E DAS EMPRESAS	34
4.2 ESTRATÉGIA DE COLETA	35
4.3 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DE DADOS	35
5 RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS.....	37
5.1 ANÁLISE DAS ORGANIZAÇÕES	38
5.2 CARACTERIZAÇÃO DA ALIANÇA ESTRATÉGICA	39
5.3 CARACTERIZAÇÃO DA CAPACIDADE RELACIONAL	41
5.4 CARACTERIZAÇÃO DO DESEMPENHO DA ALIANÇA.....	43
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46
APÊNDICE A – MATRIZ DE AMARRAÇÃO	50
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	53

1 INTRODUÇÃO

Mudanças rápidas na tecnologia, o ambiente competitivo, estratégias e outras pressões estão levando muitas empresas a manterem relações de cooperação contínuas com outras empresas. Para se manterem competitivos, tanto as empresas como os países devem estar na fronteira da inovação em todas as suas formas, o que significa que as estratégias que se concentram principalmente na redução de custos serão menos eficazes do que aquelas que se baseiam na oferta de produtos e serviços de forma mais inovadora (Schwab, 2016).

Novos conhecimentos e seu uso comercial tornaram-se cada vez mais importantes na atividade comercial nos últimos anos, combinados com a crescente globalização. Conhecimento de ponta cria vantagens relativas nos mercados globais e pode garantir o crescimento econômico sustentável; como resultado, um nicho foi desenvolvido para empresas e organizações que medeiam vínculos entre produtores e usuários de conhecimento (Suvinen et al., 2010). Com o auxílio da tecnologia, tanto na aviação, quanto na telecomunicação e em outros setores, se torna possível uma maior interação e intercâmbio global. Assim, cada vez mais empresas de diversos setores buscam estratégias para atender e penetrar novos mercados, por mais exigentes que sejam, podendo internacionalizar não só os seus produtos, mas também a empresa, criando sedes ou escritórios nas principais capitais comerciais de atuação.

Neste contexto de expansão dos negócios, considerando as facilidades de comunicação oferecidas pela tecnologia e a necessidade de busca de novos mercados para atuação, as organizações promovem o desenvolvimento, a inclusão e a adoção de formas cooperativas no modelo de negociação. As estruturas de governança podem variar e se organizar como hierarquias, formas híbridas ou transações de mercado. Um exemplo de formas híbridas são as alianças estratégicas.

A inclusão e adoção de alianças estratégicas em diversos setores da economia se deve pela influência da crescente competição global, associada à redução de custos, eficiência, qualidade e flexibilidade (Gupta & Wilemon, 1996). No início da década de 1990, as alianças estratégicas eram relativamente incomuns, exceto em alguns setores. No final desta mesma década elas haviam se tornado muito mais comuns em uma ampla variedade de setores. Uma aliança estratégica existe sempre que duas ou mais organizações independentes cooperam no desenvolvimento, produção ou venda de produtos ou serviços (Barney & Hesterly, 2012).

As empresas criam valor em alianças quando identificam parceiros com recursos complementares, constroem altos níveis de confiança informal, compartilham conhecimento e

fazem investimentos customizados ao parceiro. O nível de interdependência de recursos nas alianças determina a rapidez com que as alianças podem atingir seu potencial de criação de valor (Dyer et al., 2018).

Com a inclusão e adoção de alianças estratégicas, surge também a necessidade de gerir estas alianças. A capacidade de gestão de alianças ou capacidade relacional é considerada uma capacidade dinâmica distinta para as empresas. Ela se torna mais eficaz a cada vez que é desenvolvido e incluído um mecanismo ou rotina para armazenar, integrar e difundir o conhecimento organizacional considerado relevante, adquirido por meio da experiência individual e organizacional (Kale et al., 2002). Assim, as capacidades da empresa são desenvolvidas com base no aprendizado incremental e no ajuste de atividades cotidianas relevantes.

As alianças estratégicas podem ser incluídas e adotadas em instituições formais e informais. Neste estudo são analisadas as alianças em instituições informais. Instituições informais são regras socialmente compartilhadas, geralmente não escritas, que são criadas, comunicadas e aplicadas fora dos canais oficialmente sancionados (Ledeneva, 2018). Normalmente percebe-se a instituição informal como restrição à mudança, informalmente limitada por aspectos derivados da cultura, representando costumes que estão associados à herança cultural e orientam os caminhos seguidos pela sociedade.

Simultaneamente à adoção de alianças estratégicas em diversos setores da economia, observou-se também o desenvolvimento e aparecimento das organizações intermediárias, organizações estas que atuam como atravessadoras de fronteira para ajudar e facilitar a formação de rede entre empresas.

As organizações intermediárias atuam como facilitadoras na relação entre empresas, ao mesmo tempo que estendem recursos essenciais, serviços e orientação em apoio à inovação e à transferência de conhecimento tácito e explícito (Howells, 2006), considerando as diferenças existentes entre os países, seja na legislação, na maneira de fazer negócios e negociação, hábitos, costumes, regulação, religião, e diversas outras. Elas são concebidas com o objetivo de superar estas dificuldades enfrentadas pelas empresas as quais se unem e ajudam, seja pela falta de conhecimento do novo mercado até a necessidade de recursos financeiros.

Entre as atividades econômicas relevantes na atualidade, se encontram as transações econômicas relativas a alimentos, bem como a sua exportação. As organizações intermediárias atuam para facilitar também as transações quando ocorrem entre países diferentes, inclusive em formas cooperativas, e muitas vezes usando a forma organizacional de alianças estratégicas, seja ela entre *trading company* e frigorífico, ou entre *trading company* e importador no exterior.

Quando uma empresa decide expandir seus mercados e trabalhar com um novo país, ela deve levar em conta as diferenças existentes, bem como as diversas regras que devem ser respeitadas. Regras culturais, religiosas, sanitárias e fitossanitárias devem ser estudadas, compreendidas e aplicadas, principalmente na exportação de alimentos.

A exportação de carne bovina brasileira tem tomado cada vez mais espaço no mercado externo. O Brasil tem uma estimativa de 210 milhões de cabeças de gado e o país é atualmente o segundo maior produtor comercial de carne bovina do mundo (Commodity.com, 2020). Entre os diversos países que são consumidores e importadores da carne brasileira, estão os países islâmicos.

As demandas de carne de países islâmicos aumentam a cada ano, principalmente a demanda por carne brasileira. Para conseguirem entrar, se adaptar e se adequar a este mercado, já que ele possui regras e normas específicas para abate por conta da religião, frigoríficos procuram organizações intermediárias, como as *trading companies*, como caminho de entrada, facilitando o acesso por conta de conhecimentos e estratégias específicas.

Como viabilizar então as transações comerciais quando existem dois agrupamentos sociais de duas sociedades bem diferentes, a islâmica e a brasileira, com intenção de colaboração, cooperação e respeito recíprocas, buscando um aprendizado mútuo? Alguns frigoríficos e importadores montam alianças estratégicas com *trading companies* para facilitar estas relações e transações contínuas de compra e venda. Será investigado o papel das *trading companies*, como organizações intermediárias, nessa relação e sua influência nas transações comerciais entre estas duas sociedades.

1.1 Problema de Pesquisa

O foco desta dissertação foi estruturado com base na seguinte pergunta de pesquisa: **Como a capacidade relacional provoca efeitos no desempenho, no contexto das alianças estratégicas envolvendo *trading companies*?**

1.2 Objetivos Gerais e Específicos

O objetivo geral da pesquisa foi identificar e analisar papel das *trading companies*, do ponto de vista das instituições informais, no desempenho dos frigoríficos de carne bovina para países islâmicos, e os objetivos específicos tiveram como proposta:

- a) caracterizar as alianças estratégicas que envolvem *trading companies* para o fornecimento de carne para os mercados islâmicos;
- b) caracterizar o desempenho dessas alianças estratégicas;
- c) caracterizar a capacidade relacional dessas alianças.

1.3 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação foi estruturada inicialmente pela introdução, onde foi feita a apresentação da contextualização inicial, dos objetivos, da justificativa e da estrutura do trabalho. Em seguida, no referencial teórico foi apresentada a literatura base deste trabalho. Logo depois se apresenta um panorama do setor e a metodologia norteadora da pesquisa. Posteriormente é feita a apresentação e análise dos dados para, por fim, apresentar as considerações finais e as referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão discutidos quais os enquadramentos teóricos utilizados para explicar a influência das intermediárias institucionais no desempenho dos frigoríficos de carne bovina.

2.1 Teoria dos Custos de Transação

Com a publicação do livro “*The Nature of the Firm*” em 1937 por Ronald Coase é que a teoria dos custos de transação foi inicialmente desenvolvida, porém seu destaque e desenvolvimento foi a partir de 1970 com os trabalhos de Oliver Williamson, consolidando a Teoria dos Custos de Transação.

Esta teoria tem como premissa a racionalidade limitada bem como a incompletude dos contratos. Ela consta na corrente de pensamento chamada de Nova Economia Institucional, e na abordagem institucionalista das firmas e dos mercados desenvolvida por Williamson (1985), foca na minimização dos custos de produção e transação, refletindo em uma busca de maior eficiência produtiva.

Uma transação ocorre quando um bem ou serviço é transferido por meio de entidades separadas tecnologicamente. Um estágio da atividade termina e outro começa. Algumas transações são simples e fáceis de mediar; outras são difíceis e requerem mais atenção. Essas transferências ocorrem suavemente quando há uma interface que funciona bem, porém, quando esta interface não funciona bem, há atritos. A contrapartida econômica do atrito é o custo da transação (Williamson, 1981).

Arrow define custos de transação como “custos de funcionamento do sistema econômico” (1969). Já Williamson diz que os custos de transação são economizados pela atribuição de transações (que diferem em seus atributos) a estruturas de governança (as capacidades adaptativas e custos associados diferem) de uma forma discriminante. A economia dos custos de transação coloca o problema da organização econômica como um problema de contratação. Uma tarefa específica deve ser realizada e podem ser organizadas de maneiras alternativas, como por exemplo contrato explícito, implícito e aparato de suporte. Sendo assim, os custos de transação podem ser separados em dois tipos: custos *ex ante* e *ex post* (Williamson, 1985).

Custos *ex ante* são aqueles de elaboração e negociação de um acordo, que pode ser feito com muito cuidado, onde é elaborado um contrato em que todas as cláusulas são

estipuladas e previamente acordadas. Ou então o documento pode ser muito incompleto, as lacunas existentes são tratadas pelas partes conforme as contingências surjam. Já nos custos *ex post*, a contratação pode ter várias formas, e o autor lista quatro delas: (1) má adaptação incorridos pela falta de alinhamento, (2) custos de barganha incorridos se esforços bilaterais forem feitos para corrigir distorções, (3) os custos de instalação e funcionamento associados às estruturas de governança para solucionar problemas, e (4) os custos de para fixação de acordos seguros. O autor ainda menciona que “os custos *ex ante* e *ex post* do contrato são interdependentes. Em outras palavras, eles devem ser tratados simultaneamente, em vez de sequencialmente. Além disso, os custos de ambos os tipos costumam ser difíceis de quantificar”, mas esta dificuldade é amenizada pelo fato dos custos serem avaliados de forma institucional comparativa, então o que importa é a diferença entre eles.

A análise dos custos de transação substitui a preocupação usual com a tecnologia e as despesas de produção (ou distribuição) em estado estacionário com um exame dos custos comparativos de planejamento, adaptação e monitoramento da conclusão da tarefa sob estruturas de governança alternativas (Williamson, 1981).

2.2 Estruturas de Governança

Os modelos de governança existentes são diversos, diferem em sua forma e existem por vários motivos. Williamson faz referência a três tipos específicos de estruturas de governança, os mercados, as hierarquias (que são as empresas) e as estruturas híbridas, e aponta quatro aspectos que as diferenciam: (1) intensidade de incentivos, onde nos mercados os incentivos são potencialmente altos, e nas empresas potencialmente baixos, (2) controles administrativos, em que as empresas são amparadas por um conjunto mais amplo de regras e procedimentos administrativos; (3) adaptação, onde os mercados aproveitam a vantagem de uma adaptação autônoma em resposta as mudanças nos preços relativos, mas para as empresas se tornam adaptações mais cooperativas; e (4) direito contratual, onde há a necessidade de ordens judiciais para os mercados, e as empresas resolvem seus próprios problemas, sem necessidade de um tribunal externo (Williamson, 1995).

2.2.1 Mercados

Williamson (1985) explica que o nível de especificidade de ativos é baixo, ou seja, os custos de transação são mínimos, já que não há lugar para comportamentos oportunistas.

Agentes anônimos estão envolvidos nos mercados, as regras das transações são padronizadas bem como a estrutura das negociações.

Para estabelecer um consenso sobre os preços, estes são envolvidos nos procedimentos de negociação. Além disso, ajudam a estruturar, organizar e legitimar diversas ações de troca, e quando comparado com outras estruturas de governança, os custos de estabelecimento são menores (Thielmann, 2013).

Thielmann (2013) menciona que existem algumas condições para que os mercados existam, como por exemplo: as partes envolvidas devem avaliar o desempenho considerando sua experiência; quando o objeto da transação é apresentado, a transação já se encerra; ênfase nas regras e documentos legais, entre outros.

2.2.2 Hierarquias

Neste modelo de estrutura de governança existe um alto nível de frequência, incerteza e especificidade de ativos que geram possibilidades adequadas para causar comportamentos oportunistas (Williamson, 1985, 1991).

Com relação às transações de mercado de produto intermediário, o limite da empresa é o conjunto de estágios para os quais o cálculo de fazer ou comprar é resolvido substituindo mercado pela hierarquia. Os investimentos e as decisões estratégicas são coordenados por hierarquia nas empresas deste modelo, e essas disputas para os quais os estágios adjacentes são incapazes de chegar a um acordo são decididos por decreto (a empresa é seu próprio tribunal de última instância) (Williamson, 1985).

Além disso, esse mesmo cálculo contratual se estende à organização do trabalho dentro da empresa e à escolha entre dívida e patrimônio líquido - onde dívida é o instrumento mais parecido com o mercado e patrimônio líquido é mais parecido com hierarquia. O resultado é que algo semelhante à corporação moderna se desdobra da aplicação sucessiva da economia dos custos de transação (ECT) à série de escolhas contratuais comparativas que a empresa deve fazer. Portanto, a aplicação repetida do mesmo cálculo contratual aumenta, por assim dizer, então a frequência das transações são maiores (Williamson, 1985).

2.2.3 Híbridas

Segundo Ménard (1997) a noção inicial de governança híbrida “pode incluir todas as formas de colaboração interfirma nas quais os direitos de propriedade permanecem distintos e

decisões conjuntas são tomadas, o que requer um modo específico de coordenação”. Bourullec e Paulillo (2010) comentam um artigo de Ménard e Klein feito em 2004 que menciona a importância deste tipo de governança na agricultura, já que este setor é predominantemente dominado por “produtores pequenos e familiares, sendo os contratos informais frequentes”.

Os autores Bourullec e Paulillo resumem governança híbrida da seguinte maneira: “emerge quando os investimentos específicos podem ser divididos entre os atores sem deixar a vantagem da autonomia e quando as incertezas são consequências ao ponto de gerar uma cooperação para atuar em um mercado potencial” (2010). Ménard (2005) ainda diz que são esses os dois fatores que mais importam, já que se apenas um dos fatores está presente, ela se aproxima do mercado, porém quando ambos estão presentes, ela “tende a ser mais autoritária, aproximando-se da hierarquia. Assim, a combinação entre oportunismo ou risco de oportunismo e má coordenação ou risco de má coordenação determina as características da governança híbrida”.

Williamson (1991) diz que as formas híbridas são mais adequadas para gerenciar transações com um grau intermediário de especificidade de ativos. A ECT permite avançar uma previsão testável: quanto mais específicos os ativos envolvidos na transação, mais forte será a autoridade. A presença de um alto grau de incerteza confirma essa tendência. Assim, em um ambiente relativamente estável com um grau relativamente baixo de especificidade de ativos, a influência deve prevalecer. Quando a incerteza aumenta e/ou quando os ativos se tornam mais específicos, a autoridade cresce e culmina na criação de instituições ad hoc (Ménard, 1997).

Dentro da governança híbrida há uma diversidade de combinações envolvidas, como por exemplo os contratos de longo prazo, acordos entre empresas, alianças, acordos de licença de fabricação, as franquias ou marcas, e mais (Bourullec & Paulillo, 2010; Williamson, 1991)

As alianças estratégicas, que são consideradas um exemplo de governança híbrida, serão apresentadas na seção seguinte.

2.3 Alianças Estratégicas

Qualquer acordo entre empresas, desde que envolva algum grau de troca, compartilhamento e co-desenvolvimento, podendo englobar capital intelectual, tecnologia ou ativos específicos das empresas pode ser considerado uma aliança estratégica (Gulati & Singh, 1998). Elas são uma forma organizacional atraente para um ambiente caracterizado por uma inovação rápida e dispersão geográfica e organizacional de fontes de conhecimento (Teece, 1992).

Já Ménard (2006) diz que as alianças estratégicas organizam atividades conjuntas com base na coordenação entre empresas. Elas se desenvolvem porque os mercados são percebidos como incapazes de agrupar adequadamente os recursos e capacidades relevantes, enquanto a integração reduziria a flexibilidade, criaria irreversibilidade e enfraqueceria os incentivos. Compartilhar alguns recursos e coordenar algumas decisões para gerar rendas representa a motivação fundamental por trás dos híbridos. Porém, também pode ser uma fonte de conflitos: distribuir aluguéis envolve escolhas discricionárias que podem desestabilizar facilmente um acordo.

A classificação das alianças estratégicas pode ser feita através da estrutura patrimonial, podem ser com participação acionária ou sem (Barney & Hesterly, 2012).

Nas alianças com participação acionária, as empresas cooperantes complementam os contratos com participações de capital nos parceiros da aliança. Podem ser divididas em: participação majoritária; minoritária, onde os parceiros se unem sem criar uma nova entidade, com um controle mais fraco e o grau de controle hierárquico é intermediário; e *joint ventures*, onde a participação é de 50-50 e os parceiros criam uma nova pessoa jurídica, com investimento de capital e replicando as características de controle hierárquicos das organizações (Ménard, 2006).

Já em uma aliança sem participação acionária, ou aliança contratual, as empresas cooperantes concordam em trabalhar juntas para desenvolver, fabricar ou vender produtos ou serviços, mas não assumem posições patrimoniais umas nas outras ou formam uma empresa independente para gerenciar seus esforços cooperativos. Em vez disso, essas relações cooperativas são administradas por meio do uso de vários contratos. Acordos de licenciamento, acordos de fornecimento e acordos de distribuição são alguns exemplos (Barney & Hesterly, 2012). Esses contratos geram vantagens como aumento de *market share*, transferência de competências e acesso a recursos escassos. Porém também possuem riscos, já que os parceiros coordenam apenas parte de suas decisões, sujeitas a revisões imprevisíveis, principalmente quando investimentos específicos suportam processos ou produtos altamente incertos ou direcionam a demanda volátil e resultam em problemas típicos de custo de transação. Este tipo de aliança surge porque mercados são percebidos como incapazes de agrupar adequadamente os recursos e as capacidades relevantes, enquanto a integração reduziria a flexibilidade, criaria irreversibilidade e enfraqueceria os incentivos (Ménard, 2006). O foco desta dissertação são as alianças contratuais.

A competição se torna um fator complexo nos níveis de interdependência e autonomia, já que as pressões competitivas têm duas dimensões. Primeiro, apesar de cooperarem em

algumas questões, os parceiros também competem entre si. Mesmo acordos bilaterais com contratos de longo prazo podem estar sujeitos à competição interna, uma vez que as estratégias dos parceiros permanecem distintas. Em segundo lugar, as alianças contratuais geralmente competem com outros arranjos, incluindo outras alianças. Na verdade, eles se desenvolvem em mercados altamente competitivos nos quais reunir recursos é uma forma de lidar com as incertezas e sobreviver, mas, se os investimentos forem moderadamente específicos, os parceiros podem ficar tentados a alternar entre os arranjos, tornando-os altamente instáveis (Ménard, 2006).

Com relação aos níveis de interdependência dos parceiros em uma aliança, a classificação dada pode ser associação (*pooled*), sequencial ou recíproca (Gulati & Singh, 1998). A interdependência *pooled* existe em alianças onde as organizações reúnem seus recursos para alcançar um objetivo estratégico compartilhado, assim o benefício surge da combinação de recursos em uma associação compartilhada, e cada parceiro usa recursos desta associação (*pool*). Estas interdependências, consideradas pequenas, implicam baixos requisitos de coordenação, mas fornecem aos parceiros benefícios dos recursos combinados. É a menos incerta.

Em situações de interdependência sequencial, as atividades de cada parceiro são distintas e estão organizadas em série para que as atividades de um precedem as do outro, resultando em um grau maior de coordenação do que na interdependência *pooled*. O parceiro que produz o produto ou serviço original deve realizar a tarefa conforme estabelecido nos planos, para que a estratégia geral seja bem-sucedida.

Por fim, a recíproca ocorre quando as unidades se unem para trocar saídas entre si simultaneamente. Ela é mais interativa e requer ajustes mútuos e contínuos por ambas as unidades, e adaptação contínua às circunstâncias. Cada unidade deve antecipar continuamente o seu fluxo de saída, além de comunicar sua própria produção para o outro. Esses esforços requerem ambas as unidades trabalhar em estreita colaboração para garantir que haja adaptação mútua necessária e ajuste.

Gulati e Singh (1998) identificaram oito princípios que abrangem a lógica de criação de valor dos parceiros ao entrar em uma aliança: compartilhamento de custos e riscos, acesso a recursos financeiros, compartilhamento de tecnologia complementar, redução do tempo de inovação, desenvolvimento conjunto de novas tecnologias, acesso a novos mercados, acesso a novos produtos e compartilhamento de instalações de produção.

Os estudos sobre a capacidade de gerir alianças são denominados por capacidade relacional. A seguir se apresenta esse construto.

2.3.1 Capacidade Relacional

O gerenciamento de alianças é um domínio estratégico crítico que permite à organização alterar sua base de recursos. Portanto, a capacidade de gerir alianças, ou seja, a capacidade relacional, é uma capacidade dinâmica distinta (Schilke & Goerzen, 2010). Para conceituar a construção focal da capacidade relacional, utiliza-se os conceitos obtidos da estrutura de capacidades dinâmicas.

A capacidade relacional será mais eficaz quando a firma desenvolver mecanismos ou rotinas projetados para acumular, armazenar, integrar e difundir o conhecimento organizacional considerado relevante, adquirido por meio da experiência individual e organizacional (Kale et al., 2002). As capacidades da empresa são desenvolvidas com base no aprendizado incremental e no ajuste de atividades cotidianas relevantes.

São quatro os conceitos que correspondem ao tipo de rotina que compõe a capacidade relacional, segundo Schilke e Goerzen (2010): coordenação, aprendizado, proatividade e transformação.

A literatura sobre alianças diferencia duas tarefas de coordenação central da gestão de alianças: coordenação interorganizacional e coordenação de portfólio de alianças. Enquanto a coordenação interorganizacional se refere à governança de alianças individuais, a de portfólio de alianças lida com a integração de todas as alianças estratégicas de uma organização.

A coordenação interorganizacional é formalmente definida como a extensão das rotinas para coordenar atividades e recursos com o parceiro da aliança (Schilke & Goerzen, 2010, apud Gulati, Lawrence, & Puranam, 2005). Ela é uma dimensão-chave da capacidade de gerenciamento de alianças. Já a necessidade de coordenar o portfólio de alianças é principalmente um resultado das interdependências entre as alianças individuais. Ela visa identificar essas interdependências, evitar ações duplicadas e produzir sinergias entre as alianças individuais, além de alocar recursos limitados para projetos de alianças que permitem o ganho máximo em níveis de risco suportáveis (Schilke & Goerzen, 2010).

Schilke e Goerzen (2010) comentam que o potencial para aprendizagem interorganizacional é considerado uma vantagem chave das alianças estratégicas. As empresas diferem em suas rotinas de aprendizagem, algumas podem aprender mais do que outras quando interagem por meio de alianças estratégicas - ou seja, pode ocorrer aprendizado diferencial.

As rotinas de proatividade permitem que a organização compreenda o ambiente e identifique os requisitos do mercado e novas oportunidades de obtenção de recursos. É essencial identificar parceiros adequados que possuam os recursos e as competências necessárias para a empresa. As empresas que são capazes de perceber as oportunidades de aliança com antecedência desfrutam de vantagens pioneiras no mercado, o que pode resultar em um sucesso superior na aliança (Schilke & Goerzen, 2010).

Por fim, as transformações são consideradas um fenômeno natural. A flexibilidade da forma organizacional da aliança é uma de suas maiores vantagens. Reuer e Zollo determinam que transformações, como emendas de contratos, flutuações no pessoal relacionado à aliança ou mudanças nos mecanismos de governança relacionados à aliança, ocorrem em aproximadamente 40% de todas as alianças estratégicas (Schilke & Goerzen, 2010).

2.3.2 Desempenho das Alianças

O desempenho pode ser medido em termos de satisfação com o desempenho e cumprimento da meta percebida das alianças (Schilke & Goerzen, 2010). Para que uma aliança seja bem-sucedida, os autores ainda apontam dois fatores cruciais: a experiência e a estrutura da aliança. Mas, apesar da existência destes dois fatores, parte da pesquisa do desempenho das alianças depende da avaliação de desempenho dos gerentes da aliança.

A abordagem tradicional consiste em um esquema classificatório para medir o desempenho de negócios em três domínios: desempenho financeiro, desempenho operacional e efetividade organizacional (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Quando os objetivos financeiros são explícitos para os parceiros, o desempenho financeiro é considerado relevante. O desempenho operacional foca nos principais fatores de sucesso operacionais que podem levar ao desempenho financeiro. Por fim, a eficácia organizacional se refere ao cumprimento das metas da organização, tendo em conta os interesses das partes envolvidas.

Porém, medir o desempenho da aliança usando medidas contábeis ou financeiras tradicionais, como crescimento de vendas, retorno sobre ativos ou lucratividade tem sido muito difícil (Kale et al., 2002). Consequentemente, alguns pesquisadores usaram a estabilidade ou longevidade como medida de desempenho, mas possuem capacidade limitada de fornecer informações sobre a eficácia da colaboração. Medidas como sobrevivência e longevidade falham em distinguir entre alianças que fracassam e morrem, com aquelas que cumprem seus objetivos e sobrevivem à sua utilidade. Entende-se então que para avaliar o desempenho de uma aliança é necessário utilizar uma abordagem múltipla (Ariño, 2003).

2.4 Instituições

DiMaggio e Powell (1991) mencionam que, instituição representa uma ordem ou padrão social que atingiu certo estado ou propriedade; já institucionalização denota o processo de tal obtenção. As instituições não são apenas estruturas de restrição; todas as instituições capacitam e controlam, simultaneamente. Elas são estruturas de programas ou regras que estabelecem identidades e roteiros de atividades para tais identidades.

Uma instituição é definida então como um padrão social que revela um determinado processo de reprodução. Ou seja, instituições são aqueles padrões sociais que, quando cronicamente reproduzidos, devem sua sobrevivência a processos sociais relativamente autoativados. Basicamente, as instituições são as restrições humanamente concebidas que estruturam as interações políticas, econômicas e sociais (DiMaggio & Powell, 1991). As instituições são constituídas por elementos reguladores, normativos e cultural-cognitivos que, juntamente com as atividades e recursos associados, proporcionam estabilidade e sentido à vida social (Scott, 2014).

Importante ressaltar que para este estudo foi considerado o neoinstitucionalismo da análise organizacional de DiMaggio, Powell e Scott como base que apoia os autores que comentam sobre diferença institucional.

O processo de definição institucional, ou "estruturação", consiste em quatro partes: um aumento na extensão da interação entre as organizações da área; o surgimento de estruturas inter organizacionais de dominação e padrões de coalizão nitidamente definidos; um aumento na carga de informações com a qual as organizações em um campo devem enfrentar; e o desenvolvimento de uma consciência mútua entre os participantes de um conjunto de organizações de que estão envolvidos em um empreendimento comum.

“A institucionalização ocorre sempre que há uma tipificação recíproca de ações habituais por tipos de atores”, ou seja, a institucionalização assegura a ocorrência das ações rotinizadas (Berger & Luckmann, 2001). A extensão da institucionalização pode ser: ampla, em que grande parte das estruturas importantes de uma sociedade são compartilhadas pelos indivíduos; estreita, onde elas são pouco compartilhadas entre os indivíduos; ou então ser consideravelmente fragmentada, quando certas estruturas importantes são partilhadas por grupos no interior da sociedade, mas não pela sociedade completa. Mesmo não parecendo, a institucionalização pode ser reversível, e mesmo que ela tenha tendência de permanecer por conta da grande variação histórica, sua extensão pode diminuir e dar lugar a outro modo de institucionalização.

O processo de institucionalização só ocorre quando há a transmissão de conhecimento, que nada mais é do que um procedimento de controle e legitimação. A expressividade humana é capaz de objetificações, ou seja, são manifestadas em “produtos da atividade humana que estão ao dispor tanto dos produtores quanto dos outros homens, como elementos que são de um mundo comum” (Berger & Luckmann, 2003).

A significação da objetificação, ou seja, a produção humana de sinais, faz com que a vida cotidiana seja compreensível. O sinal se diferencia de outros tipos de objetivações por conta dos seus significados subjetivos e sua acessibilidade objetiva. A linguagem, um outro tipo de objetivação, é um sistema de sinais vocais, e com ele a vida cotidiana é enfrentada, já que com a linguagem e sua compreensão, há a conversa e troca de conhecimento com semelhantes, e com ela é possível comunicar significados que antes eram subjetivos.

Já legitimação é o processo de objetivação de sentidos, que produz novos significados para integrar significados já existentes. Ou seja, ela é basicamente um processo de explicação e justificação para que as objetivações da ordem institucional sejam passadas as futuras gerações (Berger & Luckmann, 2003).

Analicamente, Berger e Luckmann (2003) comentam que há quatro níveis diferentes de legitimação que podem ser percebidos: incipiente, teórica rudimentar, teorias explícitas e universo simbólico. O primeiro nível é considerado pré-teórico, é percebido assim que um “sistema de objetivações linguísticas da experiência humana é transmitido”, ou seja, é o fundamento do conhecimento evidente, já que diz respeito às explicações legitimadoras fundamentais que estão incluídas no vocabulário, como por exemplo quando uma criança aprende que outra é seu primo.

O segundo nível é composto por “vários esquemas explicativos que relacionam o conjunto de significações objetivas”, já que suas proposições são teóricas em forma rudimentar, e a utilização de provérbios, lendas, histórias populares e máximas morais são muito comuns neste nível. Já o terceiro nível é considerado teoria pura, visto que possui as teorias explícitas e os legitimadores, que são pessoas especializadas em transmitir as teorias, fazendo com que a “esfera das legitimações começa a atingir um grau de autonomia em relação às instituições legitimadas e finalmente podem gerar seus próprios procedimentos institucionais”. Por fim, o último nível “é concebido como a matriz e todos os significados socialmente objetivados e subjetivamente reais. A sociedade histórica inteira e toda a biografia do indivíduo são vistas como acontecimentos que se passam dentro deste universo”, nele diferentes esferas da realidade são integradas, já que ele inclui o passado, presente e futuro, então o indivíduo consegue viver em sociedade com segurança, desempenhando seus papéis sociais.

Há basicamente dois tipos de instituições: formais e informais. DiMaggio e Powell (1991) mencionam que as instituições formais são um pacote de tecnologia social, com regras e instruções que as acompanham para sua incorporação e emprego no ambiente social. As organizações são impulsionadas a incorporar as práticas e procedimentos definidos pelos conceitos racionalizados de trabalho organizacional predominantes e institucionalizados na sociedade. Organizações que assim o fazem aumentam sua legitimidade e suas perspectivas de sobrevivência, independentemente da eficácia imediata das práticas e procedimentos adquiridos.

A política moderna oferece muitas oportunidades, fortalecimento, recursos e legitimações que permitem todos os tipos de atividades, em termos do alegado “bem coletivo”. Portanto, compreender as instituições formais requer a compreensão da lógica e dos fundamentos subjacentes às soluções que os membros da sociedade desenvolvem (Scott, 2005).

Já as instituições informais são sistemas duradouros de significados compartilhados e entendimentos coletivos que, embora não sejam codificados em regras e padrões documentados, refletem uma realidade socialmente construída que molda a coesão e a coordenação entre os indivíduos em uma sociedade (Scott, 2005). Ou seja, são regras socialmente compartilhadas, geralmente não escritas, que são criadas, comunicadas e aplicadas fora dos canais oficialmente sancionados.

As normas, valores e crenças dos cidadãos refletem suas visões individuais sobre o que é moralmente correto. Além disso, as normas, valores e crenças das instituições informais de uma sociedade podem ser “complementares” se reforçarem as instituições formais, ou “substitutivas” se as regras que prescrevem não forem compatíveis com as instituições formais (Ledeneva, 2018).

O processo de homogeneização das instituições é definido pelo isomorfismo, que é um processo restritivo que força uma unidade em uma população a se parecer com outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais. No nível populacional, tal abordagem sugere que as características organizacionais são modificadas no sentido de aumentar a compatibilidade com as características ambientais: o número de organizações em uma população é uma função da capacidade de suporte ambiental, e a diversidade de formas organizacionais é isomórfica à diversidade ambiental.

O isomorfismo pode resultar porque as formas não ótimas são selecionadas em uma população de organizações ou porque os tomadores de decisões organizacionais aprendem as respostas apropriadas e ajustam seu comportamento de acordo (DiMaggio & Powell, 1991). Basicamente, existem três tipos de isomorfismo: isomorfismo coercitivo, que decorre de

influências políticas e do problema da legitimidade; isomorfismo mimético, resultante de respostas padronizadas à incerteza; e isomorfismo normativo, associado à profissionalização.

O isomorfismo coercitivo resulta de pressões formais e informais, exercidas sobre as organizações por outras organizações das quais elas dependem, e por expectativas culturais na sociedade dentro da qual as organizações funcionam. Essas pressões podem ser sentidas como força, persuasão, ou como convites para entrar em conluio.

Já o isomorfismo mimético diz respeito à imitação por conta da incerteza, principalmente quando as metas são ambíguas ou o ambiente cria uma incerteza simbólica, as organizações podem vir a tomar outras organizações como modelo, e possui vantagens como render soluções viáveis gastando pouco, porém a organização imitada pode não estar ciente disso, ou então pode não ter o desejo de ser imitada. Por fim, o isomorfismo normativo deriva da profissionalização, que é a luta coletiva de membros de uma profissão para definir as condições e os métodos de seu trabalho, para controlar a “produção dos produtores”.

Existem três pilares identificados como instituições integrantes ou de apoio: pilar regulatório, normativo e cultural-cognitivo. O pilar regulatório enfatiza processos regulatórios explícitos envolvendo a capacidade de estabelecer regras, respaldado por vigilância e poder sancionador que afetam os interesses dos atores com recompensas ou punições, em uma tentativa de influenciar o comportamento futuro. O pilar normativo enfatiza regras normativas que introduzem uma dimensão prescritiva, avaliativa e obrigatória na vida social, elas normas especificam como as coisas devem ser feitas e fornecem maneiras legítimas de buscar fins valiosos.

Às vezes, os pilares reguladores e normativos podem se reforçar mutuamente, especialmente quando o poder coercitivo é legitimado por uma estrutura normativa que apoia e restringe o exercício do poder. Por fim, no pilar cultural-cognitivo, a base são os entendimentos compartilhados, através de mediação entre o mundo externo de estímulos e a resposta do organismo individual, a base da legitimidade é algo que é compreensível, reconhecível e socialmente apoiado, e a conformidade ocorre porque outros tipos de comportamento são inconcebíveis - torna-se a “maneira como fazemos as coisas por aqui”. Os três pilares são frequentemente encontrados juntos, mas o pilar cultural-cognitivo fornece os fundamentos mais profundos das formas institucionais, a infraestrutura sobre a qual não apenas as crenças, mas as normas e regras se baseiam (Scott, 2014).

2.5 Organizações Intermediárias

As organizações intermediárias possuem uma localização estratégica na sociedade, e o estudo delas tem um valor heurístico intrínseco, porque fornecem um ponto de acesso ideal para a compreensão das transformações mais gerais que a sociedade vem passando. A razão para isso é que as elas estão localizadas “entre” esferas sociais. Não apenas entre a economia e a política - embora essas duas dimensões da sociedade estejam na vanguarda - mas também entre áreas como cultura, religião, ciência e educação.

Assim, de uma maneira muito geral, pode-se definir organizações intermediárias como interfaces localizadas entre duas ou mais esferas sociais, que são simultaneamente orientadas para estabilizar internamente as esferas em questão e aumentar a compatibilidade externa dessas esferas sociais por meio da construção e aplicação de estruturas abrangentes, levando à formação de normas e expectativas (legais) caracterizadas por um alto grau de estabilidade ao longo do tempo, bem como papéis e categorias sociais concordantes dentro de um contexto espacial limitado.

Devem ser entendidas como fenômenos sociais autônomos que seguem caminhos independentes de evolução e produzem suas próprias fontes de poder e normas (Kjaer, 2015). Por conta disso, as intermediárias são diferenciadas das organizações baseadas na comunidade, já que estas são, geralmente, associações voluntárias de beneficiários formadas para atingir um conjunto de objetivos comuns que beneficiam seus membros (Jayaratne & Wanniarachchi, 1992).

As organizações intermediárias atuam como atravessadores de fronteiras para ajudar a facilitar a formação de rede entre as empresas, ao mesmo tempo que estendem recursos essenciais, serviços e orientação em apoio à inovação e à transferência de conhecimento tácito e explícito. Embora as organizações que fornecem essas funções de intermediação tendam a permanecer especializadas em atividades específicas, a gama de serviços oferecidos parece estar aumentando com o tempo.

Além disso, as organizações que fornecem funções de intermediação não se restringem única ou mesmo totalmente a funções intermediárias, mas também cobrem pesquisas de contrato mais tradicionais e serviços técnicos que não envolvem colaboração de terceiros. Os intermediários geralmente compreendem empresas de serviço que operam principalmente em uma base *business-to-business* e conectando empresas entre si (Howells, 2006).

Os intermediários também desempenham um papel de coordenação essencial, formando redes e parcerias em toda a comunidade empresarial, apresentando empreendedores

nascentes a líderes empresariais, mentores ou parceiros mais estabelecidos e influentes. Nesse sentido, os intermediários não tratam apenas das lacunas de inovação no nível da empresa individual. Eles também contribuem para as economias de aglomeração ao moldar e remodelar as dinâmicas relacionais dentro e em toda a economia regional, por meio da criação de bens comuns da indústria. Os intermediários difundem o conhecimento entre as empresas e cadeias de abastecimento, fornecendo assim um mecanismo para dar maior substância material ao conceito de *spillovers* de conhecimento (Clayton et al., 2018).

Alguns intermediários operam em um nível de sistema, enquanto outros intermediários se concentram no apoio de organizações individuais. Enquanto os intermediários sistêmicos operam em redes e se concentram no nível estratégico do sistema (por exemplo, articulando a demanda por pesquisa ou sugerindo adaptações na infraestrutura de conhecimento), outros intermediários bastante tradicionais antecipam a transição apoiando diretamente organizações individuais ou relações bilaterais (isto é, entre os atores).

Seguindo uma lógica semelhante de diferenciação com base no escopo de ação dos intermediários, alguns autores destacaram a presença de diferentes intermediários atuando tanto no nível de nicho quanto no nível do regime. Os intermediários no nível de nicho podem, por exemplo, apoiar inovações de base em seu crescimento e na diferenciação de inovações, enquanto os intermediários no nível do regime podem legitimar ou desestabilizar as práticas e padrões atuais (Mignon & Kanda, 2018).

Existem duas perspectivas para explicar por que essas entidades organizacionais intermediárias são estabelecidas, sendo elas econômica e estratégica. Na perspectiva econômica, espera-se que os intermediários forneçam benefícios econômicos suficientes (por exemplo, redução de custos) para parcerias que superem os aspectos negativos (por exemplo, transbordamento de conhecimento de saída).

Já na perspectiva estratégica, concentra-se nos recursos não financeiros que a organização necessita para ter sucesso, espera-se que os intermediários forneçam aspectos estratégicos e organizacionais que superem um custo de transação negativo para toda a parceria (Suvinen et al., 2010).

É importante ressaltar que neste trabalho foi priorizada a utilização de uma organização intermediária institucional, ou seja, uma organização que atua entre duas instituições, que são duas sociedades bem diferentes entre si, sendo elas a sociedade (ou instituição) brasileira e a islâmica. O termo “intermediário institucional” ainda é um termo muito recente, com pouca informação e bibliografia. Assim, foi definido o que é uma organização intermediária para que seja especificada a atuação e função dela nesta dissertação,

que é de uma organização intermediária institucional. Portanto, o termo a ser adotado nesta dissertação será de organização intermediária.

3 PANORAMA DO SETOR AGROPECUÁRIO

A exportação de carne bovina brasileira tem tomado cada vez mais espaço no mercado externo e, segundo dados de 2020 divulgados pela Associação Brasileira de Frigoríficos (2021), o Brasil atingiu um novo recorde de exportação de 2,016 milhões de toneladas de carne bovina (in natura e processada), o que representou um aumento de 8% ante o observado no ano anterior. No Brasil existem atualmente 431 frigoríficos de carne bovina habilitados para a exportação, ou seja, possuem a numeração do Sistema de Inspeção Federal (SIF), de acordo com informações obtidas pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA).

Com dados divulgados pelo Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços - MDIC mediante ComexStat (2022), a Tabela 1 indica que nos últimos dez anos, foi exportado o equivalente a 13,601 milhões de toneladas líquidas de carne bovina in natura, seja ela fresca, refrigerada ou congelada. Além disso, houve uma queda de 9% do ano de 2021 em relação ao ano de 2020 na quantidade exportada.

Tabela 1: Exportação de carnes de animais da espécie bovina, fresca, refrigerada ou congelada in natura nos últimos 10 anos

Ano	Valor FOB (US\$)	Quilograma Líquido
2021	\$ 7,951,900,689.00	1,553,974,795.00
2020	\$ 7,428,853,732.00	1,715,557,164.00
2019	\$ 6,527,408,857.00	1,560,003,454.00
2018	\$ 5,411,519,193.00	1,333,666,471.00
2017	\$ 5,039,499,294.00	1,193,915,258.00
2016	\$ 4,327,806,027.00	1,068,627,690.00
2015	\$ 4,606,989,143.00	1,063,238,919.00
2014	\$ 5,664,240,803.00	1,191,191,195.00
2013	\$ 5,323,706,396.00	1,172,369,119.00
2012	\$ 4,456,356,714.00	934,472,763.00
2011	\$ 4,149,203,828.00	814,611,414.00

Fonte: Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (2022), elaborado pela autora.

Os países de religião islâmica são um mercado como qualquer outro. Seguindo as normas e regras da religião, fazem a importação de diversos produtos, desde alimentos até maquinários, todos respeitando a regra do *halal* quando se encaixa, que significa permitido, e é uma “menção a tudo que está em acordo com a jurisprudência religiosa, ou seja, tudo aquilo que praticamos, falamos, comemos ou bebemos deve obedecer a requisitos celestiais para que se torne permitido” (Arresala, 2019).

Quando o produto em questão se tratar de carne, devem ser respeitadas as normas do abate *halal*, e dentre elas são: o abate é feito por um muçulmano mentalmente sadio, o animal deve estar saudável, a faca deve ser afiada, a frase “Em nome de Deus” deve ser proferida, direcionar o animal em direção à Kaaba (casa Sagrada de Deus, localizada na cidade de Meca, na Arábia Saudita), os utensílios utilizados devem ser específicos para este tipo de abate, entre outros.

Para se certificar que os produtos e o abate são *halal*, existem centros islâmicos como o Centro Islâmico no Brasil – CIB, Centro de Divulgação do Islam para América Latina – CDIAL e a Federação das Associações Muçulmanas do Brasil – FAMBRAS, que fazem este acompanhamento e monitoramento, além de emitirem certificados e licenças para frigoríficos e estabelecimentos comerciais.

Os países com a religião oficial sendo o islamismo são 24, sendo eles: Afeganistão, Arábia Saudita, Argélia, Bahrein, Bangladesh, Brunei, Ilhas Comores, Egito, Emirados Árabes Unidos, Iêmen, Irã, Iraque, Jordânia, Kuwait, Líbia, Malásia, Maldivas, Marrocos, Mauritânia, Omã, Paquistão, Qatar, Sudão e Tunísia. Apesar de não ser a religião oficial, países como Filipinas, Indonésia, Palestina e Turquia possuem população majoritariamente muçulmana.

As exportações para estes e outros destinos podem ser de maneira direta, onde o frigorífico vende para o cliente final; ou de maneira indireta, onde as intermediárias atuam na exportação. A presença destes intermediários facilita a comunicação entre cliente e fornecedor, tanto em eventuais falhas de comunicação, quanto no cumprimento das exigências, controle de qualidade e supervisão *halal*.

As organizações intermediárias que colaboram na exportação para o exterior, sejam elas empresas comerciais exportadoras ou *trading companies*, são organizações “especializadas em operações de exportação de produtos para diversos mercados, propiciando oportunidades de negócios para micro e pequenas empresas brasileiras, uma vez que dispõem de canais de distribuição e de relacionamento com clientes no exterior” (Invest & Export Brasil, 2022). Diversos são os benefícios da exportação de produtos utilizando uma organização intermediária, ou melhor, uma *trading company*. Primeiro porque dependendo da organização escolhida, barreiras linguísticas, culturais e religiosas podem ser facilmente superadas. Além disso, problemas de pagamento, dificuldades no desembaraço fiscal, problemas em documentos e/ou traduções necessárias podem ser contornados prontamente.

O número de *trading companies* no Brasil não pode ser definido de maneira exata, já que existem organizações que atuam com esta função, mas não estão cadastradas no Invest &

Export Brasil ou em outro sistema. Considerando as organizações cadastradas neste sistema e de acordo com o Decreto-Lei nº 1.248, de 29.11.1972, no total são 165 organizações.

A Tabela 2 indica, com base em dados divulgados pelo MDIC mediante ComexStat (2022), que os maiores países importadores do mundo árabe de carne bovina brasileira em 2021 foram o Emirados Árabes Unidos e Arábia Saudita, que juntos somam a cifra de US\$ 271 milhões.

Tabela 2: Os 10 maiores países importadores de carnes de animais da espécie bovina, fresca, refrigerada ou congelada in natura em 2021

Países	Valor FOB (US\$)	Quilograma Líquido
Emirados Árabes Unidos	\$ 152,853,483.00	36,308,453.00
Arábia Saudita	\$ 118,882,644.00	26,462,237.00
Irã	\$ 48,999,697.00	10,677,218.00
Jordânia	\$ 36,360,140.00	8,632,071.00
Palestina	\$ 26,162,407.00	6,502,819.00
Iraque	\$ 11,466,594.00	2,656,733.00
Catar	\$ 11,278,855.00	1,927,268.00
Kuwait	\$ 5,936,884.00	1,595,760.00
Líbano	\$ 4,787,593.00	1,200,222.00
Omã	\$ 3,882,338.00	840,966.00

Fonte: Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (2022), elaborado pela autora.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

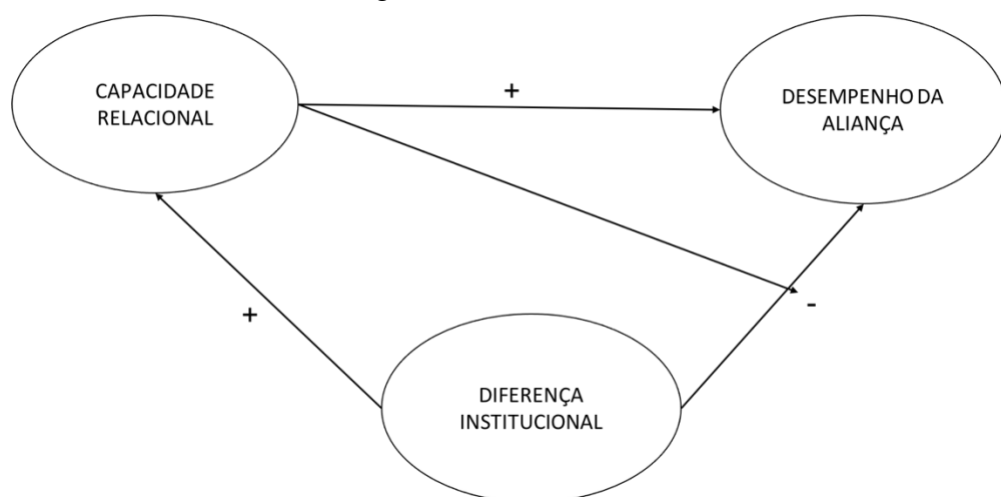
Nesta sessão são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa de campo.

Considerando o problema de pesquisa, e para atingir os objetivos propostos, adotou-se a estratégia mais conveniente, sendo ela a pesquisa qualitativa, já que o estudo procurou compreender fenômenos da realidade social (Flick, 2009), e foi feito considerando a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos gestores e diretores envolvidos na situação estudada (Yin, 2005), além de que o objetivo do estudo consistiu em aprofundar o conhecimento sobre a maneira pela qual as organizações intermediárias influenciam o desempenho das transações de exportação de carne bovina para países islâmicos (Gil, 2017).

O estudo de casos múltiplos (Yin, 2005) foi a estratégia de pesquisa adotada, já que houve a intenção de investigar um fenômeno contemporâneo de um contexto real em que há pouco controle dos acontecimentos para pesquisa por parte do pesquisador, revelando-se essa estratégia adequada à abordagem exploratória.

O modelo teórico utilizado na pesquisa é formado por duas variáveis independentes, uma variável dependente e uma variável que intervém. A hipótese estudada é de que a capacidade relacional modera a influência negativa da diferença institucional, que por sua vez influencia indiretamente o desempenho da aliança.

Figura 1: Modelo Teórico



Elaboração própria.

4.1 Escolha do Setor e das Empresas

As empresas de interesse para esta pesquisa fazem parte do setor agropecuário, focando exclusivamente na exportação de carne bovina para países islâmicos.

Alianças estratégicas organizam atividades conjuntas com base na coordenação entre empresas (Ménard, 2006). No caso da exportação de carne com a atuação de uma organização intermediária, percebe-se que as alianças existentes cruzam fronteiras, e são formadas dos dois lados: entre *trading company* e frigorífico, e entre *trading company* e importador. Muitas destas alianças são contratuais, já que não ocorre a criação de uma nova empresa ou assumem posições patrimoniais, possuem uma certa frequência e continuidade. Porém, considerando que o foco desta dissertação é estudar a influência da capacidade relacional das *trading companies* no desempenho das alianças estratégicas na exportação de carne bovina para países islâmicos, do ponto de vista institucional, oportunisticamente a aliança estudada foi entre *trading company* e frigorífico, já que responde ao problema de pesquisa.

A escolha do setor agropecuário também se destaca pela grande representatividade na balança comercial brasileira. Somente no ano de 2021 exportou-se 13,601 milhões de toneladas de carne bovina, sendo in natura e processada (Secex, 2021). Apesar das diferenças culturais e religiosas existentes, a qualidade e reputação da carne brasileira no mercado externo faz com que a demanda aumente cada vez mais. Para o mercado islâmico, considerando os 10 maiores países importadores, foi exportado o equivalente à 96 mil toneladas, o equivalente à US\$ 420 milhões.

Para a realização desta pesquisa foram utilizados os critérios de conveniência e acessibilidade dos gestores das organizações para conceder a entrevista. Foi composta por organizações intermediárias, por ordem de aceite. Elas foram selecionadas por meio do sistema de cadastramento de *trading companies* da Invest & Export. O número de organizações será definido pela lógica de saturação teórica (Eisenhardt, 1989), ou seja, quando as informações começarem a se repetir, termina-se o levantamento de dados de novas organizações.

4.2 Estratégia de Coleta

A estratégia de coleta dos dados qualitativos foi feita a partir de entrevistas em profundidade realizada com os gestores das organizações intermediárias (Marconi & Lakatos, 2010).

Para todas as organizações intermediárias, foi feito o seguinte procedimento básico: o contato inicial foi feito por meio de ligação telefônica, diretamente com os gestores chave para a investigação proposta, explicando brevemente o propósito e objetivos da pesquisa, bem como garantindo a confidencialidade dos entrevistados e vossas respectivas organizações. Após o aceite, foi agendada uma entrevista inicial, e cartas-convites formais foram enviadas (Yin, 2005) juntamente com o roteiro de questões para análise prévia por parte dos entrevistados.

Nesta pesquisa, os casos são as alianças da organização intermediária focal com os frigoríficos. Na entrevista inicial foi solicitado que a organização intermediária escolha uma aliança com um frigorífico que possa ser estudada. Para melhorar problemas eventuais de esquecimento e viabilizar os objetivos desta dissertação, foram selecionados três critérios para a escolha da aliança: a) a aliança envolva problemas culturais relativos à operação com o mercado islâmico, b) a aliança escolhida deve existir há mais de um ano, e c) no caso de alianças já finalizadas, estas não devem ter sido encerradas há mais de três anos.

O principal instrumento de coleta de dados foi um roteiro de entrevista composto por perguntas abertas. As perguntas foram elaboradas com base na literatura estudada e nos objetivos deste estudo. A matriz de amarração e o roteiro de pesquisa são apresentados, respectivamente, nos apêndices A e B.

4.3 Estratégia de Análise de Dados

Os dados qualitativos que emergiram da pesquisa de campo foram tratados utilizando-se a técnica de análise de conteúdo temática categorial, com categorias definidas *a priori*, conforme indicado no quadro 1.

Segundo a perspectiva de Bardin (2011), foram seguidas as seguintes etapas: a) realizar a transcrição fiel das entrevistas; b) identificar e selecionar, no texto, os temas relacionados aos objetivos da pesquisa; e c) agrupar os temas em categorias definidas de maneira a responder o problema de pesquisa proposto. As categorias escolhidas *a priori* foram cruzadas com o intuito de gerar proposições tentativa, não definitivas, sobre as relações dos construtos de interesse. Sua análise e a interpretação foram feitas com base nas variáveis e

indicadores constantes na matriz de amarração referentes a cada categoria: aliança estratégica, capacidade relacional e desempenho da aliança.

Quadro 1 – Categorias

Categoria	Indicadores
Aliança Estratégica	Participantes
	Tipo da Aliança
	Data de Início
	Data de Término
	Recursos Tangíveis
	Recursos Intangíveis
	Motivação
Capacidade Relacional	Coordenação e Interação
	Aprendizado
	Capacidade de Absorção
	Identificação de Oportunidades
	Flexibilidade Contratual
	Flexibilidade nas Mudanças
Desempenho da Aliança	Satisfação com o Desempenho da Aliança
	Atendimento aos Objetivos Estratégicos
	Aplicabilidade e Compartilhamento do Conhecimento Gerado
	Evolução Interna

Fonte: elaboração própria.

5 RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS

Conforme metodologia de pesquisa apresentada na seção anterior, serão apresentados os resultados obtidos considerando as entrevistas realizadas com os gestores das organizações intermediárias. No total foram entrevistados três gestores de três *trading companies*, considerando a lógica de saturação teórica (Eisenhardt, 1989).

A escolha das organizações entrevistadas foi baseada nos critérios mencionados na metodologia: organizações intermediárias selecionadas pelo sistema de cadastramento de *trading companies* do Invest & Export. As organizações não serão identificadas, visando respeitar sua privacidade. Serão denominadas apenas pelas letras A, B e C.

Quadro 2 – Características das organizações e dos gestores

Organização Intermediária	Tempo de Mercado	Função do Entrevistado	Tempo de Experiência
A	20 anos	Sócio-Diretor	30 anos
B	20 anos	Diretor de Exportação	15 anos
C	15 anos	Gerente de Exportação	14 anos

Fonte: elaboração própria.

O gestor da organização A é formado em administração de empresas, é de origem árabe e segue a religião islâmica, trabalhou em diversas empresas, mas sempre se interessou mais pelo setor agropecuário, então acabou trabalhando por alguns anos em uma certificadora *halal* e com isso pôde conhecer melhor a exportação de carnes para o Oriente Médio e por fim decidiu abrir sua própria organização intermediária, porque percebia os diversos problemas e dificuldades que surgiam nas negociações, percebendo então que a solução seria uma organização que pudesse guiar e ajudar os frigoríficos. Também formado em administração de empresas, o gestor da organização B trabalhou em frigoríficos desde o início dos seus estudos, aos poucos foi migrando para cargos de gerência e foi convidado a trabalhar nesta *trading company*. Por fim, o entrevistado da organização C é formado em engenharia de produção, trabalhou por alguns anos em uma certificadora *halal* e conheceu mais a fundo este mercado, suas regras e restrições, percebendo então que gostaria de trabalhar em uma organização que fosse mais focada na resolução de problemas, não apenas na emissão documental e monitoramento do abate *halal*.

Para cada entrevistado foi solicitado que escolhesse uma aliança com um frigorífico que pudesse ser estudada, respeitando os critérios mencionados: a) a aliança envolva problemas culturais relativos à operação com o mercado islâmico, b) a aliança escolhida deve existir há

mais de um ano, e c) no caso de alianças já finalizadas, estas não devem ter sido encerradas há mais de três anos.

Nas próximas seções serão apresentadas as organizações, seu tempo de atuação com aliança e as análises dos casos, seguindo as categorias estabelecidas anteriormente: aliança estratégica, capacidade relacional e desempenho da aliança.

5.1 Análise das Organizações Intermediárias

A organização A é uma *trading company* com 20 anos de mercado, atua principalmente com a exportação de carnes e grãos para o Oriente Médio, além de chás e cafés, com fornecedores tanto no Brasil quanto no exterior. É uma organização de médio porte e desde os primeiros anos de sua fundação, o sócio-diretor sempre optou por trabalhar com alianças, especialmente alianças contratuais. Seu lema sempre foi ter diversos parceiros, e as alianças foram a solução encontrada para que isto aconteça. Combinado ao fato do sócio-diretor ser muçulmano, as análises de mercado feitas pela sua equipe fazem com que a empresa esteja sempre atenta as regras e normas solicitados pelos órgãos reguladores dos países importadores.

A organização B possui 20 anos de mercado e atua apenas com a exportação de carnes para o Oriente Médio e outros mercados como China, Hong Kong, Filipinas e Singapura. Apesar de ser uma *trading* de pequeno porte, seu sócio tem grande experiência em frigoríficos e atuou com este mercado, observando as dificuldades que surgiam e com isso optou por abrir uma organização intermediária. A experiência desta organização com alianças estratégicas surgiu a partir do quarto ano, e desde então tem sido a estrutura de governança mais utilizada.

Por fim, a organização C possui 15 anos de mercado e seu *core business* é, também, a exportação de carnes apenas para o Oriente Médio e países de religião islâmica. Desde sua criação, as alianças estratégicas contratuais foram a única maneira encontrada para atuar tanto com os frigoríficos no Brasil, quanto com os seus clientes no exterior.

Respeitando a privacidade de cada organização, os frigoríficos mencionados por cada organização serão mencionados, respectivamente, pelas letras X, Y e Z.

Quadro 3 – Frigoríficos entrevistados

Organização	Tempo de Mercado	Frigorífico	Tempo de Mercado
A	20 anos	X	30 anos
B	20 anos	Y	47 anos
C	15 anos	Z	43 anos

Fonte: elaboração própria.

5.2 Caracterização da Aliança Estratégica

A aliança firmada entre a organização A e o frigorífico X existe desde os primeiros anos da organização. O primeiro contrato foi assinado em 2005 e a aliança foi encerrada em 2020, sendo ela do tipo contratual. Cada vez que se encerrava um contrato era feita uma nova negociação, assinando um novo contrato e com isso a aliança era renovada. Foram assinados mais de 80 contratos ao longo dos 15 anos de duração da aliança.

Além das instalações frigoríficas envolvidas e os escritórios comerciais presentes dando todo apoio e suporte necessário, recursos como conhecimentos específicos do mercado e X aceitar fazer a marca própria de A, estavam envolvidos desde o início. Esta parceria surgiu por dois principais motivos: o primeiro é o fato da amizade entre os sócios da organização e do frigorífico; e o segundo é que o frigorífico tinha interesse em adentrar um mercado específico do Oriente Médio, porém não havia o conhecimento necessário para fazê-lo sozinho devido as regras características do governo. De certo modo, era preciso alguém que falasse o idioma deste país em específico e conhecesse a fundo suas regras e normas, para que pudesse antecipar qualquer tipo de problema.

Este frigorífico é reconhecido no mercado interno, mas também possuem experiência nas exportações para países asiáticos e africanos. Com mais de 40 mil empregos gerados anualmente, é um frigorífico de grande porte que busca sempre oferecer preços competitivos sem renunciar à qualidade. Oferece também a opção de fabricação da marca própria da *trading company*, o que se tornou um diferencial.

Já a aliança entre B e Y, também do tipo contratual, teve seu primeiro contrato assinado aproximadamente em 2007, e surgiu da amizade dos sócios da organização intermediária e seu cliente. O cliente informou que haviam comprado diretamente do frigorífico previamente e o produto foi entregue rapidamente e com qualidade, porém sempre havia falhas na comunicação, e uma equipe acabava não entendendo a necessidade do outro, o que ocasionou alguns problemas e perdas para o cliente. Percebendo então a necessidade de uma intermediação, o sócio da *trading* decidiu oferecer o serviço, e contactou o frigorífico, que por sua vez ficou satisfeito com esta solução. Percebe-se então que neste caso, apesar do *know-how* do frigorífico estar presente, faltava um recurso de extrema importância: o idioma.

O frigorífico Y é um frigorífico de tradição no Brasil, com mais de 20 plantas frigoríficas espalhadas por todo país, é reconhecido pela sua alta qualidade nos produtos. É considerada uma organização de grande porte e possui escritórios de representação em alguns países da América do Norte e Sul. Atende diversos mercados, incluindo Américas, Ásia e

alguns países do Oriente Médio. Com mais de 100 contratos assinados, a aliança entre Y e B segue até os dias atuais.

Por fim, a aliança entre C e Z surge da necessidade do frigorífico de iniciar suas exportações para o Oriente Médio. É um frigorífico com experiência no mercado nacional, porém as regras e legislações para o mercado externo variam, principalmente quando o assunto é o abate *halal*. Era necessária uma consultoria para ajudá-los a fazer as adaptações necessárias na planta frigorífica para que ela fosse habilitada e aceita a operar com o mercado externo *halal*. Este conhecimento específico de C foi o recurso essencial para que Z aceitasse o contrato e as alterações que eram demandadas, visto que o frigorífico foi guiado em cada passo. A partir destas alterações, a planta foi habilitada para a exportação *halal* e com isso iniciaram os diversos contratos entre C e Z em 2018, que seguem até os dias atuais.

O frigorífico em questão é bastante reconhecido no norte do país e está em constante evolução. Faz parte de um grupo de empresas e gera mais de 50 mil empregos, diretos e indiretos, considerando toda a cadeia de valor que envolve desde a seleção dos animais para o abate até a entrega ao cliente final e distribuição do produto. Além de atender o mercado local, o frigorífico também expandiu suas operações nas exportações para alguns países do continente africano e China.

Assim, a *trading company* foi acionada e todo o suporte foi provido. O frigorífico foi habilitado para atender os requisitos de exportação do mercado em questão, já que era necessária a construção de uma sala de abate separada para este mercado além da lavagem de todo maquinário antes do abate *halal* para que ele não fosse afetado com partículas da produção não *halal*. Depois do frigorífico já estar devidamente habilitado e credenciado para a exportação, iniciou-se a negociação. Uma das maiores dificuldades enfrentadas foi o idioma: desde a adequação das etiquetas até a emissão dos documentos finais de exportação. Quando a etiqueta era feita, a escrita perdia a formatação e o frigorífico não tinha o conhecimento necessário nem uma pessoa capacitada para resolver o problema. Assim como na emissão documental, diversas vezes havia erros na escrita das palavras ou na formatação.

Percebe-se então que as três alianças são contratuais, de longo prazo e com comprometimento comercial. São assinados diversos contratos anualmente, quando um contrato se encerra, outro se inicia, fazendo com que ela seja duradoura. Além disso, nota-se que uma das maiores motivações para a formação da aliança é o conhecimento e o idioma, um recurso que apenas as organizações intermediárias demonstraram possuir. Com ele, os frigoríficos são orientados quanto as normas e legislações, padrões de mercado, regras de embalagem, abate, armazenamento e até logística. São conhecimentos que inicialmente os

frigoríficos não possuíam. Outro fator motivador mencionado pelos entrevistados é a questão de pagamento, já que quando a organização intermediária está envolvida nas negociações, cabe a ela fazer o pagamento para o frigorífico, independente de ter recebido do seu cliente. Isso faz com que os frigoríficos tenham uma segurança quanto às negociações com países que possuem acesso restrito ou instável ao sistema bancário.

5.3 Caracterização da Capacidade Relacional

No que tange a capacidade relacional, as variáveis a serem analisadas são: coordenação interorganizacional; aprendizagem interorganizacional; proatividade da aliança e transformação da aliança.

A coordenação interorganizacional se inicia a partir da assinatura do primeiro contrato, e é mantida em todo contrato assinado futuramente. A partir do momento que a negociação é efetivada e ambas as partes estão de acordo com os termos do contrato, ambas as partes devem entregar o que for acordado, na data certa, respeitando todos os prazos e regras estabelecidos. Segundo B, é de extrema importância o respeito, a honestidade, a agilidade e principalmente o *halal* no bom andamento da negociação, já que são normas que não estão escritas em lugar algum do contrato porque requerem o bom senso das partes. Mesmo respeitando regulamentações, normas e crenças, a coordenação depende também dos entendimentos e informações compartilhadas e dos comportamentos dos funcionários de cada organização. Só assim a aliança poderá evoluir e suceder. Toda e qualquer comunicação que venha a ocorrer deve ser formalizada por e-mail, principalmente quando é solicitado algum ajuste, já que além de facilitar o desempenho da aliança, se torna também um meio de cobrar legalmente a implementação dos termos contratuais, caso ocorra algum tipo de problema.

A tomada de decisão, dependendo da organização, deve respeitar o nível hierárquico. É importante que os parceiros estejam com as informações sempre alinhadas, para que haja uma melhor interação entre eles. Principalmente entre os setores comerciais de cada organização, é necessário que os termos dos contratos sejam cumpridos. É importante ressaltar que o mercado de carnes principalmente para o mercado externo é muito instável, porque é dependente do mercado de câmbio e diversos fatores podem influenciá-los, principalmente questões políticas e variação do dólar. Quando o contrato é assinado, independente dos fatores externos que venham a acontecer e que possam influenciar nos preços da carne, o valor que foi negociado e acordado em contrato deve ser cumprido.

No que tange a capacidade de aprendizado e de absorção de novos conhecimentos, os entrevistados comentam ser um fator de extrema importância onde ambos os lados devem estar dispostos a obterem novas informações e conhecimentos. É inevitável que nos últimos dez anos o mercado de carnes *halal* cresceu de maneira significativa para os frigoríficos brasileiros, fazendo com que os trabalhadores deste setor estejam acostumados às exigências sanitárias e regras culturais e religiosas. Existem regras que se aplicam para todos os países do Oriente Médio, e existem algumas que são mais específicas para um país, sejam elas documental ou prática. Um exemplo mencionado pelo entrevistado B é que alguns países aceitam que o Certificado *Halal*, documento emitido por um centro islâmico que comprova que a carne foi abatida seguindo os preceitos islâmicos, seja emitido apenas por duas ou três certificadoras reconhecidas e autorizadas por eles. São regras que variam de tempos em tempos, dependendo do governo e da situação econômica do país. O importante, ressalta o entrevistado A, é que tanto o setor documental do frigorífico quanto os gerentes e diretores de exportação estejam aptos a aprender e de adaptar às regras e o conhecimento que surge delas. Muitas vezes a pessoa designada para emitir os documentos de uma produção *halal* é uma pessoa que não tem conhecimento sobre este mercado e sobre suas regras, mas desde que esteja disposta a aprender, algo que ocorre na maioria dos casos, facilita o bom andamento da aliança, comenta C.

As organizações intermediárias precisam estar sempre a um passo à frente, menciona B. Principalmente em épocas de crise ou quando o cliente não cumpre o combinado, possuir a habilidade de identificar novas oportunidades se torna essencial tanto para a sobrevivência das organizações quanto para o sucesso da aliança. Outro fator essencial é a flexibilização. Até que ponto é possível flexibilizar um contrato? Seja entender a necessidade do cliente, oferecer o melhor produto que irá satisfazer sua demanda, obter melhores resultados ou manter a reputação e credibilidade dos parceiros firme, o principal papel da organização intermediária é saber antecipar problemas, menciona A. Nos casos em que surge uma situação inesperada, como por exemplo uma restrição na importação ou no pagamento, os termos originais podem ser alterados ao ponto que não prejudique a condição financeira do contrato, explica B. Porém, os parceiros podem ser flexíveis em reformas ou alterações nas instalações em prol da aliança, como por exemplo na contratação de mais funcionários, um time mais experiente, inclusão de salas de abate específicas para o *halal*, inclusão de esteiras para congelamento e produção, conforme exemplifica C. Desde que a condição financeira do contrato não seja prejudicada, a flexibilização na estrutura do frigorífico traz ganhos a longo prazo, rapidez na produção e entrega da mercadoria, e times mais experientes tendem a valorizar suas organizações, com

conhecimentos específicos de mercado, novas formas de negociação, agilidade nas emissões documentais, e assim em diante.

5.4 Caracterização do Desempenho da Aliança

No que envolve o desempenho da aliança, as variáveis analisadas são a satisfação: com o desempenho da aliança; com os objetivos estratégicos; com o conhecimento gerado; e com a evolução interna.

Em relação à satisfação com o desempenho da aliança, os entrevistados se demonstraram extremamente satisfeitos, já que além dos ótimos resultados obtidos, foi enviado um produto de alta qualidade e excelência em uma aliança duradoura. Apesar das dificuldades enfrentadas no início, com o passar do tempo as equipes foram se alinhando e trabalharam de forma conjunta, buscando o êxito para ambos os lados, atingindo metas e objetivos estratégicos organizacionais.

Quanto ao conhecimento gerado, B comenta que para cada contrato surge um aprendizado e uma nova experiência. Apesar do contrato ser assinado com o mesmo parceiro, sempre existe uma variação entre um contrato e outro, como por exemplo no país de destino, nos cortes da carne e nas regras documentais, gerando então conhecimentos novos a cada negociação e ampliando ainda mais a aprendizagem.

Por fim, a satisfação interna é medida pelos entrevistados na segurança da aliança, na confiança com seu parceiro, sua credibilidade, ensinamentos e fortificação dos conhecimentos. Saber identificar o problema, sua causa e ter a habilidade e conhecimento possível para antecipá-lo em novos contratos é gratificante, comenta C.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve o objetivo de identificar e analisar papel das *trading companies*, do ponto de vista das instituições informais, no desempenho dos frigoríficos de carne bovina para países islâmicos. Ele foi realizado em organizações intermediárias que operam com países islâmicos e possuem alianças com frigoríficos exportadores de carne bovina.

A hipótese estudada é de que a capacidade relacional modera a influência negativa da diferença institucional, que por sua vez influencia indiretamente o desempenho da aliança. Esta hipótese foi confirmada considerando as entrevistas em profundidade realizadas com os gestores responsáveis das organizações intermediárias.

Por meio da análise dos casos mediante entrevistas, foi possível observar que as alianças estudadas possuem as rotinas descritas no modelo multidimensional de Schilke e Goerzen (2010): coordenação interorganizacional, aprendizagem interorganizacional, proatividade da aliança e transformação da aliança, sendo elas rotinas sugestivas da capacidade de gestão de aliança. Além disso, foi possível identificar também o desempenho da aliança e o nível de satisfação relacionado ao desempenho, aos objetivos estratégicos, ao conhecimento gerado e à evolução interna.

Os resultados da análise deste trabalho chegam a conclusões semelhantes ao estudo empírico de Schilke e Goerzen (2010) quanto a relação positiva de rotinas na capacidade de gestão e no desempenho de alianças estratégicas. Nota-se também um vínculo positivo entre a confiança, o respeito e a colaboração dos parceiros, do ponto de vista dos gestores, demonstrando ser um fator responsável pelo sucesso das alianças. Flexibilizar contratos sem perder sua reputação e credibilidade também é algo ressaltado pelas organizações.

Evidencia-se então neste estudo que a dificuldade de alguns mercados é superada quando a organização possui um parceiro com forte conhecimento e especialização no mercado desejado, de maneira que a coordenação interorganizacional se torna extremamente nítida, com a interação nos processos decisórios, capacidade de aprendizado e absorção de novos conhecimentos, na identificação de novas oportunidades e claro, nas flexibilizações. Um exemplo tangível são as diversas alterações que os frigoríficos fazem para facilitar todo o processo de exportação, desde construção de novas salas de abate específicas para o *halal*, até a implementação de novos túneis de congelamento e contratação de funcionários mais preparados.

A relevância deste estudo está na ampliação do conhecimento da relação entre capacidade relacional e desempenho da aliança estratégica no setor de exportação de carne

bovina para países islâmicos, considerando as instituições informais, estas que poucas vezes são mencionadas em estudos relacionados ao tema. Apesar do grande número de exportações para este mercado, é comum que diversos frigoríficos ainda não conheçam a fundo as regras e exigências dele, ainda mais porque algumas regras variam de país para país. A aliança estratégica contratual entre as organizações intermediárias e frigoríficos gera resultado, não só financeiro, mas também educacional, já que cada contrato é uma experiência diferente do anterior.

Uma outra contribuição deste trabalho é para os gestores das organizações e dos frigoríficos. Gestores mais conscientes deste tipo de cooperação mútua que é a aliança estratégica podem gerenciar seus contratos de forma mais cooperativa, estimulando a confiança e o respeito entre os parceiros, podendo desenvolver a organização e atrair cada vez mais pessoas interessadas com este perfil em específico. Percebe-se também a importância da capacidade de gestão e desempenho da aliança, para atingir objetivos comuns.

Nota-se que a maior limitação do estudo foi o fato das entrevistas terem sido realizadas apenas por gestores presentes diretamente na aliança e analisando apenas o ponto de vista da organização intermediária. Sendo assim, a proposição só pode ser entendida no contexto destas organizações.

Sugere-se que para trabalhos futuros seja feito o teste quantitativo do modelo conceitual proposto, além de estudar considerando também o ponto de vista dos frigoríficos na aliança entre estes e a organização intermediária.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ariño, A. (2003). *Measures of strategic alliance performance: An analysis of construct validity*. *Journal of International Business Studies*, 34(1), 66–79. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400005>

Arresala, C. I. B. (2021). *Saiba o que é Halal*. Disponível em: <http://www.arresala.org.br/biblioteca/saiba-o-que-e-halal>> Acesso em: Março de 2021.

Arrow, K. J. (1969). The Organization of economic activity: issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation. In: *The Analysis and evaluation of public expenditure*. Cambridge: Harvard University Press.

Associação Brasileira de Frigoríficos. *Exportação de carne bovina cresce 11% em receita*. Disponível em: <https://www.abrafrigo.com.br/index.php/2021/01/08/exportacao-de-carne-bovina-cresce-11-em-receita/>> Acesso em: Fevereiro de 2021.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, ed. 5.

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2012). *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases*.

Berger, P. L., & Luckmann, T. (2001). *A Construção Social da Realidade: Tratado de Sociologia do Conhecimento*.

Berger, P. L., & Luckmann, T. (2003). *A Construção Social da Realidade: Tratado de Sociologia do Conhecimento (Número 23)*.

Bouroullec, M. D. M., & Paulillo, L. F. (2010). Governanças híbridas complementares aos contratos no comércio justo citrícola internacional. *Gestão & Produção*, 17(4), 761–773. <https://doi.org/10.1590/s0104-530x2010000400010>

Clayton, P., Feldman, M., & Lowe, N. (2018). Behind the Scenes: Intermediary Organizations that Facilitate Science Commercialization Through Entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 32(1), 104–124. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0133>

Comex Stat. Exportação e Importação Geral. Disponível em: <<http://comexstat.mdic.gov.br>> Acesso em: Fevereiro de 2022.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). The New Institutionalism in Organizational Analysis. In *The University of Chicago Press*. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226185941.001.0001>

Dyer, J. H., Singh, H., & Hesterly, W. S. (2018). The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3140–3162. <https://doi.org/10.1002/smj.2785>

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>

Flick, U. (2009). *Métodos de pesquisa: introdução à pesquisa qualitativa* (p. 405).

Gulati, R., & Singh, H. (1998). The Architecture of Cooperation: Managing Costs and Coordination Concerns Appropriation in Strategic Alliances. 43(4), 781–814.

Gupta, A. K., & Wilemon, D. (1996). *Changing Patterns in Industrial R&D Management*. Elsevier.

Hartmann, E., & Kjaer, P. F. (2015). *The Evolution of Intermediary Institutions in Europe: From Corporatism to Governance*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/https://doi.org/10.1057/9781137484529_1

Howells, J. (2006). Intermediation and the Role of Intermediaries in Innovation. *Research Policy*, 35(5), 715–728. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.03.005>

Invest & Export Brasil. (2022). *Trading Brasileiras*. Disponível em: <<http://www.investexportbrasil.gov.br/trading-brasileiras>> Acesso em: Maio de 2022.

Kale, P., Dyer, J. H., & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23(8), 747–767. <https://doi.org/10.1002/smj.248>

Ledeneva, A. (2018). *The Global Encyclopedia of Informality* (Vol. 1). UCL Press.

Ménard, C. (1997). Le pilotage des formes organisationnelles hybrides. *Revue économique*, 48(3), 741–750. <https://doi.org/10.3406/reco.1997.409912>

Ménard, C. (2006). Hybrid Organization of Production and Distribution. *Revista de Análisis Económico*, 21(2), 25–41.

Mignon, I., & Kanda, W. (2018). A typology of intermediary organizations and their impact on sustainability transition policies. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 29(July), 100–113. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2018.07.001>

North, D. C. (1991). *Institutions*. 5(1), 97–112.

Schilke, O., & Goerzen, A. (2010). Alliance management capability: An investigation of the construct and its measurement. *Journal of Management*, 36(5), 1192–1219. <https://doi.org/10.1177/0149206310362102>

Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*.

Scott, W. R. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests and Identities* (4^o ed). SAGE Publications.

Suvinen, N., Konttinen, J., & Nieminen, M. (2010). How Necessary are Intermediary Organizations in the Commercialization of Research? *European Planning Studies*, 18(9), 1365–1389. <https://doi.org/10.1080/09654313.2010.492584>

Teece, D. J. (1992). Competition, cooperation, and innovation. Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 18(1), 1–25. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(92\)90050-L](https://doi.org/10.1016/0167-2681(92)90050-L)

Thielmann, R. (2013). A Teoria dos Custos de Transação e as Estruturas de Governança : uma Análise do Caso do Setor de Suinocultura no Vale do Rio Piranga - Mg. SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976>

Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization : The Transaction Cost Approach. *The American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577. https://www.unige.ch/sciences-societe/socio/files/1114/0533/6204/Williamson_1981.pdf

Williamson, O. E. (1985). The Economic Institutions of Capitalism. 12(2), 385–387. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4308003>

Williamson, O. E. (1991). Strategizing, Economizing, and Economic Organization. 12, 75–94.

Williamson, O. E. (1995). Transaction Cost Economics: How it Works, Where its Headed. *De Economist*, 1(146). <https://doi.org/10.1023/A>

Yin, R. K. (2005). Estudo de caso: planejamento e métodos (3o ed). Bookman.

APÊNDICE A – Matriz de Amarração**Problema de Pesquisa:**

Como a capacidade relacional das *trading companies* influencia, do ponto de vista das instituições informais, o desempenho das alianças estratégicas para exportação de carne bovina para países islâmicos?

Objetivo Geral:

Identificar e analisar papel das *trading companies*, do ponto de vista das instituições informais, no desempenho dos frigoríficos de carne bovina para países islâmicos

Objetivos Específicos:

- a) caracterizar as alianças estratégicas que envolvem *trading companies* para o fornecimento de carne para os mercados islâmicos;
- b) caracterizar o desempenho dessas alianças estratégicas;
- c) caracterizar a capacidade relacional dessas alianças.

CONSTRUTOS E PRINCIPAIS AUTORES	VARIÁVEIS	INDICADORES	SUGESTÃO DE ROTEIRO
1 Aliança Estratégica Gulati & Singh (1998), Ménard (2006), Barney & Hesterly (2012).	1.1 Participantes	1.1.1 Participantes	1. Quais as organizações participantes da aliança?
	1.2 Tipo	1.2.1 Tipo	2. De que tipo é a aliança? Contratual, com participação acionária? Descreva.
	1.3 Tempo	1.3.1 Data de Início	3. Quando o primeiro contrato foi assinado?
		1.3.2 Date de Término	4. Quando o contrato foi finalizado? (Se finalizou a menos de três anos)
	1.4 Recursos Envolvidos	1.4.1 Recursos Tangíveis	5. Quais os recursos e ativos envolvidos na aliança? (Tangíveis, como capital e instalações, e intangíveis, como marca e conhecimento)
		1.4.2 Recursos Intangíveis	
1.5 Motivação	1.5.1 Motivação	6. Qual a motivação para a formação da aliança? Por qual motivo ela foi formada?	
2 Capacidade Relacional Kale et al. (2002), Schilke & Goerzen (2010)	2.1 Coordenação Interorganizacional	2.1.1 Coordenação e Interação	7. Como é feita a coordenação das atividades e processos entre os parceiros?
			8. Como é a capacidade de absorção de novos conhecimentos entre os parceiros?
	2.2 Aprendizagem Interorganizacional	2.2.1 Aprendizado	9. Como é a capacidade de aprendizado entre os parceiros?
		2.2.2 Capacidade de Absorção	10. Como é a capacidade de absorção de novos conhecimentos entre os parceiros?
2.3 Proatividade da Aliança	2.3.1 Identificação de Oportunidades	11. Comparado aos concorrentes, como é a capacidade de identificação de novas oportunidades?	

	2.4 Transformação da Aliança	2.4.1 Flexibilidade Contratual	12. Como é flexibilizado o contrato para alterar alguns termos em busca de melhores resultados e satisfação do cliente? 13. Como são flexibilizados os contratos para que a reputação e credibilidade dos parceiros se mantenha firme? 14. Quando surge uma situação inesperada, os termos do contrato são flexibilizados até que ponto? Os termos originais podem ser modificados por completo?
		2.4.2 Flexibilidade nas Mudanças	15. Os parceiros são flexíveis para mudarem algo nas suas organizações em prol da aliança? Exemplifique.
3 Desempenho da Aliança Venkatraman & Ramanujam (1986), Kale et al. (2002), Ariño (2003).	3.1 Satisfação com o Desempenho da Aliança	3.1.1 Satisfação com o Desempenho da Aliança	16. Qual o nível de satisfação com o desempenho da aliança?
	3.2 Satisfação com os Objetivos Estratégicos	3.2.1 Atendimento aos Objetivos Estratégicos	17. Os objetivos estratégicos das organizações foram satisfeitos com a aliança?
	3.3 Satisfação com Conhecimento Gerado	3.3.1 Aplicabilidade e Compartilhamento do Conhecimento Gerado	18. Como o conhecimento gerado é aplicado? Tem trazido novos resultados comerciais?
	3.4 Satisfação com a Evolução Interna	3.4.1 Evolução Interna	19. Qual o nível de satisfação interna gerado pelos novos conhecimentos e recursos a partir da aliança?

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista

Caracterização da Organização e Dados Pessoais:

- Nome (não será divulgado):
- Organização (não será divulgado):
- Cargo:
- Há quanto tempo a empresa está no mercado:
- Há quanto tempo atua na exportação:
- Tempo de experiência no setor:
- Tempo de experiência com alianças:

Questões de Caracterização de Alianças Estratégicas:

1. Quais as organizações participantes da aliança?
2. De que tipo é a aliança? Contratual, com participação acionária? Descreva.
3. Quando o primeiro contrato foi assinado?
4. Quando o contrato foi finalizado? (Se finalizou a menos de três anos)
5. Quais os recursos e ativos envolvidos na aliança? (Tangíveis, como capital e instalações, e intangíveis, como marca e conhecimento)
6. Qual a motivação para a formação da aliança? Por qual motivo ela foi formada?

Questões de Caracterização de Capacidade Relacional:

7. Como é feita a coordenação das atividades e processos entre os parceiros?
 - 7.1. Considerando o pilar regulatório, como é a capacidade de estabelecer regras e fiscalização da conformidade entre os parceiros da aliança?
 - 7.2. Pelo pilar normativo, quais valores e normas são priorizados entre os parceiros?
 - 7.3. Com relação ao pilar cultural-cognitivo, de que maneira os “entendimentos compartilhados” e os comportamentos afetam a aliança e seus parceiros?
8. De que maneira ocorre a interação entre os parceiros na tomada de decisões?
 - 8.1. Considerando os três pilares (regulatório, normativo, cultural-cognitivo) como é feita esta interação?
9. Como é a capacidade de aprendizado entre os parceiros?
 - 9.1. Considerando os três pilares (regulatório, normativo e cultural-cognitivo), como a capacidade de aprendizado influencia a aliança?

- 9.2. De que maneira os “entendimentos compartilhados” e os comportamentos afetam a aliança e seus parceiros?
10. Como é a capacidade de absorção de novos conhecimentos entre os parceiros?
- 10.1. Considerando os três pilares (regulatório, normativo e cultural-cognitivo), como a capacidade de absorção afetam a aliança e seus parceiros?
11. Comparado aos concorrentes, como é a capacidade de identificação de novas oportunidades?
- 11.1. Considerando os três pilares (regulatório, normativo e cultural-cognitivo), como a capacidade de identificação de novas oportunidades influenciam na aliança e seus parceiros?
12. Como é flexibilizado o contrato para alterar alguns termos em busca de melhores resultados e satisfação do cliente?
13. Como são flexibilizados os contratos para que a reputação e credibilidade dos parceiros se mantenha firme?
14. Quando surge uma situação inesperada, os termos do contrato são flexibilizados até que ponto? Os termos originais podem ser modificados por completo?
15. Os parceiros são flexíveis para mudarem algo nas suas organizações em prol da aliança? Exemplifique.

Questões de Caracterização de Desempenho das Alianças:

16. Qual o nível de satisfação com o desempenho da aliança?
17. Os objetivos estratégicos das organizações foram satisfeitos com a aliança?
18. Como o conhecimento gerado é aplicado? Tem trazido novos resultados comerciais?
19. Qual o nível de satisfação interna gerado pelos novos conhecimentos e recursos a partir da aliança?