

O Processo de Integração Vertical Sob a Perspectiva da Teoria da Dependência dos Recursos – um Estudo de Caso

Ana Cláudia Olegário da Silva (Universidade Positivo) ana.silva@up.edu.br

Tavany Cibele Coelho (Universidade Positivo) tavany.coelho@up.edu.br

Daniel Ferreira dos Santos (Universidade Positivo) daniel.santos@up.edu.br

Resumo:

Neste artigo tem-se como objetivo analisar o processo de integração vertical de uma cooperativa do setor de agronegócios, sob a perspectiva da Teoria da Dependência dos Recursos. O procedimento metodológico utilizado foi o estudo de caso único, por meio do qual foi analisada a aquisição de uma indústria de fertilizantes por uma cooperativa do agronegócio. Conclui-se que os resultados observados na pesquisa evidenciam os pressupostos da perspectiva teórica da dependência dos recursos, tais como: assimetria de poder; interdependência organizacional como fator de restrição e incerteza; e o ambiente criado (*enactment*), e podem explicar o processo de integração vertical do caso analisado.

Palavras chave: Teoria da Dependência dos Recursos, Integração Vertical, Agronegócio, Fertilizantes.

The Vertical Integration Process from the Perspective of Resource Dependency Theory - a Case Study

Abstract

This article aims to analyze the vertical integration process of a cooperative of the agribusiness sector, from the perspective of the Resource Dependency Theory. The methodological procedure used was the single case study, through which the acquisition of a fertilizer industry by an agribusiness cooperative was analyzed. It is concluded that the results observed in the research evidence the assumptions of the theoretical perspective of resource dependence, such as: asymmetry of power; organizational interdependence as a constraint and uncertainty factor; and the enactment environment, and can explain the process of vertical integration of the analyzed case.

Key-words: Resource Dependency Theory, Vertical Integration, Agribusiness, Fertilizers.

1. Introdução

No ano de 2013, o agronegócio representou 22,54% do PIB do Brasil (CEPEA, 2015). O mercado de fertilizantes, que está inserido no segmento do agronegócio, movimentou¹, no mesmo ano, 30,7 milhões toneladas de produto em todo o país, e deste volume total, o estado do Paraná movimentou¹ 3,8 milhões de toneladas de produto (ANDA, 2015), o que evidencia a representatividade do segmento na economia do estado e do país. No Brasil, 84% da indústria de fertilizantes está concentrada em cinco grandes empresas nacionais e multinacionais (COSTA; SANTANA, 2014).

Neste artigo tem-se como objetivo analisar o processo de integração vertical de uma cooperativa do setor de agronegócios, sob a perspectiva da Teoria da Dependência dos Recursos. Os impactos do ambiente, o ambiente criado (*enactment*), a interdependência das relações

organizacionais e a assimetria de poder (PFEFFER; SALANCIK, 2003) são pressupostos teóricos analisados no caso.

De acordo com Hillman, Withers e Collins (2009), há diversos que analisaram fusões e aquisições à luz da teoria da dependência dos recursos. Haleblan et al. (2009) argumentam que a maioria dos estudos sobre fusões e aquisições são realizados com dados quantitativos, e sugerem que novos estudos sobre o tema sejam realizados por outras abordagens. Assim, esse artigo contribui ao estudar o fenômeno por meio da abordagem qualitativa, com estudo de caso único.

A cooperativa Sigma (denominada dessa maneira para preservar a sua identidade), objeto de estudo deste artigo, é uma cooperativa central que tem treze cooperativas associadas. Juntas, as treze cooperativas associadas consomem aproximadamente um milhão de toneladas de fertilizantes por ano, o que representa 26% do consumo do estado do Paraná. Em março de 2015, a Sigma realizou o processo de integração vertical, por meio da aquisição de uma indústria de fertilizantes que era fornecedora de insumos das cooperativas associadas à Sigma.

O presente artigo é dividido em cinco seções, a primeira seção aborda a introdução; a segunda seção trata os pressupostos da teoria da dependência dos recursos e da integração vertical, que serão utilizados como base de análise do caso; a terceira seção trata da metodologia empregada; a quarta seção discute o estudo do caso com base no referencial teórico e finalmente as considerações finais tratam das conclusões do estudo, limitações e indicações de pesquisas futuras.

2 Teoria da Dependência dos Recursos

A Teoria da Dependência dos Recursos parte do pressuposto que as organizações não são autossuficientes e que é inevitável que se relacionem com outros atores do ambiente com o intuito de obterem recursos necessários para realizar alguma atividade fim (PFEFFER; SALANCIK, 2003). Ou seja, para obter os recursos requeridos para o funcionamento, uma empresa é obrigada a se relacionar com indivíduos e organizações externas. É essa necessidade de relação que torna as firmas dependentes de recursos (HOWARD; PFEFFER, 1976; PFEFFER; SALANCIK, 2003).

Os recursos podem ser insumos necessários para a fabricação de bens, matérias-primas, pessoas, ativos físicos, informações, entre outros. Outra abordagem teórica que trata dos recursos nas organizações é a Visão Baseada em Recursos - VBR, cujo pressuposto é que as organizações podem obter vantagens competitivas sustentadas se os seus recursos forem valiosos, raros, difíceis de imitar e difíceis de substituir (BARNEY, 1991). Essa abordagem teórica enfatiza a estratégia organizacional fortemente baseada nas características internas da empresa, ou seja, o impacto do ambiente não é o foco da análise na VBR.

O ambiente no qual a organização está inserida compreende eventos, situações, organizações e indivíduos externos, que de algum modo, afetam o funcionamento e a trajetória da organização (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005). “O ambiente inicia no ponto que o controle das organizações sobre as atividades diminui e o controle de outras organizações ou indivíduos começa” (PFEFFER; SALANCIK, 2003, p. 113).

Na perspectiva da TDR – Teoria da Dependência dos Recursos, o ambiente afeta e restringe a organização, contudo há a possibilidade da organização responder às restrições externas e tomar decisões estratégicas baseada nos seus interesses (PFEFFER; SALANCIK, 2003; ROSSETTO; ROSSETTO, 2005). Desta forma, o ambiente impõe limites e restrições às empresas, o que as leva a identificar oportunidades para perseguir objetivos, como aumento de

poder, lucro, participação de mercado, entre outros. Diferente da Ecologia Populacional, onde sobrevivência das organizações ocorre se estas estiverem adequadas ao ambiente (HANNAN; FREEMAN, 1977), na TDR, é possível gerenciar as ações organizacionais em prol de alcançar objetivos e garantir a sobrevivência da firma (HILLMAN ET AL., 2009; HOWARD E PFEFFER, 1976; PFEFFER E SALANCIK, 2003). Dito de outra maneira, a organização não é uma entidade passiva diante dos eventos do ambiente e admite-se à organização a possibilidade de agir, no sentido de tentar alterar e se adaptar ao ambiente, bem como responder às pressões externas e tomar decisões estratégicas em prol de seus próprios interesses (PFEFFER; SALANCIK, 2003). O ambiente da organização “é algo passível de ser manipulado pela firma a serviço de seus propósitos” (PENROSE, 2006, p. 15).

Para possibilitar a sobrevivência das organizações, é essencial que os gerentes tenham habilidade de adquirir e manter os recursos primordiais (PFEFFER; SALANCIK, 2003). A habilidade refere-se à capacidade dos gerentes em influenciar e adaptar a empresa ao ambiente, com o intuito de atingir seus objetivos (ROSSETTO; ROSEETO, 2005), quer os objetivos sejam redução da dependência com outras organizações, sobrevivência, melhores resultados financeiros, entre outros.

Contudo, a habilidade de agir explica apenas parcialmente a sobrevivência e o resultado das organizações, pois a ação do gerente não deve ser superestimada no sentido de que ele pode adaptar a organização a quaisquer eventos do ambiente (PFEFFER; SALANCIK, 2003). Dito de outra maneira, nem sempre a habilidade em adquirir e manter recursos valiosos é suficiente para explicar a sobrevivência da organização, pois o ambiente no qual ela está inserida também é fator relevante para os seus resultados e sobrevivência (MILLER; SHAMSIE, 1996).

As repostas internas da firma, ou em outras palavras, as decisões da empresa, devem ser compreendidas por meio das análises das pressões e limites externos subjacentes à essas escolhas, desta maneira, a eficácia é compreendida como uma medida externa do quanto a organização está atingindo as demandas dos seus *stakeholders* (PFEFFER; SALANCIK, 2003). Ou seja, a eficácia organizacional ocorre quando a empresa atinge as expectativas dos seus *stakeholders* – clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, entre outros. Uma organização eficaz “é aquela que responde às demandas do seu ambiente conforme a sua dependência aos vários componentes do ambiente” (PFEFFER; SALANCIK, 2003, p. 84).

Na perspectiva teórica da dependência dos recursos, a organização é vista como um grupo de coalizões com interesses variados que pretendem alcançar objetivos, que podem ser alterados durante a trajetória da firma, de acordo com o interesse dos seus participantes e também devido a restrições do ambiente. Neste contexto, o papel do gerente é administrar as necessidades divergentes dos grupos de coalizões, com o intuito de garantir a sobrevivência da firma (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

Portanto, é necessário avaliar essas necessidades e demandas, para determinar quem são os grupos de interesse relevantes para a organização, qual é o grau de importância que a organização atribui a esses grupos e qual o grau de importância que os grupos atribuem à organização. Em outras palavras as organizações devem refletir sobre “quem quer o que e qual a importância de satisfazer essas demandas” (PFEFFER; SALANCIK, 2003, p. 87).

A dependência das organizações “existe sempre que um ator não tem controle total das condições necessárias para realizar uma ação ou obter um resultado desejado” (PFEFFER; SALANCIK, 2003, p. 40). Assim, a interdependência, não é o resultado *per se*, mas sim a interação, a relação entre os atores que geram um determinado resultado ou uma ação, então, a interdependência, que é oriunda da relação com outros atores ambiente externo, pode acarretar restrições no alcance dos objetivos das organizações (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

As relações de interdependência entre organizações também são caracterizadas pelo desequilíbrio ou assimetria - nem sempre as relações entre as organizações são balanceadas. (CASCIARO; PISKORSKI, 2005; PFEFFER; SALANCIK, 2003). Há fatores chave que determinam a assimetria das relações inter-organizacionais, que são: o grau de importância do recurso para a operação da organização, o grau de poder dos grupos de interesse sobre a alocação do recurso e a existência ou não de recursos alternativos (PFEFFER; SALANCIK, 2003). Nesse sentido, a assimetria é presente quando a relação de troca não é igualmente importante para ambas as organizações envolvidas numa relação, e o poder das relações é proporcional à assimetria da relação. (PFEFFER; SALANCIK, 2003). Por exemplo, se a organização A é a única fornecedora de um determinado recurso X, então, terá ela poder sobre as relações com as outras organizações cujo recurso X é essencial para a sua operação.

Para Casciaro e Piskorski (2005), a interdependência compreende o desequilíbrio de poder (*power imbalance*) – o grau de intensidade que uma organização é dependente da outra – e a dependência mútua (*mutual dependence*) – o quanto uma organização depende da outra e vice-versa. Não apenas a dependência e habilidade são fatores subjacentes a ações organizacionais para reduzir a incerteza, o “desequilíbrio de poder e a dependência mútua moldam ações inter-organizacionais como mecanismos distintos” (CASCIARO; PISKORSKI, 2005, p. 192). Para esses autores, a redução das restrições tende a ocorrer quando o nível de dependência mútua das organizações é alto, e por outro lado, ser mais difícil quando há um grande desequilíbrio de poder entre as organizações.

2.1 O Ambiente Criado (*Enactment*)

O ambiente é inerente à própria organização, uma vez que ele é criado pelos indivíduos de dentro da organização já que “os eventos do ambiente não se apresentam como rótulos e interpretações puras, nós é que damos sentidos aos eventos” (PFEFFER; SALANCIK, 2003, p. 72). Já na perspectiva do *Sensemaking*, o *enactment* do ambiente não é algo que é produto exclusivo do agente, pois ocorre da relação mútua entre o ambiente e o indivíduo e o indivíduo e o ambiente, portanto, um influencia o outro (WEICK, 1995).

Na TDR, o ambiente da organização, é a base para tomada de decisões para redução de incerteza, dependência e aumento de poder, é criados pelos indivíduos das organizações, por meio da coleta, atenção e interpretação de eventos que ocorrem no ambiente (PFEFFER; SALANCIK, 2003). O processo de atenção sofre influência de fatores como: estrutura, sistema de informações e atividades da organização (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

As informações utilizadas para criar o ambiente não são neutras, pois há a influência do sujeito que coleta os dados e informações, ou seja, há uma percepção seletiva, pois o indivíduo irá buscar elementos que julga ser relevante (PFEFFER; SALANCIK, 2003). Por exemplo, o gerente da área financeira pode selecionar as informações do ambiente de acordo com seus conhecimentos, suas experiências e também de acordo com seus interesses profissionais e pessoais dentro da organização.

Desta maneira, dentro da própria organização, pode haver mais de um ambiente criado, pois os grupos - representados por departamentos, comitês ou indivíduos - têm contato com aspectos distintos do ambiente (PFEFFER; SALANCIK, 2003). Assim, um gerente da área de finanças possivelmente terá percepções, interpretações e construção de um ambiente distinto daquele que um gerente de produção terá.

As decisões e ações são feitas com base no ambiente criado, porém, os resultados das organizações podem ser influenciados por elementos do ambiente que não foram percebidos no

processo de *enactment* (PFEFFER; SALANCIK, 2003). “Algo que não foi percebido pela organização pode não afetar suas ações, embora possa afetar seus resultados” (PFEFFER; SALANCIK, 2003, p. 73). As empresas dependem das relações com o ambiente para a sua sobrevivência, e por meio do *enactment* do ambiente, tomam medidas que buscam minimizar as restrições (HILLMAN; WITHERS; COLLINS, 2009).

Para Pfeffer e Salancik (2003), o ambiente criado tem limitações, pois as relações de interdependência entre organizações podem ser subestimadas, superestimadas ou até mesmo despercebidas. Além disso, outro fator que também pode ocasionar distorções é o fato de que a organização pode ficar presa a sua trajetória do passado, ou seja, entender que se determinadas coisas que deram certo no passado, vão funcionar no futuro. Finalmente, outra questão que pode prejudicar o processo de *enactment* é a falta de equilíbrio, ou atenção desbalanceada do atendimento das expectativas dos diferentes *stakeholders* (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

O ambiente organizacional é composto por três elementos fundamentais: concentração (dispersão de poder), munificência (escassez / disponibilidade de recursos) e interconectividade (conexões entre as organizações) e a combinação desses elementos afeta tanto o grau de interdependência e conflitos entre as organizações, o que por sua vez, irá impactar os resultados das organizações (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

Como a TDR permite a ação dos gerentes, o processo de *enactment* do ambiente pode conduzir ações como aquisições de empresas, formação de joint ventures, alianças estratégicas, escolha de membros do conselho administrativo, entre outros. Essas ações tem o objetivo de reduzir a dependência e incerteza das organizações (HILLMAN; WITHERS; COLLINS, 2009; PFEFFER; SALANCIK, 2003).

2.2 Teoria da Dependência dos Recursos e Integração Vertical

Uma das maneiras de redução da incerteza, ou absorção das restrições (PFEFFER; SALANCIK, 2003) é a integração vertical, que é objeto de análise desse estudo. A integração vertical consiste em integrar um processo que antes era realizado por uma outra empresa. Pode ser integrado um processo anterior, para trás, ou seja, algo que era comprado de outra organização (por exemplo, a compra de uma matéria-prima ou componente), e também pode ocorrer a integração para frente, quando a organização acopla um processo que era feito posteriormente (por exemplo a distribuição do seu produto direto ao consumidor final) (PENROSE, 2006).

Empresas podem realizar a integração vertical com o objetivo de reduzir incertezas, reduzir custos e aumentar a eficiência das operações (PENROSE, 2006). A integração vertical é um mecanismo para reduzir incerteza, promover estabilidade e previsibilidade (PFEFFER; SALANCIK, 2003) bem como “estender o controle organizacional sobre os recursos que são vitais para a operação da firma” (PFEFFER; SALANCIK, 2003, p. 114). “Há um forte suporte que as aquisições que ocorrem entre firmas que são dependentes uma da outra são mecanismos para reduzir a dependência” (HILLMAN; WITHERS; COLLINS, 2009, p. 1406).

Em suma, a teoria da dependência dos recursos é uma perspectiva que aborda os efeitos do ambiente nas organizações, como ele é criado (*enactment*) pelos indivíduos de dentro das organizações e quais medidas podem ser tomadas para reduzir a dependência e incertezas e aumentar o poder da organização. Observa-se que a teoria aborda tanto os impactos do ambiente bem como a ação dos indivíduos como aspectos que influenciam a sobrevivência das organizações. Várias ações podem ser feitas para reduzir a incerteza e a dependência das

organizações, como: fusões e aquisições, alianças estratégicas, escolha do conselho administrativo, entre outras, (HILLMAN; WITHERS; COLLINS, 2009).

Este estudo tem como objetivo analisar o processo de integração vertical da Cooperativa Sigma, sob a perspectiva da teoria da dependência dos recursos, e essa discussão será abordada na seção 4.

3 Procedimentos Metodológicos

Este estudo analisou o processo de integração vertical realizado pela cooperativa Sigma, que fez a aquisição de uma indústria de fertilizantes em março de 2015. A Sigma é uma cooperativa central fundada em 2008, e que atualmente tem treze cooperativas associadas.

A pesquisa tem abordagem qualitativa, e a estratégia utilizada foi o estudo de caso – uma estratégia que vem sendo amplamente utilizada nas pesquisas de Administração (FREITAS; JABBOUR, 2011). Segundo Yin (2005, p. 32), o estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto na via real”. Apesar de ter limitações, assim como outros métodos de pesquisa (YIN, 2005), o estudo de caso permite realizar análises profundas dos fenômenos organizacionais (FREITAS; JABBOUR, 2011).

O estudo de caso único é justificado pelo critério de caso representativo ou típico, cujo objetivo é “capturar as circunstâncias e condições de uma situação lugar-comum” (YIN; 2005, p. 63), ou seja, analisar característica de fenômenos triviais. Ainda, outro critério de justificativa de seleção do caso único é a receptividade e acesso às informações para análise (STAKE, 1995).

Os dados foram coletados em julho de 2015, por meio de entrevista semi-estruturada com o gerente financeiro da Sigma, com duração de 50 minutos. Após transcrita, a entrevista resultou um documento de nove páginas. Como a participação de pessoas chave na coleta de evidências é um dos fatores que confere confiabilidade ao estudo de caso (YIN, 2005), foi selecionado para a entrevista o gerente Financeiro da Sigma – que participou ativamente no processo de aquisição da indústria de fertilizantes.

Além disso, foram coletados documentos e registros em arquivo (YIN, 2005), como: comunicado ao mercado (documento disponibilizado no site da Sigma, que relatou a aquisição da empresa); comprovante de registro junto à órgãos governamentais; notícias em sites da internet e vídeos disponíveis em site de compartilhamento. A análise dos documentos e registro de informações corroborou com as evidências obtidas na entrevista. Dessa forma, a utilização de fontes de dados múltiplas conferiu confiabilidade à pesquisa, já que os resultados e conclusões não se basearam apenas no discurso do entrevistado (YIN, 2005).

Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, composta pelas seguintes fases: pré-análise, exploração do material, tratamentos dos dados e interpretação (BARDIN, 2010).

4 Análise e Interpretação dos Dados

A cooperativa Sigma é uma organização que atua no segmento do agronegócio, no setor de fertilizantes e insumos para a agricultura. A sede da empresa está localizada no município de Curitiba, e atualmente sua estrutura é composta por uma indústria de fertilizantes localizada na cidade de Paranaguá – PR, um escritório de representação na China e a sede em Curitiba. A empresa foi constituída no outubro de 2008, e surgiu da união de 21 cooperativas do ramo do agronegócio, todas localizadas no estado do Paraná, que se reuniram com o objetivo de realizar

as compras dos insumos agrícolas em conjunto, para tentar melhorar as condições de negociação de compra, visto que o volume da compra de insumos, quando realizada em conjunto, era muito mais representativo. Desde 2003 haviam estudos sobre a união das cooperativas do estado do Paraná, e a crise financeira de 2008 foi um advento acelerou essa união, pois naquela ocasião o preço dos insumos agrícolas teve altas expressivas, conforme informação do entrevistado:

Em 2008 teve aquela crise mundial, que fez com que o preço dos commodities disparasse, então surgiu essa necessidade de comprar em conjunto para reduzir a questão do custo da matéria-prima (Entrevistado, comunicação oral, 2015).

Inicialmente, a natureza jurídica da Sigma era um consórcio, contudo, em 2009, devido a restrições que esse tipo de personalidade jurídica impunha, a organização foi alterada para uma cooperativa central. Atualmente, a Sigma conta com 13 cooperativas associadas. A redução do número de associadas, desde a sua fundação até o presente momento, segundo o entrevistado, se deu por incompatibilidades estruturais ou de negócio, como destacou o entrevistado:

Algumas saíram por que acharam que eram pequenas demais para estar no grupo, outras cooperativas grandes saíram por que não entenderam bem a filosofia da Sigma né, e hoje a gente está em treze, acho que num grupo bem fechado e alinhado com o nosso planejamento estratégico (Entrevistado, comunicação oral, 2015).

Desde meados de 2003 o sindicato da classe percebeu que as cooperativas eram muito dependentes de grandes indústrias nacionais e multinacionais para a aquisição de insumos agrícolas, essenciais para o funcionamento das cooperativas. A relação de poder entre as cooperativas e as indústrias fornecedoras de insumos era assimétrica, já que havia uma forte dependência das cooperativas em relação às grandes indústrias de fertilizantes (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

Os estudos realizados em 2003 pelo sindicato da classe, a percepção da dependência das cooperativas para com as grandes indústrias de fertilizantes e a crise financeira em 2008 foram eventos do ambiente que possibilitaram que fundadores da Sigma fizessem o *enactment* do ambiente, ou seja, por meio da coleta, análise e interpretação desses eventos, foi criado o ambiente que permitiu à esses indivíduos a formação de uma estratégia, uma ação organizacional para reduzir a dependência e incerteza produzida pela relação assimétrica entre as cooperativas e as grandes indústrias de fertilizantes (PFEFFER; SALANCIK, 2003). Essa estratégia era a criação de um consórcio de compras, a Sigma.

De 2009 a 2012, a Sigma fez seu planejamento estratégico, análises do ambiente, análises de viabilidade financeira e percebeu que a melhor forma de realizar a aquisição de insumos não era comprando-os conjuntamente. A forma mais eficaz de adquirir os insumos seria por meio de uma indústria própria, pela qual seria possível comprar as matérias-primas e fazer a industrialização dos fertilizantes demandados pelas cooperativas associadas. A interpretação dos eventos do ambiente, que proporcionou a decisão de ter uma indústria própria de fertilizantes foi liderada pelo diretor-executivo da Sigma, engenheiro agrônomo e profissional com aproximadamente 30 anos de experiência no agronegócio, em empresas nacionais e multinacionais. Abaixo trecho da entrevista realizada com o gerente financeiro, que relata sobre a decisão:

Criamos uma espécie de comitê de planejamento estratégico, onde todos os representantes das cooperativas participaram, e nessas discussões, surgiram as ideias né, lógico, tudo capitaneado pelo diretor executivo, que trouxe algumas ideias do

mercado, de empresas onde ele já trabalhou, foi alinhando com os pensamentos de todos, até conseguir alinhar os objetivos (Entrevista, comunicação oral, 2015)..

O objetivo de ter uma fábrica própria de fertilizantes era para reduzir a forte dependência que as cooperativas associadas à Sigma tinham junto às grandes indústrias do setor de fertilizantes e aumentar o poder de compra das cooperativas associadas. Tal evidência foi constatada por meio da entrevista, de informações do site da Sigma e um vídeo divulgado num site de compartilhamento de vídeos. Abaixo trecho da entrevista com o gerente financeiro da Sigma:

a espinha dorsal desse projeto (de aquisição da indústria de fertilizantes) tem dois sentidos: primeiro é otimizar custo (...) a segunda variável, talvez seja a mais importante, é conseguir comprar em grande escala, então a gente não vai precisar depender dos grandes fornecedores que estão aqui no Brasil, a gente vai conseguir ir até os fornecedores internacionais, os grandes produtores de matéria prima, e fechar os pedidos diretamente com os produtores (...) o mercado (de fertilizantes) está muito concentrado nas mãos de poucos, hoje a gente tem aí a X, a Y, a Z, a W, são poucas (indústrias) que vendem para quase todos, então está muito concentrado. A ideia é ter nossa própria estrutura para tentar desmontar um pouquinho essa concentração do mercado (Entrevista, comunicação oral, 2015).

No site da empresa, consta a informação de que desde 2003, estudos do sindicato da classe indicavam que as cooperativas paranaenses não poderiam ficar passivas diante da concentração do mercado global, e que a constituição da Sigma é uma solução que tem como objetivo reduzir os custos de aquisição dos insumos agrícolas e reduzir a dependência das grandes empresas nacionais e multinacionais que controlam o setor o setor de fertilizantes.

No vídeo publicado no site de compartilhamento de vídeos, em setembro de 2012 – mesmo período que foi finalizado o planejamento estratégico da Sigma, e definido quanto a necessidade de construção / aquisição de uma indústria de fertilizantes própria – consta o depoimento de funcionários das cooperativas associadas e do diretor executivo da Sigma, sobre o objetivo de constituição da cooperativa central, como pode ser observado:

É efetivamente fazer um contraponto ao processo de centralização que está acontecendo através das grandes multinacionais, dos fabricantes dos produtos e dos importadores, e das grandes trades, no sentido de conseguir competir com maior eficiência, com maior eficácia. (Presidente de uma das cooperativas associadas)

Bom, a globalização acabou dando muita força as empresas fornecedoras de insumos agrícolas, elas se consolidaram e passaram a ser uma oferta extremamente concentrada, ou seja, poucas empresas hoje ofertam produtos, enquanto nós, das cooperativas e os próprios produtores rurais somos uma demanda muito pulverizada né. Com a criação da Sigma, nós acabamos conseguindo concentrar nossa força e as nossas necessidades, e criamos o equilíbrio entre a oferta e a demanda, reduzindo as disparidades que existem no mercado (...). (Diretor executivo da Sigma)

De 2009 a 2012, durante o desenvolvimento do planejamento estratégico da Sigma, seus gerentes e conselheiros identificaram e compreenderam novos elementos do ambiente externo, e decidiram que, ao invés de realizar compras em conjunto, iriam construir uma própria fábrica de fertilizantes. Outro pressuposto da TDR que pode ser observado é que o ambiente criado (*enactment*) não é neutro, pois o sujeito que interpreta e cria o ambiente tem uma percepção seletiva, com base nos seus interesses e experiências (PFEFFER; SALANCIK, 2003). Nesse sentido, é possível que a experiência profissional de 30 anos do diretor executivo da Sigma, que liderou a as decisões estratégicas, junto com membros do conselho, teve influência no ambiente criado.

O plano inicial, derivado do planejamento estratégico da Sigma, era construir uma indústria de fertilizantes no município de Paranaguá, devido à localização do Porto de Paranaguá, que é um dos principais portos do Brasil na entrada de matéria-prima para formulação de fertilizantes (ANDA, 2015). Contudo, a escassez de terrenos à venda no município, a dificuldade na obtenção de licenças ambientais e operacionais, e o tempo de construção que a unidade fabril iria demandar (aproximadamente quatro anos, segundo o entrevistado), foram fatores que restringiram a construção da fábrica própria. Diante desses eventos, houve a decisão de realizar a aquisição de uma indústria de fertilizantes já constituída, em operação e com licenças ambientais e operacionais concedidas.

Assim, percebe-se que a opção por construir a fábrica própria foi restringida por eventos do ambiente, como a indisponibilidade de terrenos no município desejado e a morosidade dos órgãos reguladores na concessão de licenças. Esse fato também pode ser relacionado com a TDR, pois os resultados da organização podem ser influenciados por elementos do ambiente que não foram percebidos. Assim, diante das restrições e limitações ambientais - e diante da impossibilidade de construção da fábrica - a Sigma optou por fazer a aquisição de uma fábrica pronta, em operação e com as licenças concedidas.

No ano de 2012, a Sigma iniciou relações comerciais com a Beta – denominada dessa maneira para preservar a identidade da empresa, onde a Sigma fazia a intermediação de compra de fertilizantes para atender a demanda das cooperativas associadas. A Beta era uma empresa familiar de médio porte, cuja atividade era fabricar fertilizantes. A empresa foi fundada no município de Contenda em 1991, e em 2014 o *market share* da Beta era de aproximadamente 1%. Em meados de 2013 o então sócio da Beta ofereceu parte da fábrica à venda, contudo, a Sigma tinha necessidade de comprar toda a unidade fabril. Como cerca de 80% do faturamento da Beta era oriundo da venda de fertilizantes para as cooperativas associadas à Sigma, o sócio optou por vender toda a indústria, pois se a Sigma comprasse uma outra indústria de fertilizantes, a Beta teria sua sobrevivência ameaçada, devido à grande dependência que tinha com a Sigma, como descrito pelo entrevistado:

O sócio (da Beta) assinou a possibilidade de venda da empresa, no primeiro momento ele não queria vender 100% da empresa, ele queria vender uma parte e ficar sócio da outra parte, mas eles estando na sociedade não nos daria possibilidade de fazer o ato cooperado, transformar isso numa cooperativa tendo um sócio pessoa física. Então, só existia uma possibilidade: ou comprava 100% ou não comprava nada (Entrevista, comunicação oral, 2015).

A Beta, ela tinha dois nichos comerciais, dois focos comerciais. Primeiro era a prestação de serviços para a empresa X, o segundo era a venda para as cooperativas associadas. Então se a gente adquirisse uma outra empresa, e a Beta ficasse sem as cooperativas associadas, ela teria sérios problemas de alavancagem financeira. Acho que foi também um grande motivo dele (o sócio) ter aberto a possibilidade de negociação (Entrevista, comunicação oral, 2015).

Das treze cooperativas associadas à Sigma, nove participaram da aquisição da Beta, e o recurso financeiro para a aquisição foi oriundo de um financiamento concedido por dois bancos. A homologação da venda foi aprovada pelas nove cooperativas associadas em janeiro de 2015, e em março de 2015 a aquisição da Beta foi concluída. A Sigma manteve grande parte dos funcionários da área administrava e de produção. Hoje, a estrutura tem aproximadamente 230 pessoas empregadas. A Figura 1 demonstra as relações da cooperativa central Sigma com as cooperativas associadas e fornecedores de matéria-prima, após o processo de integração vertical.

A relação de dependência que a Beta tinha com a Sigma, antes da aquisição, é mais um fato do caso que permite a interpretação do caso à luz da TDR. A assimetria de poder era presente, pois a relação de troca não era igualmente importante para ambas as empresas, e esse fato foi decisivo para que a concretização da aquisição. Finalmente, a aquisição da Beta pela Sigma foi ação para reduzir a dependência e incertezas das cooperativas associadas para com as grandes indústrias de fertilizantes - um segmento com alta concentração de poder.

Assim, a forte dependência da Beta para com a Sigma e das cooperativas associadas da Sigma para com as grandes indústrias fornecedores de fertilizantes são elementos que explicam o processo de integração vertical pela lente teórica abordada nesse artigo. Então, percebe-se que os pressupostos como: interdependência da relação das organizações; dependência de recursos essenciais como fator-chave na assimetria de poder entre organizações, o *enactment* do ambiente e a percepção seletiva do sujeito que cria o ambiente foram observados no caso em questão.

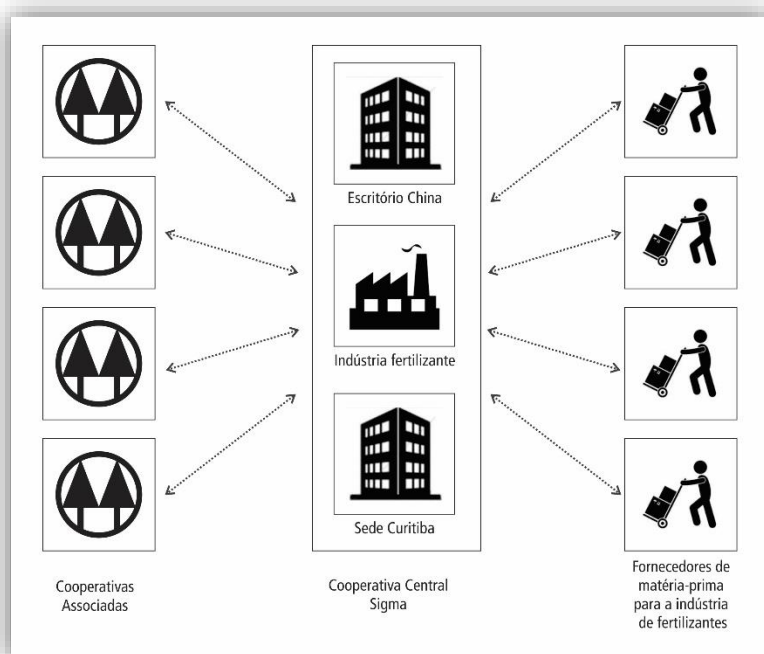


Figura 1 – Relação da cooperativa central Sigma com as cooperativas associadas e fornecedores de matéria-prima, após o processo de integração vertical.

Fonte: Os autores (2015).

5 Considerações Finais

O objetivo deste artigo foi analisar o processo de integração vertical de uma cooperativa do setor de agronegócios, a partir dos pressupostos da teoria da dependência dos recursos. Pode-se concluir que as relações assimétricas de poder, a interdependência das organizações como fator de incerteza e o ambiente criado (*enactment*) foram observados no caso analisado. O processo de integração vertical da cooperativa Sigma ocorreu como resultado de uma ação da Sigma e das cooperativas associadas - cujo intuito era reduzir a forte dependência que tinham com as grandes indústrias de fertilizantes - pois o insumo fornecido por estas indústrias é essencial para a atividade das cooperativas.

Esse estudo tem limitações, pois a entrevista realizada e a análise dos documentos e registros de informações foi o começo de uma aproximação com o campo, espera-se que futuramente novas entrevistas possam ser realizadas para compreender melhor o fenômeno. Ainda, o processo de integração vertical, bem como outros mecanismos que as organizações fazem para reduzir a incerteza do ambiente e a dependência com outras organizações, também podem ser analisados por duas perspectivas teóricas distintas, como a teoria institucional (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005).

Sugere-se para pesquisas futuras a realização da análise de casos múltiplos, com outras cooperativas centrais, para possibilitar a comparação das relações de interdependência, assimetria, ambiente criado, e demais pressupostos da TDR.

NOTAS:

1. Fertilizantes entregues aos consumidores finais.

Referências

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, LDA, 2010.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

CASCIARO, T.; PISKORSKI, M. J. Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 50, n. 2, p. 167–199, 2005.

COSTA, N. L.; SANTANA, A. C. Estudo da Concentração de Mercado ao Longo da Cadeia Produtiva da Soja no Brasil. **Revista de Estudos Sociais**, v. 16, n. 32, p. 111–135, 2014.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. . Utilizando Estudo De Caso(s) Como Estratégia De Pesquisa Qualitativa: Boas Práticas e Sugestões. **Estudo & Debate**, v. 18, n. 2, p. 7–22, 2011.

HALEBLIAN, J. et al. Taking Stock of What We Know About Mergers and Acquisitions: A Review and Research Agenda. **Journal of Management**, v. 35, n. 3, p. 469–502, 2009.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The Population Ecology of Organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, n. 5, p. 929–964, 1977.

HILLMAN, A. J.; WITHERS, M. C.; COLLINS, B. J. Resource Dependence Theory: A Review. **Journal of Management**, v. 35, n. 6, p. 1404–1427, 2009.

HOWARD, A. E.; PFEFFER, J. Environments of Organizations. **Annual Review of Sociology**, v. 2, p. 79–105, 1976.

MILLER, D.; SHAMSIE, J. The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood Firm Studios from 1936-1965. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 519–543, 1996.

PENROSE, E. **A Teoria do Crescimento da Firma**. [s.l.] Editora da Unicamp, 2006.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The External Control of Organization - A Resource Dependence Perspective**. Stanford: Stanford University Press, 2003.

PIB do Agronegócio. Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/pib/>>. Acesso em: 21/07/2015.

PRINCIPAIS Indicadores do Setor de Fertilizantes. Disponível em:

< <http://www.anda.org.br/index.php?mpg=03.00.00&ver=por>>. Acesso em: 21/07/2015.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. teoria institucional e dependência de recursos adaptação organizacional : uma visão complementar. **RAE Revista de Administração de Empresas**, v. 4, n. 1, 2005.

STAKE, R. E. **The Art of Case Study Research**. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 1995

WEICK, K. E. **Sensemaking in Organizations**. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 1995.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3ª Edição ed.Porto Alegre: Bookman, 2005.