

ALIANÇAS PÚBLICO-PRIVADAS PARA A INOVAÇÃO: O CASO DOS CONSORCIOS REGIONALES DE INNOVACIÓN LIDERADOS PELO INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN AGROPECUÁRIA DO URUGUAI

Rodrigo Saldías¹

João Augusto Rossi Borges²

Natália Carrão Winckler³

RESUMO

As alianças público-privadas constituem uma estratégia para a melhoria da eficiência na geração de inovações num contexto mundial, onde o aumento da competitividade é fundamental para as empresas. Embora o ambiente público e o empresarial apresentem interesses diferentes, é possível determinar um espaço comum para este tipo de aliança, orientado à geração do conhecimento em um ambiente mais ciente da realidade empresarial e produtiva. Como exemplo deste tipo de aliança, o *Instituto Nacional de Investigación Agropecuária* do Uruguai (INIA) está passando pelo processo de implementação do *Consortio Regional de Innovación* (CRI) na cadeia de produção do leite no Uruguai, com o intuito de facilitar o desenvolvimento das atividades de Pesquisa e Desenvolvimento orientadas à inovação. Assim, este trabalho, através de uma pesquisa exploratória e documental, descreve o exemplo do INIA e, com base em literatura sobre alianças público-privadas, discute a sua importância no contexto de desenvolvimento uruguaio.

Palavras-chaves: Alianças público-privadas, Inovação, Transferência de Tecnologia, Instituto Nacional de Investigación Agropecuária, Uruguai.

INTRODUÇÃO

No atual contexto dos agronegócios, o aumento da competitividade tornou-se uma situação imprescindível para a sobrevivência das empresas. A demanda cada vez mais exigente por parte dos consumidores determina que as

¹ Engenheiro Agrônomo; mestre em Agronegócios – Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios (CEPAN); Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: rodrigosaldivas@gmail.com

² Médico Veterinário; mestre em Agronegócios – Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios (CEPAN); Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: joaoaugusto08@yahoo.com.br

³ Administradora; mestre em Agronegócios – Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios (CEPAN); Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: nataliawinckler@gmail.com

ações estratégicas das organizações centrem-se em manter os atuais e conquistar novos mercados, melhorando assim o resultado para os diferentes elos das cadeias produtivas em que se inserem.

São diversos os exemplos de atividades ligadas ao agronegócio onde se estabelecem importantes desafios para desenvolver modelos de coordenação que envolva os diferentes atores participantes da atividade. Neste sentido é que as alianças público-privadas se situam como mecanismos de colaboração, onde as organizações públicas e as empresas privadas compartilham recursos, conhecimentos e riscos com o objetivo de realizar inovações, alcançar uma maior eficiência na produção e no fornecimento dos recursos e serviços.

As alianças público-privadas constituem um mecanismo para a eficiência do processo gerador de inovações. As políticas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) destacam-se como um aspecto central na busca por maior competitividade, visando a resolver diferentes problemas que as empresas e as instituições enfrentam. Esta busca de melhorias, baseadas nos processos de P&D, demonstra um incremento da eficiência quando se dá a união entre as instituições de pesquisa e a matriz produtiva e empresarial. Isto permite uma melhor orientação da geração do conhecimento e um aproveitamento mais eficiente das capacidades de cada parceiro.

O *Instituto Nacional de Investigación Agropecuária* do Uruguai (INIA) está implementando um exemplo destas alianças, através da criação e o desenvolvimento do *Consortio Regional de Innovación* (CRI) na cadeia produtiva do leite no Uruguai. A partir deste consórcio regional, o INIA age como articulador e promotor das associações público-privadas, atuando no processo de inovação através das alianças estratégicas entre os diferentes elos da cadeia. O objetivo desta ação é evitar o não aproveitamento dos esforços dos sócios e promover maior precisão no processo de inovação, identificando suas demandas e tecnologias adequadas.

Assim, este trabalho tem como objetivo, através de uma pesquisa exploratória e documental, apresentar o CRI da cadeia do Leite no Uruguai, um exemplo de aliança público-privada para a inovação. Para atingir este objetivo será realizado um aprofundamento teórico sobre os conceitos e funções das alianças, para posteriormente apresentar as características do CRI, sua estrutura e suas principais motivações.

REVISÃO TEÓRICA

Esta seção apresentará conceitos sobre alianças público-privadas (APP), seus tipos e processos de formação, como subsídios para a análise a qual este artigo se propõe.

Conceito e fundamentos das alianças público-privadas

As alianças se definem como arranjos voluntários entre empresas, determinando trocas, divisões do trabalho e desenvolvimento conjunto de produtos, tecnologias ou serviços (GULATI, 1998). Para Hartwich *et al.* (2006), alianças público-privadas são mecanismos de colaboração realizados entre as organizações públicas e empresas privadas de forma tal que alguns recursos, conhecimentos e riscos sejam compartilhados, visando a alcançar uma maior eficiência na produção e geração do conhecimento.

Alianças estratégicas podem fornecer às empresas informação, insumos e tecnologias ao alcance de objetivos estratégicos que favoreçam economias de escala e redução do risco. Ainda, a visão da concorrência isolada das empresas no mercado é cada vez mais inadequada em um contexto onde as empresas participam de relações sociais, profissionais e de intercâmbio com outras organizações. Portanto, o desempenho das empresas deve ser mais bem estudado e compreendido através da análise das redes de relações em que estão inseridas (GULATI, NOHRIA E ZAHEER, 2000).

A formação de alianças, apesar de não ser um fenômeno novo, apresenta, nas últimas décadas, uma forte expansão devido a um maior desenvolvimento das relações entre empresas e o ambiente institucional (GHEZÁN, 2004). Este incremento no desenvolvimento de alianças é explicado por Reid, Bussiere e Greenaway (2001) como consequência da necessidade de gerar conhecimento e da aceleração da concorrência entre as empresas, além das crescentes exigências dos consumidores.

Os mercados atuais demandam cada dia mais inovações tecnológicas, melhorias constantes na eficiência de utilização dos recursos e uma contínua geração de conhecimento, o que favorece ainda mais a criação deste tipo de parcerias. Essa necessidade de geração de inovações é vista por Gellinck, Vermiere e Viaene (2006) como um processo contínuo de pesquisa e desenvolvimento que gere, como resultado, novos produtos, técnicas, novas formas de organização e novos mercados.

A geração do novo conhecimento permite que cada parceiro melhore sua vantagem competitiva, constituindo-se numa motivação central para os participantes da aliança (REID, BUSSIÉRE e GREENAWAY, 2001). O processo de geração do conhecimento deve dar o espaço para que cada sócio possa integrar na aliança seu próprio conhecimento.

De acordo com Pedrozo, Estivalte e Begnis, (2004), a importância da formação de alianças estratégicas é vista nos benefícios sociais e econômicos que elas determinam aos agentes, como consequência da colaboração, associações e parcerias que se estabelecem. Os autores explicam como esta relação de cooperação pode ser concebida como um paradoxo num contexto atual orientado à competitividade. Apesar disto, “percebe-se a interface existente entre concorrência e cooperação através do incremento de organizações operando de

forma conjunta por meio da formação de alianças estratégicas e redes” (PEDROZO, ESTIVALETE e BEGNIS, 2004, p.11).

O tipo ideal de cooperação em Alianças Público-Privada ocorre com resultados positivos para o órgão público, ao parceiro privado, e aos cidadãos afetados pela intervenção estatal. Trata-se de um recurso que facilita a inovação e a experimentação, incentiva a partilha da responsabilidade e pode impor maior transparência na gestão de serviços através de contratos e processos de elaborações das especificações. A Aliança Público-Privada possibilita diferentes oportunidades, intenções, culturas corporativas ou comunidades e expectativas racionais (SADRAN, 2004).

As alianças público-privadas têm vantagens em comparação com outros mecanismos de colaboração para os processos de P&D, pois permitem:

La reducción tanto de los costos como de los riesgos de la investigación; el mejoramiento de la calidad y la relevancia de los resultados de la investigación, asegurando así una mayor adopción de éstos por parte de los socios involucrados; el mejoramiento de los productos de investigación debido a la sinergia que establecen los actores y al aprendizaje en común; la adquisición de capacidades, competencias y recursos complementarios; el mejoramiento de la posición competitiva en los mercados y el apoyo a los procesos de desarrollo y de mitigación de la pobreza, permitiendo que los pequeños agricultores tengan acceso a los conocimientos y las tecnologías (HARTWICH *et al.* 2006, p.2).

Apesar das motivações para participar das alianças serem diferentes nas instituições públicas e nas empresas privadas (as primeiras mais orientadas ao crescimento social e econômico da sociedade e as segundas motivadas pelo aumento da rentabilidade, competitividade e *market share*), existem situações onde os processos de P&D realizados no “espaço comum” acolhem interesses e ambientes diferentes. Hartwich *et al.* (2006) afirmam que o desenvolvimento de uma pesquisa pode permitir um importante avanço para os produtores rurais, ser favorável para um programa governamental e, ao mesmo tempo, permitir melhorias na rentabilidade e na competitividade das empresas.

Esse espaço comum é o que permite a formação das alianças, não obstante existam diferenças nos objetivos e nas motivações dos ambientes público e privado. Ao observar que existem interesses em comum e que a sinergia pode determinar benefícios para os sócios, as alianças tem um “espaço” para se desenvolver, conforme demonstrado na fig. 1.



Figura 1 – Espaço de interesses comuns

Fonte: Hartwich *et al.*, 2006.

Muitas vezes, os interesses comuns não permanecem ou não são suficientemente amplos para permitir a formação de uma aliança (HARTWICH *et al.*, 2006). A geração das inovações será resultado da integração desses conhecimentos em diferentes áreas que todos os sócios têm, para atingir um objetivo comum (NIELSEN e NIELSEN, 2008). Outras contribuições destes autores indicam que a aprendizagem interorganizacional favorece a inovação à medida que incentiva a busca por novas idéias e o desenvolvimento de novos produtos. A exposição a diversos conhecimentos e perspectivas permite a avaliação de diferentes alternativas e aumenta a criatividade.

Tipos de alianças público-privadas e o processo de formação de alianças

No setor público, a natureza da aliança é revelada quando este reconhece a sua dependência de outros setores e começa a resolver problemas de governança, descentralizando suas atividades. Assim, tem início a aliança, tanto verticalmente (através da relação entre diferentes níveis da administração) quanto horizontalmente (inter-setorial) (SKIETRYYS, RAIPA e BARTKUS, 2008).

O trabalho de Hartwich *et al.* (2006) buscou avaliar, segundo as ideias de Callon (2001), os diferentes tipos de alianças que se podem formar em relação aos sócios participantes, suas atividades, o nível de aproximação alcançado, o tipo de coordenação e o grau de irreversibilidade. De acordo com Callon (2001), as alianças entre empresas e organismos públicos de pesquisa podem ser classificadas em:

- *De proximidade:* são as que existem geralmente entre as pequenas e médias empresas (PME's). O nome estabelecido para elas não é pela proximidade geográfica, mas sim pelas relações de confiança que se estabelecem. Observam-se poucas referências de contratos estabelecidos para o funcionamento das alianças e se compartilham

conhecimentos de diversas áreas e geralmente relacionados com o *learning-by-doing* e *by-using*;

- *Trade alliances*: todos os sócios participam da aliança pelo interesse em realizar uma transação com o(s) outro(s). Um exemplo poderia ser o dinheiro aportado pelas empresas privadas para que o instituto de pesquisa utilize seu conhecimento e confiança para o mercado. Trate-se de uma relação que não forma uma verdadeira cooperação e que geralmente são curtas, até que a empresa encontre uma solução ao seu problema. Na maioria dos casos não existe uma aprendizagem coletiva;
- *De cooperação através de projetos múltiplos*: é o caso que será apresentado neste trabalho, sendo o resultado da associação de vários centros de pesquisa com empresas. Segundo explica Callon (2001), estas relações são as mais interessantes porque se desenvolvem relações de confiança, geração e transferência de conhecimento, pois se utilizam informações dos diversos sócios.

Este último tipo de aliança é o que permite a redução dos custos de transação e do oportunismo, alcançando assim um nível de confiança que desestimula o comportamento oportunista e a perda da boa reputação dentro da aliança e na totalidade do mercado. Além de reduzir os dois fatores supracitados, este tipo de aliança permite melhorar a coordenação entre os participantes, distribuindo tarefas, e melhorando o conhecimento das funções que cada um consegue fazer melhor (GULATI, NOHRIA e ZAHEER, 2000).

Na concepção de Hartwich *et al.* (2006), o processo de formação das alianças começa assim que o espaço comum entre os sócios é estabelecido. Estes interesses comuns podem mudar com a entrada de novos parceiros ou com a saída de outros. O estabelecimento de uma visão estratégica da aliança pode ser útil caso a aliança deva adaptar-se a alguma mudança do mercado importante. Uma segunda etapa do processo é o estabelecimento das condições contratuais que cada parceiro deverá respeitar. Nesta etapa é que se estabelece o orçamento, a distribuição dos benefícios e a propriedade intelectual das inovações geradas. Além disto, determinam-se a estrutura organizativa da aliança e o tipo de atividades nas quais serão realizadas as inovações.

A terceira etapa é quando se desenvolvem atividades que foram propostas pela aliança. É fundamental que nesta etapa se estabeleçam a confiança e a transparência entre os sócios e que exista um espaço para a discussão da visão e objetivos estratégicos inicialmente determinados. As duas etapas finais são a avaliação da aliança, observando-se seu funcionamento e resultados; e a partir disto é que deve ser definida a última etapa do processo, que determinará se a aliança continua ou deve ser finalizada. A aliança pode continuar apesar dos objetivos já terem sido atingidos, ou no caso de eles terem se ampliado; da mesma forma, ela pode ser finalizada antes que se alcancem os objetivos, caso os resultados sejam insuficientes e não se respondam aos interesses dos sócios. Todo o processo pode ser resumido conforme a fig. 2:



Figura 2 – Ciclo de formação das alianças

Fonte: Hartwich *et al.*, 2006.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com base nos objetivos, essa pesquisa é classificada como exploratória, onde o escopo é o aprimoramento de ideias ou descobertas de intuições (GIL, 2008). Para Selltiz *et al.* (1967) essas pesquisas geralmente envolvem levantamento bibliográfico.

Seguindo classificação proposta por Gil (2008), com base nos procedimentos técnicos esse trabalho é classificado como uma pesquisa documental, onde a coleta de dados se dá principalmente por materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, sendo as fontes de dados diversificadas e dispersas, podendo englobar arquivos de órgãos públicos e privados (GIL, 2008). Neste sentido, para cumprir com os objetivos propostos, a coleta de dados foi realizada em livros e periódicos, além de buscas nos arquivos do *Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria* (INIA), localizado no Uruguai.

Os materiais recolhidos foram submetidos à Leitura Informativa que tem por objetivo coletar e analisar dados ou informações que serão utilizados em trabalhos para responder a questões específicas (CERVO e BERVIAN, 1996). Para esses mesmos autores, esse tipo de leitura contempla quatro passos cronológicos, conforme segue: leitura de reconhecimento e pré-leitura, com o objetivo de certificar-se da existência das informações que se procura; a leitura seletiva que tem a finalidade de eliminar o dispensável e fixar-se no que realmente é de interesse; a leitura crítica ou reflexiva onde o objetivo é saber o que o texto “fala” sobre o assunto; e por fim a leitura interpretativa, onde após a análise e julgamento, procede-se a operação de síntese e apresentação dos dados descobertos (CERVO e BERVIAN, 1996).

Portanto, a partir de uma pesquisa exploratória, documental e da leitura informativa do material coletado, apresenta-se, nas próximas duas seções, os resultados.

CONSORCIO REGIONAL de INNOVACIÓN (CRI) – CADEIA DO LEITE

Esta seção apresentará as principais características do CRI, seu funcionamento e formas de financiamento, assim como uma breve descrição da realidade produtiva na qual o CRI se encontra inserido na matriz produtiva uruguaia.

Definição e funções

O CRI é um exemplo de aliança público-privada com a finalidade de facilitar o desenvolvimento das atividades de P&D orientadas à inovação. O primeiro CRI em funcionamento no Uruguai está inserido na cadeia do leite do litoral oeste. Trata-se de uma aliança que permite o desenvolvimento das atividades entre empresas e instituições públicas de pesquisa, com o intuito de que a geração de conhecimento científico e tecnológico permita alcançar uma melhoria no resultado econômico e social. Segundo INIA (2007), a forte interação entre a pesquisa e os usuários da tecnologia é a principal chave do processo de mudanças e inovações. Além disto, as empresas privadas podem desenvolver programas de capacitação, gerando *experts* que consigam melhorar os processos produtivos e de transferência de tecnologia.

Também é importante a função que o CRI tem para as instituições públicas, aumentando o impacto regional destas e permitindo melhorar a situação dos recursos humanos e a infraestrutura no interior do Uruguai, especialmente nas zonas com menor índice de desenvolvimento humano (INIA, 2007).

Sócios participantes do CRI

As instituições públicas participantes do CRI são o *Instituto Nacional de Investigación Agropecuária* do Uruguai (INIA), o *Laboratorio Tecnológico del Uruguay* (LATU) e a Faculdade de Agronomia – *Universidad de La República, Uruguay*. As duas primeiras apresentam como estratégia institucional o desenvolvimento de relações com empresas privadas e organismos públicos onde o objetivo é ampliar seu espaço de ação, melhorando assim a transferência de conhecimento e tecnologias e gerando maior eficiência na identificação dos problemas e a realização de suas atividades. A última tem a função de promover a capacitação dos recursos humanos, assim como também realizar atividades de pesquisa nas estações experimentais que possui.

Duas indústrias de laticínios localizadas nos departamentos de Paysandú e Rio Negro (litoral oeste do Uruguai) participam do CRI. Ambas têm mais de 40 anos no mercado e são muito importantes para o litoral, produzindo para o mercado local e com um crescente desenvolvimento da exportação de produtos de alta qualidade.

Inserção do CRI na Cadeia Produtiva do Leite no Uruguai

Percebe-se uma mudança na matriz produtiva no Uruguai, onde o avanço da agricultura e a produção florestal mostram-se como uma séria ameaça para a produção do leite, especialmente no litoral oeste do país. Devido a isto é que a geração de inovações que permitam aumentar a eficiência e eficácia da produção e a industrialização é fundamental para assegurar a sustentabilidade da cadeia.

Uma melhora no posicionamento das empresas é essencial, sendo as alianças público-privadas um excelente mecanismo para atingir esses objetivos (INIA, 2007). O trabalho conjunto das empresas com instituições de pesquisa melhora a situação dos dois ambientes e fortalece a presença local, através de um melhor uso dos recursos, aproveitando as vantagens das alianças que já foram explicadas previamente. Além disto, a busca por novas alternativas comerciais e o melhor posicionamento dos produtos no exterior pode permitir um melhor desempenho do setor.

Segundo Uruguay (2008), a produção de leite no Uruguai teve no ano 2008 o maior incremento anual da história e uma importante recuperação em relação a uma forte queda no ano anterior. O total de leite industrializado foi de 1.443 milhões de litros, 17% maior em comparação com 2007, ano de baixa produção por problemas climáticos. A excelente situação de preços internacionais foi analisada por Vidal (2008) como a principal causa em determinar um forte impulso da produção do leite.

A produção organiza-se em bacias, sendo a mais importante a que se situa na região sudoeste do país, com solos de boa aptidão para a produção leiteira e com uma localização estratégica perto de Montevideu, o maior centro consumidor. Esta bacia tradicional tem se expandido para a região litoral oeste à medida que o mercado interno perdeu importância relativa em relação ao mercado internacional.

As duas indústrias que participam do CRI situam-se nesta região, com uma produção que representa 9% do total nacional. A capacidade de processamento anual é de 55 até 60 milhões de litros por ano, com aproximadamente 100 produtores cada uma delas. As indústrias têm uma forte disposição à elaboração de produtos de alta qualidade e realizam importantes controles da qualidade dos processos e produtos, o que originou a abertura de novos mercados para a exportação. Além do abastecimento do mercado local, as duas indústrias exportam produtos para o México, Estados Unidos, Rússia e China.

Modelo organizacional e a estrutura do CRI

Trabalhar em alianças público-privadas supõe uma dificuldade maior que um modelo de trabalho individual (INIA, 2007). É por isso que o diálogo e a negociação são imprescindíveis para o sucesso da aliança. O modelo da organização do CRI é descrito por INIA (2007) como o Modelo Gerencial, que integra na sua estrutura hierárquica um Conselho Diretivo onde estão

representados todos os sócios da aliança. Esta Diretiva delega as funções operativas a um responsável que atua como o Gerente do CRI.

Diferentes Comitês Operativos podem ser formados, com o intuito de coordenar e executar programas em diferentes áreas que visem alcançar distintos objetivos (pesquisa, capacitação, etc.). No processo de formação e execução do CRI são importantes os vínculos contratuais realizados, porque desta forma se assegura o compromisso na geração e utilização das tecnologias e os conhecimentos. O CRI vai desenvolver atividades de pesquisa, transferência de tecnologia, extensão e capacitação, sendo fundamental uma boa definição da forma na qual se está trabalhando.

O modelo gerencial em questão se aplica especialmente em casos formados por *“alianzas de varios actores, con estrategias y planes de mediano a largo plazo, con integración expresiva de recursos financieros por parte de los socios, que requiere un sustento jurídico más específico”* (INIA, 2007 p.9).

O modelo sustenta-se em uma forte coordenação dos sócios e em uma participação importante do nível gerencial na execução de muitas das decisões. Desta forma, é atingida uma descentralização operativa, a qual:

[...] permite que las acciones puedan ampliar espacios territoriales no atendidos y nuevas temáticas que pueden ser cubiertas con recursos humanos y financieros operados por la propia alianza, sin que necesariamente se deba acrecentar la demanda de recursos humanos de las instituciones de I+D, como en los modelos anteriores. Los desafíos se centran en mantener la motivación, la coordinación y la cooperación entre los “socios” para el logro de los objetivos trazados (INIA, 2007 p.9).

Apresenta-se na fig. 3 o modelo organizacional do CRI.

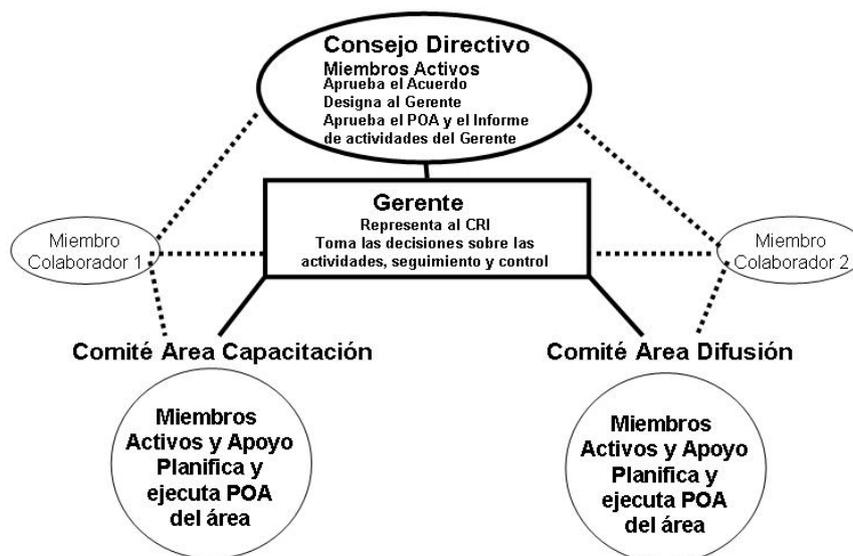


Figura 3 – Modelo Organizacional do CRI.

Fonte: INIA, 2007.

O Conselho Diretivo é integrado por representantes dos Membros Ativos, ou seja, as instituições e empresas que aportam seus próprios recursos para o desenvolvimento das atividades do CRI. A contribuição destes membros pode ocorrer com aportes financeiros, capital humano, infraestrutura ou serviços. Também podem existir Membros de Apoio, os quais aportam os próprios recursos para a realização de alguma atividade na aliança.

O Gerente é designado pelo Conselho Diretivo, e tem como tarefa principal gerenciar as ações de funcionamento do CRI, além do emprego dos recursos necessários para a realização das atividades (os quais devem ser utilizados de acordo com o Plano Operativo Anual - POA) e o monitoramento da situação financeira do CRI. O registro e a comercialização dos Direitos de Propriedade Intelectual e a busca de novos recursos para desenvolver novas atividades no CRI são também funções do Gerente.

Fontes de recursos e Direitos de Propriedade Intelectual

Os recursos humanos, físicos e financeiros para a realização das atividades do CRI são gerados de três formas diferentes: (a) aporte dos Membros Ativos dos Membros de Apoio; (b) recursos provenientes de fundos governamentais e/ou competitivos, destinados a apoiar o desenvolvimento tecnológico; e (c) dos gerados pela venda de produtos e/ou serviços que possam ser desenvolvidos no próprio CRI. Ainda, podem ser incorporados financiamentos provenientes de partes diferentes do contrato original, sem que isso implique nas contribuições comprometidas pelos Membros originais. (INIA, 2007 p.16).

Os Direitos de Propriedade Intelectual (DPI) sobre as criações e inovações que atinjam o CRI devem ser estabelecidos na realização do contrato de formação da aliança. Os DPI podem pertencer exclusivamente ao CRI, - sendo propriedade de todos os parceiros -, ou ao sócio ou aos sócios que os geraram. No primeiro caso, o CRI pode "usar, reproduzir e comercializar os direitos sobre publicações, patentes, marcas, cultivares, etc. em suas atividades de difusão e transferência de tecnologia, assim como no desenvolvimento de investigações em novos produtos ou processos" (INIA, 2007 p.22).

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Após identificar as principais motivações e características do CRI na cadeia do leite uruguaia, percebe-se que a formação do CRI segue a visão de Gulati, Nohria e Zaheer (2000), respondendo à busca de relações que permitam um melhor aproveitamento dos recursos determinando uma situação de concorrência não isolada no mercado.

A maior exigência do mercado consumidor e uma situação crescente de concorrência no ambiente empresarial constituem-se como os principais fatores que estimulam o setor privado a participar nas alianças. Estes conceitos, expostos

por Reid, Bussiere e Greenaway (2001), estão de acordo com as motivações que foram observadas na formação do CRI. A busca por atingir melhorias na forma de produzir permitirá às empresas melhorar seu posicionamento no mercado interno, mas principalmente será útil para atingir as exigências do mercado internacional.

A importância do funcionamento deste tipo de aliança público-privada tem sido amplamente comentada nas referências bibliográficas consultadas. O aumento da presença regional é para as instituições públicas uma característica fundamental e um dos objetivos principais para a realização da parceria. Para as empresas privadas, o aproveitamento dos conhecimentos da estrutura pública de pesquisa permitirá uma maior eficiência nos processos de produção e industrialização, além de trabalhar com tecnologias e inovações que seriam impossíveis de atingir sem as atividades conjuntas de P&D.

O sucesso deste tipo de alianças depende muito do compromisso entre os sócios, sendo fundamental a definição de planos estratégicos de trabalho e regras bem definidas que estabeleçam os direitos e obrigações de cada parceiro. Apesar disto, um possível conflito pode gerar-se devido à dependência que se tem com os prazos estabelecidos para a realização de cada atividade. Uma vez conhecida a situação *in situ*, esta questão apresenta-se como uma das principais limitantes ao início da aliança. Superado este problema, as regras, obrigações e direitos de cada um dos sócios parecem estar definidos claramente com o intuito de atingir os objetivos previamente definidos.

Conforme foi apontado por Hartwich *et al.* (2006), a identificação do interesse comum foi fundamental para motivar as instituições públicas e o ambiente empresarial à definição e formação do CRI. A situação atual da cadeia do leite no Uruguai demanda trabalhos neste sentido, pois as alianças permitem melhorar a eficiência dos processos produtivos e de industrialização, gerando inovações tecnológicas no setor. O contexto atual da matriz produtiva uruguaia ameaça às produções pecuárias, sendo fundamentais os resultados atingidos deste tipo de trabalhos conjuntos.

As alianças público-privadas constituem uma forma cada vez mais válida para a geração de inovações num contexto mundial onde o aumento da competitividade é fundamental para as empresas. Para as instituições públicas, este tipo de parcerias permite orientar a geração do conhecimento para uma aplicação no ambiente corporativo.

O CRI é um exemplo de uma aliança com um amplo campo de atuação porque se adapta a diferentes demandas e realidades regionais, podendo envolver empresas de diferentes portes e segmentos de atuação. As experiências atingidas podem ser utilizadas como base para novas alianças na mesma cadeia produtiva ou para o desenvolvimento de parcerias em outras áreas.

Esta aliança que atualmente desenvolve-se na cadeia do leite tem o foco central na educação, capacitação e geração de inovações orientadas pela demanda regional. Este tipo de parcerias cria o compromisso das instituições do setor público, as quais devem assumir o início do processo, coordenando as atividades de P&D que serão feitas para a geração das inovações. Também se observa que estas relações gerarão um modelo organizacional com maior articulação e

confiança entre os sócios com o intuito de fazer que o ambiente público e empresarial trabalhem em conjunto, sendo responsáveis pelas melhorias nas tecnologias.

PUBLIC-PRIVATE ALLIANCES FOR INNOVATION: THE CASE OF *THE CONSORCIOS REGIONALES DE INNOVACIÓN* (REGIONAL CONSORTIUM FOR INNOVATION) LED BY THE NATIONAL INSTITUTE OF LIVESTOCK INVESTIGATION OF URUGUAY (INIA)

ABSTRACT

The public-private partnerships represent a strategy for improving the efficiency in the generation of innovations in a global context, where the increasing of competitiveness is crucial for companies. Although the public and business environment present different interests, it is possible to establish a common area for this type of alliance, oriented to the generation of knowledge in a further conscious environment of business and productive realities. As an example of this type of alliance, the National Institute of Livestock Investigation of Uruguay (INIA) is in the process of implementing the Regional Consortium for Innovation (CRI) in the production chain of milk in Uruguay, in order to facilitate the development of research and development activities oriented to innovation. Thus, this paper, through an exploratory and documentary survey, describes the example of the INIA and, based on the literature about public-private partnerships, discusses its importance in the development of Uruguay.

Keywords: Public-Private Partnerships, Innovation, Technology Transfer, National Institute of Livestock Investigation, Uruguay.

REFERÊNCIAS

CALLON, M. "Partenariats entre Recherche Publique et Entreprises privées". In Dron, M; Lattre-Gasquet, M: "Politiques d'aide et Recherche Agricole", INRA, CIRAD, París. 2001.

CERVO, A. L. & BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 4 ed. São Paulo : MAKRON, 1996.

GELLYNCK, X.; VERMEIRE, B.; VIAENE, J.. Innovation in the food sector: regional networks and internationalisation. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT IN AGRIFOOD CHAINS AND NETWORKS, 7., 2006, Ede, The Netherlands. **Innovation in the food sector: regional networks and internationalisation**. Ede, The Netherlands: 2006. p. 1 - 14.

GHEZÁN, G. *et al.* **Proyecto Alianzas Público/ Privadas para la Investigación Agroindustrial: El Proceso de Construcción de Alianzas Público- Privadas para la**

Investigación Agroindustrial en Argentina y Uruguay: Gobernabilidad y Marco Legal. Uruguay - Argentina: Inia - Inta, 2004. 55 p.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GULATI, R. Alliances and networks, **Strategic Management Journal**, v.19(4), p. 293–317, 1998.

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

HARTWICH, F. et al. **Formando alianzas público-privadas para la innovación agrícola**. Washington, D.C.: IFPRI, 2007. 78 p. (Seguridad alimentaria en la práctica).

INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN AGROPECUARIA (INIA) (Uruguay). **Consortios Regionales de Innovación CRI: Una Propuesta para Fortalecer el Sistema Nacional de Sistema Nacional de Innovación Agroindustrial**. Montevideo, 2007. 27 p.

LIN, Z.; YANG, H.; ARYA, B. ALLIANCE PARTNERS AND FIRM PERFORMANCE:RESOURCE COMPLEMENTARITY AND STATUS ASSOCIATION. **Strategic Management Journal**, p. 921-940. mar. 2009.

MURDOCH, Jonathan. Networks - a new paradigm of rural development? **Journal Of Rural Studies**, Cardiff, UK, p. 407-419. 2000.

NIELSEN, B.; NIELSEN, S. Learning and Innovation in International Strategic Alliances: An Empirical Test of the Role of Trust and Tacitness. **Journal Of Management Studies**, Oxford, Inglaterra, p. 1031-1056. set. 2008.

PEDROZO, Eugênio A; ESTIVALETE, Vânia de F. B.; BEGNIS, Heron S. M. Cadeia(s) de Agronegócio: Objeto, Fenômeno e Abordagens Teóricas. **Anais do Enanpad 2004**. Curitiba, PR, Brasil, set. de 2004. 16 p.

REID, D.; BUSSIERE, D.; GREENAWAY, K. Alliance formation issues for knowledge-based enterprises. **International Journal Of Management Reviews**, Maiden, USA, p. 79-100. mar. 2001.

SADRAN, P.. Public-Private Partnership in France: a Polymorphous and Unacknowledged Category of Public Policy. **International Review of Administrative Sciences**, v.70, n. 2, 2004.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M. & COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SKIETRYS, E.; RAIPA, A.; BARTKUS, E.V.. Dimensions of the efficiency of Public-Private Partnership. **Engineering Economics**, n.3, v.58, 2008.

URUGUAY. Vidal M.E. Técnico Contratado. Producción Lechera: situación y perspectivas. In: URUGUAY. Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca - Oficina de Programación y Política Agropecuaria. **Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca - Oficina de Programación y Política Agropecuaria: 2008**. ed. Montevideo: Mgap-opypa, 2008. p. 63-79. Disponível em: <<http://www.mgap.gub.uy/opypa/ANUARIOS/Anuario08/material/pdf/04.pdf>> . Acesso em: 10 set. 2009.