

**Capital Social e a Construção da Confiança em Redes de Cooperação:
Mudando Padrões de Relacionamento na Pecuária de Corte**

**Social capital and the building of trust in cooperating networks: changing
relationship patterns in livestock industry**

Douglas Wegner. Doutor em Administração – PPGA/UFRGS. Professor do PPGA/UNISC.
douglaswegner@hotmail.com

Alessandra Costenaro Maciel. Mestre em Administração/UFSM. Professora do Curso de Administração/IMED. alessandra.costenaro@gmail.com

Guilherme Cunha Malafaia. Doutor em Agronegócios – UFRGS. Pesquisador da EMBRAPA e Professor permanente do PPGA/UCS. gcmalafaia@gmail.com

Maria Emília Camargo. Pós-doutora em Engenharia da Produção U.ALGARVE, Portugal. Coordenadora e Professora PPGA/UCS. kamargo@terra.com.br

José Maurício Carré Maciel. Mestre em Ciência da Computação PUC/RS. Professor do Curso de Ciência da Computação – UPF. jose.mauricio@gmail.com

Área do artigo: Estratégia em Organizações

RESUMO

A formação de um grande número de redes empresariais, baseadas em relações de cooperação, tem levado ao questionamento dos fatores que podem contribuir para o sucesso de tais empreendimentos. Dentre os fatores que ajudam a compreender o desenvolvimento de redes de empresas, o capital social e a existência de instrumentos formais para o gerenciamento das relações entre os participantes são de grande importância. Sendo assim, o presente artigo teve como objetivo identificar de que maneira o capital social e as regras estabelecidas por uma rede de produtores rurais, na pecuária de corte gaúcha, contribuem para a construção de um ambiente de confiança. A operacionalização da pesquisa realizou-se por meio de estudo de caso com aplicação de entrevistas em profundidade com os seus integrantes. Os resultados apontaram que a confiança e o comprometimento dos participantes mostraram-se fundamentais para a manutenção do grupo e a busca de objetivos comuns. O fato de tratar-se de um grupo que já coopera há vários anos e que não demonstra grande dependência dos instrumentos legais para desenvolver suas atividades, ressalta que a repetição das interações e o aprofundamento das relações, onde os empresários passam a se conhecer melhor com o passar do tempo, tem um papel relevante para o sucesso do empreendimento.

PALAVRAS-CHAVE: Redes de Cooperação, Capital Social, Pecuária de Corte, Confiança, Agronegócio

ABSTRACT

The growth of a huge numbers of companies nets, in the last few years, based on cooperative relations, have led to the questioning of factors that can contribute for the success of such undertakings. Among the factors that help to understand the development of business nets, the social capital and the existence of formal instruments for the management of the relations between participants, have a great importance. Moreover, the present study aims to identify how the social capital and the rules established by a net of a countryside producers (It refers to 120) in cut livestock of Rio Grande do Sul contribute for the construction of a trustful area. The research of the development was carried out by means of studying cases, using interviews with its members. The results pointed that the members' confidence and commitment were relevant to the group and the search of common objectives. It refers to a group that has already been contributing for many years and do not demonstrate much dependence of legal instruments to develop its activities, it is emphasized that the repetition of interactions and the increase relations, where businessmen begin to know themselves better throughout the years, has a relevant role to obtain its success.

KEY-WORDS: Cooperation Nets, Social Capital, Cut Livestock, Trustfulness, Agro-bisness.

1 Introdução

A emergência de relações cooperativas em rede entre as organizações vem ocupando um importante espaço no meio científico e empresarial. Isso se deve ao acirramento da competitividade, onde a visão isolada da unidade produtiva tem cedido espaço para uma abordagem mais abrangente centrada nos relacionamentos entre grupos de empresas competitivas. Nesse sentido, acredita-se que os arranjos cooperativos possam ser uma alternativa viável para empreendimentos que desejam ampliar suas capacidades e obter sinergias em seu ramo de atuação.

Experiências bem sucedidas de cooperação empresarial indicam que a existência de capital social e de uma forte cultura de colaboração entre os participantes de um grupo cooperativo ou rede de empresas é fator fundamental para o sucesso das ações coletivas. Quando existem confiança e capital social, são maiores as chances de que o empreendimento atinja resultados positivos. Ao mesmo tempo, estudos indicam que a criação de regras e

instrumentos formais, desenvolvidas em conjunto pelos participantes, reforça a confiança do grupo e reduz a possibilidade de comportamentos oportunistas.

No caso dos agronegócios, mais especificamente quando se observa a pecuária de corte, se verifica que esta cadeia é condicionada por um conjunto de especificidades que denotam a necessidade de uma abordagem sistêmica para sua coordenação. Porém, isto na verdade não ocorre, e em vez de presenciarem-se ações que tenderiam a proporcionar relacionamentos sistêmicos demarcados pela cooperação, aprendizagem e disseminação de conhecimentos, verificam-se comportamentos oportunistas guiados, geralmente, por uma visão imediatista. É justamente por falta deste tipo de abordagem que este setor vem enfrentando constantes dificuldades econômicas, culturais e de norteamento como um todo (MALAFAIA et al, 2006).

Para que se passe de uma situação de concorrência isolada para uma de concorrência sistêmica, priorizando os relacionamentos cooperativos em rede, são necessárias mudanças na cultura organizacional dos agentes da referida cadeia. É necessário minimizar a falta de coordenação e de cooperação, problema que se tornou clássico na cadeia da carne bovina e amplamente abordado em diferentes estudos (PIGATO, SILVA & SOUZA FILHO, 1999; SIFFERT FILHO & FAVERET FILHO, 1999; ROCHA, NEVES & LOBO, 2001; ZILBERSZTAJN & MACHADO FILHO, 2003; WIAZÓVSKI & LÍRIO, 2003; FERREIRA, 2003; MALAFAIA et al, 2005; EUCLIDES FILHO, 2004; MALAFAIA et al, 2007, entre outros).

De fato, os problemas de coordenação e cooperação associados ao comportamento individualista à obtenção de vantagens competitivas na pecuária de corte tornaram-se um modelo difícil de ser rompido. Toda iniciativa contrária a esta referência parece estar vinculada, desde seu surgimento, ao fracasso. Cabe ressaltar que existem algumas iniciativas

de cooperação que estão conseguindo se sustentar ao longo do tempo, entretanto, as mesmas não podem ser consideradas como um padrão dentro da pecuária de corte.

Na tentativa de evidenciar uma exceção aos estudos a priori citados, o presente artigo apresenta uma iniciativa que está buscando romper com esta lógica na pecuária de corte gaúcha, sendo esta exemplificada pela ação da rede de produtores rurais denominada de Clube de Integração e Troca de Experiências - Cite 120. Atuando há dez anos no mercado, a rede tem como missão promover a integração e troca de experiências, a capacitação tecnológica, visando o aumento da produtividade e qualidade nos produtos agropecuários de forma sustentável, exercendo liderança na comunidade e objetivando a valorização do produtor rural.

Contudo, para que esta rede seja passível de ser considerada como um diferencial, um *benchmarking*, a ser seguido na formação de novos empreendimentos, torna-se necessário averiguar como os produtores construíram um ambiente de confiança e aprendizagem, que os permitiu permanecerem unidos durante todos estes anos. Neste sentido, este estudo tem por finalidade responder ao seguinte questionamento: de que maneira o capital social e as regras estabelecidas por uma rede de empresas contribuem para a construção de um ambiente de confiança?

O artigo está dividido em quatro partes: inicialmente discute-se as redes de cooperação como uma importante alternativa para o desenvolvimento de vantagens competitivas individuais e coletivas. Posteriormente, aborda-se a confiança e o capital social, bem como se caracteriza os relacionamentos interorganizacionais na pecuária de corte. Após, descreve-se o método utilizado para a realização da pesquisa. Em seguida, analisa-se, a partir de pesquisa empírica, a construção do ambiente de confiança. Por fim, conclui-se sobre os benefícios da rede com a criação da confiança e os desafios para mantê-la.

2 Revisão da Literatura

2.1. Redes de Cooperação

Existem muitas divergências acerca do conceito de redes de cooperação, na maioria das vezes apresentam uma série de situações onde duas ou mais empresas unem-se com objetivos comuns para realização de ações conjuntas que visem o crescimento ou manutenção de suas competitividades. De acordo com Marcon e Moinet (2000), as redes de cooperação interfirmas são constituídas por empresas que guardam cada uma sua independência, mas que optam por coordenar certas atividades específicas de maneira conjunta.

O estudo sobre as redes de cooperação vem despertando um interesse crescente ao longo dos anos nas teorias organizacionais. Nohria e Eccles (1992) atribuem três principais razões para o aumento do interesse sobre redes nos estudos organizacionais. A primeira razão é o surgimento da “nova competição”, onde o modelo da organização concentra-se na rede de relações laterais intra e entrefirmas, como a que ocorre nos distritos industriais do Vale do Silício e no italiano. A segunda razão é a emergência das tecnologias da informação e comunicação (TIC), como as intranets organizacionais e a internet, possibilitando uma maior interação entre empresas. Já a terceira, e última razão, é a inserção da análise de redes como uma disciplina acadêmica cujo foco de análise transcende os sociólogos e expande-se pela interdisciplinaridade dos estudos organizacionais.

De acordo com Powell e Smith-Doer (1994), a abordagem para o estudo de redes é ancorada pela Sociologia e pela Teoria das Organizações e utiliza-se das redes como base analítica para estudar as relações sociais, seja dentro da firma, seja nas relações interorganizacionais, ou seja no ambiente externo das organizações. Para Geindre (2001) existem cinco pontos fundamentais que caracterizam uma rede de cooperação: tempo de

existência; confiança; dependência compartilhada e interdependência; especificidade dos propósitos da relação e natureza dos ganhos obtidos.

A formação das redes torna-se uma forma das empresas organizarem-se para competir em escala local, regional e global, diminuindo assim os custos e investimentos, os riscos e as incertezas presentes no mercado globalizado. Salancik (1995, p. 12) observa que “a análise de redes corrige uma tendência na teoria das organizações de se preocupar com as árvores ao invés da floresta”.

A Teoria de Redes considera que todas as organizações estão relacionadas em redes e devem ser analisadas dentro dessa perspectiva. Nohria (1992) propõe que dentro desse foco de análise, a estrutura de qualquer organização precisa ser entendida e analisada em termos de múltiplas redes de relacionamentos na organização e como eles são desenhados, seja separadamente ou em várias combinações. Para Castells (2002), o estudo sobre sistema social e econômico adota essa perspectiva.

A partir dos conceitos revisados e para os fins deste estudo, redes de cooperação caracterizam-se como um grupo de produtores que colaboram entre si visando atingir objetivos comuns através de relações horizontais, constituindo ou não uma nova entidade representativa do grupo. Sob esse enfoque, Wegner et al. (2004), enfatizam que as redes de empresas podem apresentar a configuração de redes horizontais, que se caracterizam pela colaboração entre empresas que atuam na mesma fase de uma cadeia produtiva, realizando em conjunto atividades comuns ao grupo ou atuando de forma complementar. Normalmente, as redes horizontais são formadas por empresas concorrentes, visando à obtenção conjunta de benefícios como aprendizagem, legitimação, *status* e benefícios econômicos (PODOLNY e PAGE, 1998). Nesse tipo de rede enquadram-se as redes de compradores, redes de fornecedores e consórcios de exportação.

Diversos estudos têm focado as organizações em rede, objetivando conceitua-las, caracteriza-las e ressaltar sua importância para o sucesso das organizações e desenvolvimento de regiões e da sociedade como um todo (POWELL, 1998; HOLM, ERIKSSON e JOHANSON, 1996; NOHRIA, 1992; MILES e SNOW, 1992; GURISATTI, 2002; PEROW, 1992). Cabe ressaltar que a criação e gestão de redes organizacionais pressupõem a necessidade de interação entre seus membros e a habilidade de construção coletiva. Para tanto, torna-se fundamental a confiança mútua, que caracteriza a presença de capital social (VALE et al, 2006).

3 Capital social e cooperação

A formação de um grande número de redes empresariais nos últimos anos, baseadas em relações de cooperação, tem levado a comunidade acadêmica a questionar os fatores que podem contribuir para o sucesso de tais empreendimentos. Os fatores que ajudam a compreender o desenvolvimento de redes de empresas é o capital social e a existência de instrumentos formais para o gerenciamento das relações entre os participantes. No que se refere ao capital social, esforços têm sido empreendidos para avaliar sua relevância na criação de um ambiente favorável ao estabelecimento de relações cooperativas e ao desenvolvimento econômico, como abordam os estudos de Grootaert et al (2003), Carpenter et al (2003) e Bullen e Onyx (1998).

Além das pesquisas acadêmicas, o interesse crescente pelo tema capital social pode ser percebido à medida que o próprio Banco Mundial está procurando avaliar o impacto de iniciativas que possam fortalecê-lo, bem como desenvolver indicadores que monitorem o capital social e metodologias para avaliar seu impacto no desenvolvimento econômico e social de uma região (HIGGINS, 2005). Tal interesse não é por acaso, já que o Banco acredita

que a presença de capital social melhora os projetos de desenvolvimento e sua intervenção como agente financiador, por sua vez, pode estimular a acumulação de capital social, criando um ciclo virtuoso.

De acordo com o Office for National Statistics (2001), há muitas definições ligadas ao conceito de capital social que justificam a confusão a respeito do que o constitui. Geralmente são usados sinônimos para o termo, como energia social, espírito comunitário, virtude cívica, redes comunitárias, ozônio social, recursos sociais e cola social. Embora haja conceitos claros e bem estabelecidos para o que seja capital humano e capital físico, o conceito de capital social ainda permanece relativamente indefinido. Putnam (2000) afirma que o capital social refere-se às conexões entre indivíduos e às redes sociais e às normas de reciprocidade que emergem dessas conexões.

Cox, citada por Bullen e Onyx (1998), argumenta que o capital social refere-se aos processos entre pessoas pelos quais se estabelecem redes, normas, confiança social e que facilitam a coordenação e a cooperação para benefícios mútuos. Fukuyama (1999), simplificando a discussão, conceitua o capital social como um conjunto de normas informais que promovem a cooperação entre dois ou mais indivíduos. É preciso destacar que, ao contrário do capital físico e do humano, o capital social é intangível e presente nas relações sociais, de difícil mensuração e dependente de um contexto específico para se desenvolver. Putnam (2000) destaca que a existência de capital social é um propulsor para o estabelecimento de relações de confiança e colaboração, levando a um ambiente que favorece a coletividade e o desenvolvimento conjunto.

Fukuyama (1996), por sua vez, argumenta que o capital social é produto espontâneo dos jogos repetidos do dilema do prisioneiro. Isto é, à medida que as situações se repetem, os participantes assumem que a cooperação é favorável a todos e traz resultados positivos. Assim, mais importante que a existência de características pessoais prévias, o contexto se

encarrega de criar capital social à medida que os participantes passam a conhecer as regras e agem com o objetivo de obter os melhores resultados individuais. Esta teoria contrapõe-se à idéia de Putnam (2000), que acredita no indivíduo como um agente para a busca da coletividade e construção do capital social.

A construção da confiança mútua, ao mesmo tempo em que é peça-chave para a cooperação, constitui-se em um grande desafio para pessoas e instituições. Por sua vez, Ostrom (1990) argumenta que existem alguns requisitos para o projeto institucional (visando à cooperação) que facilitam sobremaneira o desenvolvimento da ação coletiva: a clara definição dos limites da instituição que está sendo criada, a participação efetiva das partes envolvidas na definição das regras, a adoção de sanções para os transgressores e a existência de mecanismos pouco onerosos para a solução de conflitos. Mesmo que esses requisitos não garantam o sucesso da cooperação, eles atuam como importantes redutores da incerteza e podem contribuir para a ampliação da confiança entre os participantes.

Os resultados da pesquisa realizada por Wegner, Wittmann e Dotto (2006) junto a três redes de empresas no Rio Grande do Sul apontam que o capital social e a existência de um projeto institucional consistente estão inter-relacionados e se reforçam mutuamente. Quando há capital social no grupo, torna-se mais fácil a definição de regras e padrões institucionais para o empreendimento coletivo, as quais, por sua vez, contribuem para o aumento da confiança e do próprio capital social do grupo à medida que reduzem a possibilidade de comportamentos oportunistas.

4 Os relacionamentos interorganizacionais na Pecuária de Corte

É consenso na literatura, refletido em inúmeros trabalhos científicos (MALAFAIA et al, 2007; MALAFAIA et al, 2006; MALAFAIA et al, 2005; EUCLIDES FILHO 2004,

ZILBERSZTAJN & MACHADO FILHO 2003, WIAZÓVSKI & LÍRIO 2003, FERREIRA 2003, ROCHA, NEVES & LOBO 2001, NEVES, MACHADO FILHO, CARVALHO & CASTRO 2000, PEROSA 1999, PIGATO, SILVA & SOUZA FILHO 1999, SIFFERT FILHO & FAVERET FILHO 1999), que historicamente as relações entre os agentes da cadeia bovina sempre foram conflituosas, o que define uma relação entre seus membros exclusivamente via mercado. Na pecuária de corte, a realidade brasileira é caracterizada pela presença de baixos níveis de cooperação entre os seus agentes, onde a comercialização é um sistema defasado e ineficiente, repleto de oportunismo, assimetria de informações e falta de estabilidade de preços. Aliado a isto, problemas de ordem sanitária e a concorrência desleal de frigoríficos que abatem clandestinamente contribuem para a ineficiência deste sistema.

Segundo os mesmos autores, a pecuária de corte no Brasil pode ser analisada sob duas características específicas: a diversidade e a descoordenação. A diversidade se configura na grande variedade de raças, sistemas de criação, de condições sanitárias de abate e de formas de comercialização. A descoordenação é instituída pela baixa estabilidade nas relações entre criadores, frigoríficos, atacadistas e varejistas. As relações entre os vários segmentos da cadeia são oportunísticas, efetivadas via mercado, facilitadas pela consideração da carne bovina como *commodity*. O principal fator que induz a tal forma de organização é a baixa especificidade dos produtos transacionados.

Entretanto, as transações de mercado em que a identidade dos atores tem pouca importância passam a tornarem-se inadequadas em função das mudanças nos atributos valorizados pelos consumidores. O interesse dos consumidores pela qualidade e segurança dos alimentos cada vez aumenta mais (FORSMAN & PAANANEM, 2002). É crescente a preocupação dos consumidores com as doenças transmitidas pelos alimentos (HOBBS 2004; SYLVANDER, 1995), especialmente em carnes (MALAFAIA et al, 2007; SMITH et al, 2005; SPRIGGS & ISAAC 2001; SPRIGGS et al, 2000).

As crises alimentares ocorridas no mercado pecuário, fizeram com que os consumidores reagissem de diversas maneiras. A reação mais imediata foi reduzir o consumo de carne bovina. A outra reação, mais demorada, mas com efeitos mais duradouros, foi exigir maior segurança e qualidade nas carnes, bem como mais informações. Estas exigências conduziram a uma necessidade de garantir a rastreabilidade e o desenvolvimento de marcas de especialidades (Denominações de Origem, Indicações Geográficas, Selos Raciais, entre outros), onde a confiança no processo é a ferramenta básica de competência.

Nesse sentido, percebe-se um princípio de mudança na mentalidade de alguns agentes da referida cadeia produtiva, passando da visão imediatista para uma visão de médio e longo prazo, aliada à criação de uma mentalidade de cooperação entre os mesmos. A busca por estabelecer relações econômicas mais estreitas, visando garantir a produção de uma carne com atributos específicos, bem como desenvolver esquemas de qualidade assegurada vem ganhando um espaço cada vez maior nessa cadeia, proporcionando resultados vantajosos para todos os agentes (MALAFAIA et al, 2007, MALAFAIA et al, 2006; BARCELLOS, FERREIRA & VIEIRA 2006; SYLVANDER et al, 2006; PALAU et al, 2005; NEVES, SCARES & NASCIMENTO 2005; ORDONEZ et al, 2004; PEREZ, BOLAND, SCHOREDER 2003; SPRIGGS et al, 2000).

Varias são as iniciativas de arranjos produtivos que estão em andamento na cadeia carne bovina, configuradas de diversas formas: cadeias produtivas, alianças estratégicas, cadeias de suprimento, redes. O entendimento de que é preciso cada vez mais cooperar para competir, tem feito com que os agentes da pecuária de corte repensem sua postura oportunísticas de curto prazo e passem a criar uma mentalidade de confiança nas relações. É preciso entender que a confiança é um recurso estratégico que influencia fortemente o desempenho de um arranjo produtivo, sendo considerado um aspecto vital do capital social. O

ciclo de vida de um arranjo produtivo possui uma forte dependência da intensidade da relação de confiança estabelecida entre os agentes (IRELAND, HITT & VAIDYANATH, 2002).

5 Aspectos Metodológicos

Diante do objetivo proposto, qual seja identificar de que maneira o capital social existente em uma rede de cooperação empresarial (Cite 120) e as regras estabelecidas pelo grupo contribuem para a construção de um ambiente de confiança, traçou-se um modelo conceitual e operacional da mesma.

O presente trabalho caracteriza-se pelo enfoque descritivo, o qual se justifica por tratar-se de uma pesquisa que busca identificar e analisar uma realidade. Segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno.

A operacionalização da pesquisa realizou-se por meio do estudo de caso em uma rede de produtores rurais, denominada Cite 120, sediada no município de Vacaria (RS). O estudo de caso mostra-se adequado a esse tipo de investigação empírica justamente porque se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um objeto, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 1999). Um ponto importante é notar que os estudos de caso podem ser baseados em qualquer proporção de dados qualitativos e quantitativos (YIN, 2001). A escolha dessa rede deve-se ao fato da mesma ser a pioneira do segmento no estado, a ponto de constituir-se em *benchmarking* para a formação de novos empreendimentos com as mesmas características.

Com relação à forma de abordagem do problema, foi utilizada a pesquisa qualitativa. Para Roesch (1999), a escolha da abordagem depende muito da postura filosófica adotada para investigar a realidade do problema. Os estudos qualitativos podem descrever a

complexidade de determinado problema, e possibilitam o entendimento das particularidades dos indivíduos (DIEHL, 2004). A pesquisa qualitativa foi utilizada para a coleta de dados, por meio da entrevista em profundidade realizada com os nove produtores integrantes da rede. Deve-se destacar que a rede conta, atualmente, com nove associados, destes foram entrevistados seis associados.

Para Ruiz (1985), a entrevista em profundidade consiste em um diálogo que visa a coletar de determinada fonte, pessoa ou informante, dados relevantes para uma pesquisa, considerando-se que não apenas as questões devem ser selecionadas, mas também o informante. A entrevista em profundidade é mais adequada à metodologia qualitativa por valorizar a presença do investigador e, ao mesmo tempo, oferecer todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação (TRIVIÑOS, 1987).

A apreciação das informações obtidas foi feita à luz dos conceitos da abordagem de redes horizontais, capital social e cooperação, além dos relacionamentos interorganizacionais na pecuária de corte, descritos anteriormente. Como etapa final do processo de pesquisa, procedeu-se à análise das informações e desenvolvimento de sugestões e considerações, descritas a seguir.

6 O estudo de caso da Rede Cite 120

6.1. A descrição da Rede

A pesquisa foi desenvolvida em uma rede de pequenos e médios produtores rurais do segmento de carne bovina, denominada Clube de Integração e Troca de Experiências - Cite 120. Sediada em Vacaria (RS) e atuando há dez anos no mercado, a rede é composta por nove

empresas rurais, distribuídas na região dos Campos de Cima da Serra, na Mesorregião Nordeste do estado do Rio Grande do Sul. O Quadro 1, apresenta o nome das empresas agropecuárias participantes da rede, bem como sua localização.

O Cite 120 tem como missão promover a integração e troca de experiências, a capacitação tecnológica, visando o aumento da produtividade e qualidade nos produtos agropecuários de forma sustentável, exercendo liderança na comunidade e objetivando a valorização do produtor rural.

Agropecuária	Localização
Fazenda Clarice	Campestre da Serra
Fazenda Capão Alto	Campestre da Serra
Cabanha Sobradinho	Campestre da Serra
Fazenda Santa Elisa	Bom Jesus
Fazenda Pedra Branca	Vacaria
Fazenda da Serra	Ipê
Cabanha do Guaxo	Campestre da Serra
Agropecuária Agreste	Campestre da Serra
Cabanha do Capão Alto	Vacaria

Quadro 1: Composição da rede Cite 120
Fonte: Pesquisa dos autores (2007)

A rede não possui uma central e as reuniões são realizadas em datas pré-definidas entre os membros nas próprias fazendas dos associados. Nessas reuniões são traçados os objetivos da rede em relação às negociações de preços e condições junto aos fornecedores e clientes. Além disso, nas reuniões são decididas as coordenadas, o planejamento estratégico da rede, o desenvolvimento de ações conjuntas relativas às campanhas de marketing e o plano

de expansão. As atribuições dos membros da rede estão diretamente relacionadas à garantia do cumprimento de regras preestabelecidas e a manutenção do bom funcionamento do grupo, evitando atitudes oportunistas ou inadequadas aos objetivos da rede.

A referida rede desde seu surgimento prioriza alguns princípios e faz questão de mantê-los como norteadores das decisões da associação, dentre eles: ética nos relacionamentos, preservação e transmissão da tradição cultural, inovação constante compromisso pessoal dos associados, valorização das pessoas envolvidas e fortalecimento do associativismo através da união.

A permanência dos produtores na rede está condicionada ao cumprimento pontual das obrigações financeiras e das normas estabelecidas. Os *citeanos* priorizam padrões de conduta como a honestidade, a veracidade das informações, a disposição de honrar compromissos e contrato e o alinhamento com as necessidades do cliente. A inclusão de novos membros é por livre adesão, entretanto o novo integrante tem que ser identificado com o propósito do grupo. O processo de entrada de novos participantes na rede compreende um rígido sistema de avaliação, que inclui a análise da idoneidade do produtor interessado, além de sua localização. Essa malha fina torna-se importante à medida que a escolha de parceiros inadequados pode acarretar prejuízos gerais para o grupo, como a perda de crédito ou o comprometimento da imagem junto aos fornecedores e clientes.

6.2 A análise da construção da confiança na Rede Cite 120

Os participantes da rede foram questionados se acreditam que os demais apresentem a mesma intensidade de cooperação na rede para o sucesso do grupo. Quatro entrevistados concordaram totalmente com a afirmação, justificando que "esse grupo já tem um espírito mais coletivo, de participar mais, de se comprometer, em função de um objetivo maior que

visualiza a longo prazo”; ”o que é importante para um é importante para o grupo”; “existe a troca de idéias e a participação”. Ao outros dois entrevistados afirmaram que “a maioria coopera, mas alguns não”, “talvez por não haver benefício direto imediato”.

Para o presidente do Cite 120, a confiança pode existir e perdurar, mas exige compromisso. Ele cita que existe outra “associação bem maior do que a nossa e eles estão com grandes dificuldades para atender o compromisso de entrega estabelecido com os clientes, porque alguns associados preferem vender seu gado a preços maiores a cumprir o compromisso”. Ao falar em confiança, cabe frisar que, segundo o presidente do Cite 120 “falta uma visão de longo prazo para a outra rede, pois eles estão aproveitando a situação momentânea [vendendo a preços maiores], mas abrindo mão de uma coisa sólida, pactuada, em detrimento de uma ação oportunista”.

Quando questionados sobre a crença que os demais participantes da rede revelam informações importantes para o grupo, cinco entrevistados concordaram totalmente. Os argumentos foram que “o grupo tem uma postura de buscar novas informações. Todo o conhecimento que obtemos fora da rede levamos para dentro do grupo”. Outro associado ressaltou que após “dez anos de trabalho não tem o que esconder” e “existe esse hábito no grupo”. Esse comentário mostra a importância da interação contínua para o aumento da confiança entre o grupo. Apenas um dos entrevistados respondeu que discorda e justificou sua resposta dizendo que “alguns não compartilham todas as informações”.

O comprometimento dos participantes da rede para o sucesso do grupo foi avaliado positivamente por quatro respondentes, afirmando que “o nosso grupo tem essa característica, cada participante visa o crescimento do grupo e não o de cada propriedade”. Para outro participante, isso fica evidente porque “o grupo se reúne há dez anos e já teve resultados”. O presidente do Cite 120 complementa que “a aliança se mantém e nós estamos vendendo toda semana, mas já tivemos que comprar animais com um preço bem elevado” para não quebrar

os compromissos firmados. “Esse é o desafio, é muito importante que o nosso grupo tenha consciência de que não se projeta lucro a curto prazo, tem que investir no projeto; assim vai se verificar quem é parceiro realmente e quem não é.”

Em relação à importância dos instrumentos legais (como o estatuto social e o regimento interno) para garantir que nenhum empresário haja em proveito próprio, os seis entrevistados concordaram plenamente. Mesmo assim, um dos empresários relativizou a importância dos instrumentos legais afirmando que o grupo está no início do processo de formalização, mesmo que já exista há vários anos. Percebe-se, com isso, que embora a existência de estatutos e regimentos seja importante para garantir os compromissos, no caso da rede pesquisada trata-se de fatores secundários, que apenas complementam a cooperação baseada em compromissos informais.

Esse sentimento ficou claro quando os participantes foram questionados em que medida acreditam que as atitudes dos empresários que participam da rede seriam as mesmas, caso não houvesse instrumentos legais. Todos os seis foram unânimes ao responderem que “todos tem confiança um no outro”, “somos como uma família” e “existe comprometimento”, independente dos instrumentos legais instituídos na rede. Um entrevistado ressalta que existe conectividade entre o grupo: “sempre trabalhamos informalmente em não é porque criamos instrumentos legais que vai mudar alguma coisa”.

Como contraponto, destacando a relevância dos instrumentos legais um empresário justifica que “é possível fazer parte da rede sem os instrumentos legais, só que esses instrumentos dão mais suporte à rede”. Para outro, a formalização de contrato faz com que as pessoas assumam uma certa responsabilidade e venham a se comprometer com aquilo que está formalizado no papel”. “Quando uma pessoa assume um compromisso legal assume uma responsabilidade e um comprometimento maior, porque está escrito em um documento que ela assinou. Isso já faz com que a pessoa tenha consciência do que se comprometeu a fazer”.

A resposta de um dos entrevistados demonstra sua percepção em relação às regras e à confiança no grupo: “na verdade a decisão de participar da rede não partiu das regras que existiam. As regras vieram para fortificar a rede, para torná-la mais confiável, mais sólida, mas não foi a parte decisiva para que se entrasse na rede. Ter regras favorece muito a consolidação da rede”. No entanto, para todos eles seria possível fazer parte da rede mesmo que não houvesse instrumentos legais. A justificativa de um entrevistado chama a atenção porque ele diz” no início não tinha regras, era confiança no perfil, na conduta, quando alguém não se encaixava por si só ela caia fora. As pessoas estavam interligadas, aqueles que tinham o mesmo perfil, o mesmo pensamento se encaixavam bem”. Outra resposta frisa que “tendo o conhecimento das pessoas que já participam, sabendo a integridade, o perfil ético, pela própria convivência que a gente tem a mais tempo em outras atividades, sabendo com as pessoas são isso leva a você a pensar na hora de assumir um compromisso maior nas pessoas que participam do grupo, isso tem um peso considerável. Fazer uma parceria com quem você não confia fica complicado”.

Sendo assim, percebe-se que a rede Cite 120 desfruta de um forte ambiente de confiança e cooperação entre seus membros, o que está sendo fundamental para sustentar a rede por dez anos no mercado. Esta afirmação sustenta-se em IRELAND, HITT & VAIDYANATH (2002), que discorrem sobre a forte dependência da intensidade da relação de confiança estabelecida entre os agentes e o ciclo de vida de um arranjo produtivo. O ambiente de confiança pode ser considerado um importante recurso estratégico desta rede, pois está contribuindo fortemente para a obtenção das vantagens competitivas obtidas ao longo do tempo pela mesma (MALAFAIA et al, 2007, MALAFAIA et al, 2006).

7 Considerações Finais

O artigo estabeleceu como objetivo de pesquisa analisar a maneira pela qual o capital social e as regras estabelecidas em uma rede de cooperação podem favorecer o desenvolvimento de um ambiente de confiança. Por meio de entrevistas com associados de uma rede do segmento de pecuária de corte (Rede Cite 120), setor tradicionalmente caracterizado por comportamentos oportunistas, foi possível obter informações importantes para o problema proposto.

Dentre os relatos dos empresários participantes da rede, destaca-se o fato de que os instrumentos legais somente foram formalizados muito tempo depois do surgimento da rede, o que relativiza sua importância. Por outro lado, ao permanecer como um grupo informal por nove (9) anos, a confiança e o comprometimento dos participantes mostrou-se fundamental para a manutenção do grupo e a busca de objetivos comuns.

A declaração do presidente da rede de que nem sempre haverá ganhos e que, em algumas situações, é preciso perder para manter a coesão do grupo e acompanhar as decisões tomadas, mostra que o comprometimento é essencial para a continuidade do trabalho. Ganhos momentâneos e particulares não podem se sobrepor aos objetivos de longo prazo estabelecidos pelo grupo, sob pena de minar a confiança ou levar ao desligamento do empresário oportunista da rede.

O fato de tratar-se de um grupo que já coopera há vários anos e que não demonstra grande dependência dos instrumentos legais para desenvolver suas atividades, ressalta que a repetição das interações e o aprofundamento das relações, onde os empresários passam a se conhecer melhor com o passar do tempo para, tem um papel relevante para o sucesso do empreendimento.

Entretanto, apesar de tamanha conectividade entre os integrantes da rede, a mesma ainda tem alguns aspectos-chaves a serem considerados. Dentre eles, a decisão estratégica referente à expansão que pode ser uma alternativa para o ganho de maior fatia de mercado e conseqüente maior poder de barganha junto aos frigoríficos. Contudo, Malafaia et al (2006) sinalizam que a expansão pode vir a prejudicar a imagem da rede se, durante o processo de expansão, forem perdidos os valores de confiança e honestidade. Isto levaria ao enfraquecimento da cooperação entre os produtores.

Observa-se que muitos são os desafios para os parceiros envolvidos na rede, uma vez que ela é uma forma organizacional, e de construção social, que envolve redes de relacionamento pessoais e de negócios, além de interações e busca individuais e coletivas de objetivos. A partir de então, passa-se a perceber a importância de investir na formação e manutenção de capital social e estimular a interação que gera confiança entre diferentes atores sociais, tornando possível a ação cooperada, característica marcante das redes de empresas.

Este trabalho mostrou que é possível o estabelecimento de uma postura de cooperação entre agentes envolvidos na cadeia produtiva da pecuária de corte. Sem dúvida para se vencer nesse ambiente competitivo todos os segmentos isolados e/ou integrados devem ajustar-se entre si, devendo o conjunto adequar-se às demais variáveis do ambiente geral. E é isso que norteará o desenvolvimento e adequação dos empreendimentos destinados a produzir carne bovina no País, bem como poderá proporcionar uma diferente forma de coordenação para o setor.

Salienta-se, finalmente, que o presente estudo não esgota o assunto, mas levanta algumas questões consideradas importantes para os temas redes de empresas, capital social e relacionamentos interorganizacionais na pecuária de corte. Sendo assim, ensejam-se várias oportunidades de seqüência, como abordar análises mais específicas a respeito das convenções sociais de qualidade; avaliar os recursos estratégicos, visando construir vantagens

competitivas sustentáveis; mensurar os custos de transação; analisar a criação do conhecimento e a aprendizagem organizacional da rede e, também, o processo de inovação tecnológica.

REFERÊNCIAS

BARCELLOS, M.D.; FERREIRA, G.C.; VIEIRA, L.M. Quality Assurance Scheme as a Strategic Response to Consumers Demand: Case Studies in the UK and Brazilian Beef Chains. In: **XXX Encontro da Anpad - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2006, Salvador. 2006.**

BULLEN, P. ONYX, J. **Measuring social capital in five communities in NSW (1998).** Disponível em <http://www.mapl.com.au/A2.htm>. Acesso em: 18 dez. 2003.

CARPENTER, J.P.; DANIERE, A.G.; TAKAHASHI, L.M. **Comparing measures of social capital using data from southeast asian slums.** (2003) Disponível em <<http://www.community.middlebury.edu/~jcarpenter/papers.html>>. Acesso em 18 out 2003.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

DIEHL, A.A.; TATIM, D.C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FUKUYAMA, F. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade.** Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

FUKUYAMA, F. **Social capital and civil society.** Trabalho apresentado na IMF Conference on Second Generation of Reforms. 1999. Disponível em <<http://fd.org.au/files/pk-sc-cs.pdf>>. Acesso em: 10 set 2003.

EUCLIDES FILHO, K. Supply chain approach to sustainable beef production from a Brazilian perspective. In: **Livestock Production Science** 90, 1994. p. 53–61.

FERREIRA, G. Alianças Empresariais em Cadeias de Produção: Estrutura, Motivação e Estratégias na Produção de Carne Bovina. In: **Anais do I Encontro de Estudos em Estratégias,** Curitiba, PR, 2003.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GEINDRE, S. L'ê role de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique: le cas d'un syndicat professionnel. In: **Conference de L'association Internationale de Management Stratégique,** 10. juin 2001, Paris: Annales....Paris, 2001.

GURISATTI, P. (1999). O nordeste italiano: nascimento de um novo modelo de organização industrial. In: URANI, André; COCCO, Giuseppe, GALVÃO, Alexander Patez.

Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália. Rio de Janeiro: DP&A.

GROOTAERT, C.; NARAYAN, D.; JONES, V. N.; WOOLCOCK, M. **Integrated questionnaire for the measurement of social capital.** Disponível em <http://poverty.worldbank.org/library/view/11998>. Acesso em 18 dez. 2003.

HIGGINS, S. S. **Os Fundamentos Teóricos do Capital Social.** Chapecó: Argos Ed. Universitária, 2005.

HOBBS, J. E.. Information asymmetry and the role of traceability systems. **Agribusiness: an International Journal** 20 (4): 397-415. 2004

HOLM, D.B.; ERIKSSON, K.; JOHANSON, J. Business networks and cooperation in international business relationships. **Journal of International Business Studies Special Issue**, V. 27, n. 5. Elsevier: Londres, 1996, pp. 1033-1053.

IRELAND, R. DUANE, HITT, MICHAEL A., VAIDYANATH, DEEPA. Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. **Journal of Management**. 28(3) 413–446. 2002.

MALAFAIA, G.; BARCELLOS, J.O.; AGUIAR, L.; AZEVEDO, D. Building Competitive Advantages for the Livestock farming of Rio Grande do Sul. The Case of the Indication of Origin of the "Meat of the Gaucho Pampas". In: **International Food and Agribusiness Management Association - 17th Annual World Food & Agribusiness Symposium**. Parma. 2007.

MALAFAIA, G. C.; BARCELLOS, J.O.J.; HANSEN, P.; NEUMANN, C.S.R. Systemic Competitiveness of the Interorganizational Relationships of the Beef Cattle in Brazil. In: **16th Annual World Food and Agribusiness Symposium - International Food and Agribusiness Management Association - IAMA**, Buenos Aires, 2006.

MALAFAIA, G.; MACIEL, C.A.; BARCELLOS, J.O.; AGUIAR, L.; CAMARGO, M.E. The Characterization of a Cooperative Net among Rural Producers in the Gaucho Chain of Beef. In: **International Food and Agribusiness Management Association - 17th Annual World Food & Agribusiness Symposium**, Parma, Italia. 2007.

MALAFAIA, G.C.; MACIEL, C.A.; CAMARGO, M.E. Atitudes de Coordenação de Produtores Rurais na Cadeia da Carne Bovina: O caso do Cite 120. In: **XXX Encontro da ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2006, Salvador. Encontro Nacional dos Programas de Pós- Graduação em Administração, 2006.

MALAFAIA, G.C., TALAMINI, E., BLUME, R. A caracterização de um cluster pecuário no município de Bagé / RS In: **XXV ENEGEP - XI International Conference on Industrial Engineering and Operations Management**. Porto Alegre, 2005.

MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. (1992). Causes of failure in networks organizations. **California Management Review**. v. 33, n. 4. Berkeley: Walter A. Haas School of Business, University of Califórnia, pp. 53-72.

NEVES, M. F.; SCARE, R. F.; NASCIMENTO, R. – Brascan: How to Capture Value in the Beef Chain - **International Food and Agribusiness Management Association (IAMA) - 15th Conference** – “Re-inventing the Food Chain: New Products, Consumers, and Markets” – Chicago , Illinois , USA - June 25-28th., 2005.

NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? *In* Nohria, N.; Eccles, R. G. (ed.). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992, pp. 1-22.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas 2001.

OFFICE FOR NATIONAL STATISTICS. **Social Capital: a review of the literature** (2001). Disponível em <<http://statistics.gov.uk/socialcapital/downloads/soccaplitreview.pdf>>. Acesso em 18 dez 2003.

OSTROM, E. **Governing the commons**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

ORDÓÑEZ, H.; BASSO, L.; PALAU, H.; SENESI, S. Beef and Pork Agribusiness in Argentina. Design and Implementation of Origin and Quality Assurance Systems. Comparative Discrete Structural Analysis. In: **14 Th. International Food & Agribusiness Management Association World Food & Agribusiness Symposium**. Switzerland. June 12-15 2004.

PALAU, H.; ORDÓÑEZ, H.; NAPOLITANO, G.; SENESI, S. Consorcio Pampas Del Salado Case: origin and quality assurance in argentine beef. In: **15 th International Food & Agribusiness Management Association World Food & Agribusiness Symposium**. Chicago, USA. 2005.

PEREZ, L.; BOLAND, M.; SCHROEDER, T. Country-of-Origin Labeling for Uruguayan Beef. **International Food and Agribusiness Management Review**. Volume 6, Number 4, 2003.

PEROSA, J.M., (1999). Papel da coordenação em alianças de mercado: análise e experiência no SAG de carne bovina. In: **II Workshop Brasileiro de Gestão dos Sistemas Agroalimentares**. PENSA/FEA/USP.

PERROW, C. (1992). Small-firm networks. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (ed.). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School Press, pp. 445-470.

PIGATO, G., SILVA, A.L., SOUZA Filho, H.M. Alianças Mercadológicas: A busca da coordenação na cadeia de gado de corte brasileira. In: **II Workshop Brasileiro de Gestão dos Sistemas Agroalimentares**. PENSA/FEA/USP, 1999.

PODOLNY, J.; PAGE, K. (1998). Networks forms of organization. **Annual Reviews Sociological**. Nº 24, p. 57-76.

POWELL, W.W.; SMITH-DOER, L. Networks and economic life. In: SMELSER, N.J.;

POWELL, WW. Learning form collaboration knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California Management Review**, v. 40, n. 3. Berkeley: Walter A. Haas School of Business, University of California, 1998, p.p. 228-240.

PUTNAM, R.D. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000SWEDBERG, R. The handbook of economic sociology. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1994.

ROCHA, J. C. M. C.; NEVES, M.F. & LOBO, R. B. Vertical Alliances: The Case of Beef Chain in Brazil – **Proceedings of the Third Internacional Conference On Agri-Food Chain/networks Economics and Management**– Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Campus de Ribeirão Preto – Universidade de São Paulo, 2001.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUIZ, J. A. (1985). **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas.

SALANCIK, G.R. A good network theory of organization. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, p. 345 – 349, 1995.

SIFFERT FILHO, N & FAVERET FILHO, P. O Sistema Agroindustrial de Carnes: Competitividade e Estruturas de Governança. In: **Seminário sobre Competitividade na Indústria de Alimentos, promovido pelo Instituto de Tecnologia de Alimentos (Ital)**, Campinas, SP, 1999.

SMITH,G.C.; TATUM J.D.; BELK,E.; SCANGA, J.A.; GRANDIN, T.; SOFOS, J.N. (2005) Traceability from a US perspective. In: **Meat Science** 71, 174–193.

SPRIGGS, J.; HOBBS, J.; FEARNE, A.; (2000) Beef producer attitudes to coordination and quality ssurance in Canada and the UK. In: **International Food and Agribusiness Management Review** 3, 5–109.

SPRIGGS, J.; ISSAC, G. (2001). **Food Safety and international competitiveness**: the case of beef. CABI Publishing, UK.

SYLVANDER B., Formes de coordination et marché des produits de qualité spécifique. Analyse sur le cas de la filière volaille. In Allaire G., Boyer R., **La grande transformation de l'agriculture**. INRA-Economica. Paris. 1995.

SYLVANDER, B., BELLETTI, G., MARESCOTTI, A., THÉVENOD-MOTTER (2006). Establishing a quality convention, certifying and promoting the quality of animal products: the case of beef. In: **Livestock Farming Systems. Product quality based on local resource leading to improved sustainability**. EAAP publication, n.118, Benvenuto, Italy.

TRIVIÑOS, A. N. S. (1987). **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas.

VALE, G. M. V.; AMÂNCIO, R.; LIMA, J. B. Criação e gestão de redes: uma estratégia competitiva para empresas e regiões. **Revista de Administração**, São Paulo, V. 41, n.2, p. 136-146, abr./maio/jun. 2006.

ZILBERSZTANJ, D., MACAHADO FILHO, C. Competitiveness of a meat agri-food chain in Brazil. In: **Supply Chain Management**, v8, n2, 2003. p. 155-165.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WEGNER, D.; MACIEL, A.C.; SCHMITT, C.L.; WITTMANN, M.L. Fatores críticos para a formação de clusters e redes de empresas: um estudo exploratório. In: **VII Semead**, 2004, São Paulo, 2004.

WEGNER, D.; WITTMANN, M.L.; DOTTO, D.M.R. Redes de Empresas no Rio Grande do Sul: Uma análise de resultados competitivos e fatores de desenvolvimento. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. Número 09 - GESTÃO.Org, v.4, n.1 - JAN / ABR 2006. Disponível em <<http://www.gestaoorg.dca.ufpe.br>>

WIAZÓVSKI, B. A & LÍRIO, V. S. Cadeia Produtiva De Bovinos De Corte: Uma Análise Sistêmica de Sua Competitividade. In: **IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares**. FEA / USP - Ribeirão Preto, Brasil, 2003.