

**UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GOVERNANÇA E VALOR SOCIAL:
O CASO DOS EXPORTADORES BRASILEIROS DE FRANGOS HALAL PARA O
ORIENTE MÉDIO**

NAWFAL ASSA MOSSA ALSSABAK

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para
a obtenção do título de Mestre em Administração.

**SÃO PAULO
2014**

**UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GOVERNANÇA E VALOR SOCIAL:
O CASO DOS EXPORTADORES BRASILEIROS DE FRANGOS HALAL PARA O
ORIENTE MÉDIO**

NAWFAL ASSA MOSSA ALSSABAK

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Flávio Romero Macau.

Linha de Pesquisa: Gestão em Redes de Negócios

**SÃO PAULO
2014**

Alssabak, Nawfal Assa Mossa

Governança e valor social: o caso dos exportadores brasileiros de frangos *halal* para o oriente médio / Nawfal Assa Mossa Alssabak. - 2014.
101f. il. color.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2014.

Área de Concentração: Estratégia e seus Formatos Organizacionais.
Orientador: Prof. Dr. Flávio Romero Macau

1. Redes de Empresas 2. Confiança. 3. Comprometimento. 4. Cooperação.
5. Governança. 6. Halal.
- I. Macau, Romero Flávio (orientador). II. Título.

**GOVERNANÇA E VALOR SOCIAL:
O CASO DOS EXPORTADORES BRASILEIROS DE FRANGOS HALAL PARA O
ORIENTE MÉDIO**

NAWFAL ASSA MOSSA ALSSABAK

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Flávio Romero Macau
Universidade Paulista – UNIP

Prof. Dr. Renato Telles
Universidade Paulista – UNIP

Prof. Dr. Julio Araujo Carneiro da Cunha
Universidade Nove de Julho – UNINOVE

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a toda comunidade islâmica mundial, em especial a dois ícones do conhecimento em todos os tempos: o primeiro é o profeta e mensageiro de Deus MOHAMAD (que a paz de Deus esteja com ele e com seus familiares) que sempre incentivou a busca do conhecimento em todas as fases da vida e em todos os campos da ciência, tendo uma frase que exemplifica isso: “Busque o conhecimento do berço ao túmulo”.

E o segundo o IMAM ALY - o príncipe dos fiéis (que a paz de Deus esteja com ele e seus familiares) que alcançou o patamar do conhecimento divino jamais alcançado antes, a ponto de dizer: perguntem-me antes que me percam já que o profeta MOHAMAD (que a paz de Deus esteja com ele e com seus familiares) ensinou-me que mil portas do conhecimento abrirão outras mil.

AGRADECIMENTOS

Aos mestres do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração, pela dedicação e o aprendizado que me proporcionaram neste período;

Em especial, ao Prof. Dr. Júlio Araújo Carneiro da Cunha meu primeiro orientador e atual professor externo da banca examinadora e, também, ao Prof. Dr. Renato Telles que trouxeram grandes contribuições ao desenvolvimento do meu trabalho;

Ao Prof. Dr. Ernesto Michelangelo Giglio que me ajudou a sedimentar o conhecimento sobre a teoria das redes, a ponto de mudar a minha linha de pesquisa que originalmente estava vinculada a estratégia;

Finalmente, agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Flavio Romeiro Macau que sem o seu acompanhamento e a sua valiosa orientação não teria esse trabalho o formato que possui, mas sobretudo, o agradeço porque teve um papel fundamental na minha evolução e na minha dedicação a esse programa, pois no final do primeiro mês do mestrado, teve a sensibilidade de chamar cada um dos alunos, em particular, em que ouvi dele o que foi fundamental para que continuasse no programa em função de sofrer muitas pressões provocadas pela minha agenda e compromissos profissionais.

Lembro-me, até hoje, quando me disse: “você é uma grata surpresa para mim, dado a sua dedicação, porque imaginava que abandonaria o programa nos primeiros 15 dias, mas você não só não abandonou como está se dedicando bastante. Você seria hoje um aluno nota B, indo para ser A”. Essa conversa foi o diferencial que me guiou e esta guiando meu progresso acadêmico.

Muito obrigado professor Macau.

Enfim agradeço todos da UNIP que durante esse tempo me ajudaram a vencer as dificuldades;

Muito obrigado a todos.

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo compreender como a governança e as variáveis de capital social de redes geram valor, pela ótica da rede brasileira exportadora de frango *Halal* para o mercado islâmico do Oriente Médio. Por meio de entrevistas realizadas com atores dessa rede e com base em análise de conteúdo, foram identificados pontos-chave sobre o capital social e a governança da rede, que é baseada em preceitos islâmicos. As principais variáveis estudadas foram a confiança, o comprometimento e a cooperação. Foi observado que a confiança promove o desenvolvimento de estratégias interorganizacionais que possibilitam a construção de valor, com possibilidade de ganhos sociais e de inovação pela aprendizagem coletiva, compartilhada na rede. A confiança entre os participantes da rede abre espaço para que haja comprometimento entre eles, concretizando objetivos coletivos para manutenção da competitividade, reduzindo o foco do ganho individual e isolado. Já a cooperação está associada ao trabalho conjunto para ganhos mútuos. Há evidências de que, como preconizado na literatura de redes sociais de empresas, as variáveis confiança, comprometimento e cooperação atuam de forma combinada na rede de exportadores brasileiros de frango *Halal*, enquanto a governança existente suprime oportunismos que comprometeriam seu desempenho. Observa-se ainda que um ponto de ancoragem do capital social nessa rede é a disseminação da orientação pelos preceitos religiosos islâmicos.

Palavras-chave: Redes de empresas. Confiança. Comprometimento. Cooperação. Governança. *Halal*.

ABSTRACT

The present paper's aim is to understand, through the perspective of the Brazilian network of Halal poultry exporters to the Middle Eastern Islamic market, how governance and social capital variables in networks create value. Through interviews with key actors in the Brazilian network of Halal chicken exporters and based on content analysis, we identified the main points of social capital and governance based on Islamic precepts. The main variables studied were trust, commitment and cooperation. It was observed that trust promotes the development of reliable interorganizational strategies that enable the construction of value, with the possibility of social benefits, as well as the ability to generate innovation through the collective learning shared on the network. The existence of trust between the participants of the social network enables commitment between them, strengthening collective goals of maintaining competitiveness and reducing the focus on individual and isolated gains. Cooperation is associated with the idea of working together to achieve mutual gains; there is evidence that, as it's theorized in the literature regarding business networks, variables like trust, commitment and cooperation operate in a combined effort in the Brazilian Halal chicken exporters network, while the existing governance suppresses opportunistic behaviors that might compromise its performance. It's also observable that a main supporting aspect of social capital in this network is the dissemination of guidance based on Islamic religious precepts.

Key-words: Business networks. Trust. Commitment. Cooperation. Governance. *Halal*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo causal.	44
Figura 2. Recepção do frango no frigorífico.	58
Figura 3. Abatedor de frango <i>Halal</i>	59
Figura 4. Corte no frango <i>Halal</i>	59
Figura 5. Sangria do frango <i>Halal</i>	60
Figura 6. Processamento de frango <i>Halal</i>	61
Figura 7. Representação gráfica dos participantes da rede brasileira de exportadores de frango para o Oriente Médio.	62

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Exportações brasileiras de frango.....	54
Gráfico 2. Evolução das exportações do frango <i>Halal</i> brasileiro.	55
Gráfico 3. Exportações brasileiras de frango, 2000-2013.	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Resumo dos conceitos de redes.	21
Quadro 2. As dimensões do constructo confiança.	26
Quadro 3. Propriedades estruturais da confiança em redes.	27
Quadro 4. Perguntas sobre confiança elaboradas a partir da teoria.	28
Quadro 5. Perguntas sobre comprometimento elaboradas a partir da teoria.	31
Quadro 6. Perguntas sobre cooperação elaboradas a partir da teoria.	34
Quadro 7. Perguntas sobre governança elaboradas a partir da teoria.	38
Quadro 8. Resumo conceitual dos <i>constructos</i> do estudo.	39
Quadro 9. Fundamentos da performance competitiva de redes.	41
Quadro 10. Síntese do estudo de caso.	50
Quadro 11. Entrevistados da pesquisa empírica.	51
Quadro 12. Principais países do Oriente Médio importadores do frango brasileiro.	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPA	Associação Brasileira de Proteína Animal
CCIBI	Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Iraque
CDIAL	Centro para Divulgação do Islam para a América Latina
CIBAL	Central Islâmica Brasileira de Alimentos <i>Halal</i>
FAMBRAS	Federação das Associações Muçulmanas do Brasil
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
PIB	Produto Interno Bruto
UBABEF	União Brasileira de Avicultura
UNIP	Universidade Paulista
UNSD	<i>United Nations Statistics Department</i>
USDA	<i>Unites States Department of Agriculture</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1. Justificativa.....	15
1.2. Problema de Pesquisa	17
1.3. Afirmativa orientadora	17
1.4. Objetivo Geral	18
1.5. Objetivos Específicos	18
2. REDES DE NEGÓCIOS	19
2.1. Conceituação de redes de negócios	19
2.2. Categorização de redes de negócios.....	22
2.3. Aspectos sociais das redes de negócios	24
2.3.1. Confiança em redes de negócios.....	25
2.3.2. Comprometimento em rede de negócios	29
2.3.3. Cooperação em redes de negócios	31
2.4. Governança em redes de negócios	35
3. VALOR.....	40
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	46
4.1. Problema de pesquisa	46
4.2. Objetivos	46
4.3. Definição das proposições	47
4.4. Metodologia da pesquisa	47
4.5. Tipologia da pesquisa	48
4.6. Estratégia de pesquisa.....	49
4.7. Método de coleta de dados.....	50
4.8. Método de Análise de dados.....	52
5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE EVIDÊNCIAS	54
5.1. A Exportação Brasileira de Frango	54
5.2. O abate <i>Halal</i>	57
5.3. A Rede Brasileira de Exportadores Frango <i>Halal</i>	61
5.4. Valor da rede brasileira dos exportadores de frango <i>Halal</i>	63
5.5. Confiança, cooperação, comprometimento e governança da rede brasileira dos exportadores do frango <i>Halal</i>	64
5.5.1. Confiança	66
5.5.2. Comprometimento.....	69
5.5.3. Cooperação.....	71
5.5.4. Governança.....	75
5.6. Criação de valor da rede de negócios <i>Halal</i>	78
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS.....	85

APÊNDICES97

1. INTRODUÇÃO

Segundo dados do *World Halal Forum* (2013), o mercado mundial de produtos voltados ao mercado islâmico gira em torno de USD 2,3 trilhões anuais, envolvendo diferentes segmentos como produtos farmacêuticos, químicos, medicamentos, cosméticos, industrializados em geral e alimentos. Desta quantia, cerca de USD 700 bilhões são voltados ao mercado de alimentos, já que os muçulmanos representam cerca de 25% da população mundial (UNSD, 2014), sendo a religião que mais cresce no mundo. O mercado islâmico é atraente para investidores e produtores, todavia entrar nele vendendo produtos tradicionais não é tarefa fácil. Seus consumidores têm demandas e particularidades que os diferenciam dos mercados não islâmicos, já que os produtos devem ser permitidos por sua religião (Islã).

Nesse sentido um segmento de destaque para o Brasil é a exportação de frangos, em especial para o Oriente Médio, onde os consumidores islâmicos são a grande maioria (PEW RESEARCH, 2011). Esse público não consome o frango tradicional, pois a religião islâmica prega que a carne animal consumida como alimento do homem deve ser abatida e tratada dentro de preceitos específicos contidos no Alcorão, o livro sagrado dos muçulmanos (REGENSTEIN, CHAUDRY e REGENSTEIN, 2003; RIAZ e CHAUDRY, 2003). Isso significa que os exportadores brasileiros tem que adequar a produção para atender o tal mercado. A carne de frango exportada para essa região, em sua grande maioria, é *Halal*, cujo sentido literal representa aquilo que é lícito e permitido pelo Alcorão. Dentre as adequações, a principal diz respeito à necessidade de perpetuar, do produtor inicial da cadeia até os supermercados, a credibilidade de que todos obedeceram às normas de abate *Halal*, incluindo certificados expedidos por Centros Islâmicos que atestam que os frangos foram abatidos de acordo com o ritual da religião islâmica.

1.1. Justificativa

A adequação realizada pela rede nacional de exportadores brasileiros de frango é bem sucedida, observando os dados da *United States Department of Agriculture* (USDA, 2013) que apontam o Brasil como maior exportador de frangos do mundo desde 2004. Deste total, cerca de 44% das exportações em 2013 (1.713

mil toneladas), são de frango *Halal* (MDIC, 2014), logo parte considerável das exportações nacionais é sustentada pelo mercado islâmico. Houve um salto de 422 mil toneladas em 2000 para 1.694 mil toneladas em 2012 (MDIC, 2014), gerando um aumento significativo do volume financeiro, de USD 347 milhões em 2000 para USD 3.172 milhões em 2012 (UBABEF, 2013). Pode-se dizer, com base nos dados do USDA (2013) e MDIC (2013), que após a consolidação da certificação do método *Halal* no Brasil para a produção de frangos, ocorreu o aumento significativo das exportações para o Oriente Médio entre os anos de 2000 e 2012, num crescimento acelerado com média de 11% ao ano em volume no período. Dados do Ministério do Desenvolvimento da Indústria e do Comércio Exterior (MDIC, 2014) mostram que aproximadamente 84% das vendas externas de frango *Halal* do país foram importadas pelo Oriente Médio.

Considerando essa magnitude econômica é preciso estudar a relevância do mercado islâmico para os negócios internacionais do Brasil. Até o momento há poucas análises acadêmicas estruturadas que expliquem esse sucesso da rede de exportadores de frango *Halal* para o Oriente Médio. É importante uma análise voltada especificamente para o fenômeno, abrangendo suas particularidades, expandindo a aplicação de modelos de outros setores. É importante que se entenda como as normas de permissibilidade e de estabelecimento do *Halal* servem como sustentação para a governança dessa rede. Por exemplo, em países como a Malásia, de maioria muçulmana, tais normas são previstas na constituição do país, e o governo assume a governança e controle da produção e distribuição de alimentos permitidos pela religião islâmica (NOORDIN et al., 2009). Todavia, em países onde o islamismo não é a religião principal (como o Brasil), essa governança não é conduzida pelos órgãos governamentais. Existe a necessidade de certificadores que assumam esse papel, apresentando as normas operacionais e controlando-as por meio de emissão de certificados - obrigatórios para que a exportação de frangos para o Oriente Médio ocorra. Assim, as regras oriundas do Alcorão direcionam as normas pelas quais as relações da rede de exportadores brasileiros de frango *Halal* se estabelecem, sendo o pilar de suporte para as práticas de governança (ISMAEEL e BLAIM, 2012).

Além de não haver modelos de análise suficientes para se investigar a rede, há pouco respaldo técnico para entender quais ações foram adotadas por essa rede para obter o valor percebido pelo mercado islâmico. Para que isso pudesse ocorrer,

houve uma gestão de sucesso na organização e consolidação por estruturas de governança num ambiente predominantemente não islâmico. Presume-se que houve uma série de ações ao longo dos anos que geraram valor ao produto. Pode-se perceber pelos dados apresentados que a adoção do método *Halal* tem sido um dos pilares que sustentaram a liderança da rede brasileira no mercado internacional.

1.2. Problema de Pesquisa

O *Halal* parece ter tido um papel importante para levar o Brasil a atingir a primeira posição no competitivo mercado exportador de frangos do mundo. A presente pesquisa visa compreender o aumento das exportações de carne de frango brasileira, via método *Halal*, para países do Oriente Médio. Principalmente considerando que as regras impostas pelos preceitos islâmicos servem de estruturas formais de governança e capital social para a rede de negócios direcionada ao mercado muçulmano. Existem aspectos sociais relevantes para que as normas do *Halal* sejam aceitas pelo mercado consumidor, do contrário qualquer outra rede poderia atingir os mesmos resultados mediante investimentos em aspectos técnicos de produção. Há indícios de que variáveis sociais da rede, como comprometimento, confiança e cooperação (BALESTRO, 2002; OH, CHUNG e LABIANCA, 2004; OLIVER e EBERS, 1998; RING e VAN DE VEN, 1992) diferenciam os processos da rede brasileira de exportadores de frango *Halal* das demais. Tais fatores influenciam na forma pela qual a governança da rede gera valor ao mercado islâmico.

Considerando que a pesquisa traz questões dos estudos sobre redes de negócios e sua governança, a pergunta de pesquisa é: ***Como as variáveis de capital social e governança geram valor para rede de negócios?*** A análise virá pela ótica da rede brasileira exportadora de frango *Halal* para o mercado islâmico do Oriente Médio.

1.3. Afirmativa orientadora

Pressupõe-se que os fundamentos que sustentam o método *Halal* são parte das ações bem sucedidas utilizadas pela rede de exportadores brasileiros de frango. Seus fundamentos servem de instrumento de controle das atividades dos membros da rede, contribuindo para que o Brasil atingisse a 1ª posição no competitivo

mercado mundial de frangos, em especial para o Oriente Médio. A governança da rede conduzida sob os preceitos do *Halal*, orientando a construção de capital social entre os membros da rede brasileira, faz com que se crie valor.

1.4. Objetivo Geral

Compreender como a governança e as variáveis de capital social de redes geram valor, pela ótica da rede brasileira exportadora de frango *Halal* para o mercado islâmico do Oriente Médio.

1.5. Objetivos Específicos

1. Estudar os mecanismos de governança e de relações sociais em redes de negócios.
2. Identificar como tais mecanismos geram valor para rede.
3. Aplicar os conceitos na rede brasileira dos exportadores de frango *Halal*.
 - Caracterizar os principais atores e elementos da rede.
 - Identificar os mecanismos de governança.
 - Identificar as principais relações sociais.
 - Associar governança e relações sociais à agregação de valor.

A presente dissertação está organizada em cinco capítulos. No 1º capítulo é feita a contextualização da pesquisa, apontando sua relevância. No 2º capítulo verifica-se a abordagem teórica que norteou este trabalho de pesquisa, ou seja, os conceitos sobre redes de negócios e os *constructos* correlatos ao paradigma de rede que nortearam as análises do presente estudo. No 3º capítulo vê-se o valor trazido pela constituição de redes interorganizacionais na promoção de aprendizagem contínua pela troca de informações, estímulo à resolução de problemas conjuntos e promoção da melhora do relacionamento junto aos clientes. No 4º capítulo é apresentada a metodologia da pesquisa, retomando o problema de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos. No 5º capítulo discutem-se as proposições frente ao trabalho de campo, com sua análise e discussão. Finalmente é feito o fechamento da pesquisa, com suas conclusões.

2. REDES DE NEGÓCIOS

Este capítulo aborda os conceitos sobre redes de negócios e os *constructos* correlatos ao paradigma de rede que nortearam as análises do presente estudo. Em especial, focou-se em elementos de capital social das redes, em especial, na confiança, comprometimento e cooperação dentre os participantes de uma rede interorganizacional. Serão apresentados, também, elementos de caráter técnico-econômico que influem na rede, em particular, uma rede exportadora de frangos.

2.1. Conceituação de redes de negócios

A rede organizacional tornou-se um conceito popular na teoria e na prática. O uso da expressão rede organizacional tem sido cunhado por diversos autores (BURNS e STALKER, 1961; MINTZBERG, 1979; MILES e SNOW, 1986; ECCLES e CRANE, 1987), num debate recorrente nos estudos de teoria organizacional. A organização muda e provoca debates na área de estudos organizacionais contemporâneos. Teóricos estratégicos enfatizam a habilidade gerencial no *re-designing* organizacional em contraste com os teóricos ecologistas para os quais o *stress* organizacional reflete a inabilidade de mudança estrutural de processos uma vez estabelecidos. Assim o conceito de rede organizacional sofre ambiguidade semântica, múltiplas interpretações e imprecisas definições (NOHRIA, 1992).

Para Nohria (1992) a organização em rede é um tipo específico de organização. Todas as organizações são redes padrões no papel, mas as relações nem sempre se encaixam na imagem da organização em rede. O tipo da organização depende de padrões e características da rede particular. Por exemplo, uma rede caracterizada por uma rígida hierarquia, subdivisão de tarefas e papéis, relacionamentos verticais e um aparelho administrativo separado da produção é comumente chamado de burocracia. Em contraste, uma rede caracterizada por flexibilidade, planejamento e controle descentralizados, lateral (em oposição à vertical), é mais próxima do tipo de organização em rede. A característica estrutural principal de uma rede de organizações é o alto grau de integração para além das fronteiras formais. A organização em rede é caracterizada também pela integração além das fronteiras formais de vários tipos de relacionamentos socialmente importantes. Para uma organização em rede, a integração cobre diferenciação

vertical e espacial, bem como a diferenciação horizontal. A forma organizacional da rede não se limita apenas aos serviços profissionais da empresa.

Ainda conforme Nohria (1992), as empresas estão em rede, quer utilizem, ou não, suas conexões existentes. Mesmo que o gestor da organização não tenha consciência, sua empresa tem relacionamentos e pertence a uma rede, conforme Kleindorfer e Wind (2012, p.7):

Toda organização é afetada pelo avanço das redes. Já não há quase lugares sossegados onde os gestores possam confortavelmente encarar seu trabalho de uma perspectiva centrada na empresa (KLEINDORFER e WIND, 2012, p.7).

Basta que os participantes cooperem entre si para que ocorra a existência combinada de fluxos, recursos e participantes, que existam relações sociais que influenciam nas relações de produção e que são por elas influenciadas, e, por fim, que os recursos da rede só existam na própria rede e que possam ser utilizados somente entre seus membros. Esse é o paradigma da sociedade em redes proposta por Castells (1999) que traz uma nova forma de se analisar os fenômenos de gestão por meio de objetos supraorganizacionais.

Miguelletto (2001) afirma que uma rede é um arranjo organizacional formado por membros que se unem em grupo com o objetivo obter o sucesso que isoladamente não teriam condições de atingir. Existe uma interdependência e uma reciprocidade entre eles, de forma que a participação de um membro na rede só existe porque o outro também participa (POWELL, 1990). A síntese do que caracteriza uma rede, conforme Nohria (1992) pode ser resumida nos dois aspectos:

- (i) Todas as organizações fazem parte de uma rede social e elas precisam ser abordadas considerando esse fato;
- (ii) O ambiente no qual uma organização está imersa deve ser adequadamente observado como uma rede de outras organizações.

Os participantes da rede produzem uma visão compartilhada da realidade de mercado e, em função de ações comuns e compartilhamento social do mesmo ambiente de trocas institucionais, o que é conhecido como isomorfismo (DIMAGGIO e POWELL, 1983). Como consequência, as organizações desenvolvem uma visão

ajustada às suas ações e aos recursos disponíveis. É de se esperar que ao longo do tempo a rede realize ações conjuntas, que resultem em benefícios mútuos como, por exemplo, marketing compartilhado, redução de custos, resolução de problemas e ampliação do poder de negociação diante dos fornecedores.

Para Verschoore e Balestrin (2008), uma rede de negócios busca obter: escala e poder de mercado, acesso a soluções conjuntas, aprendizagem e inovação, redução de custos e riscos, e relações sociais - sólidas, sustentáveis, e de longo prazo. Tal qual defendido por Nohria (1992) e Hernandez (2012), é importante haver variáveis sociais como determinantes para a emergência e desenvolvimento das redes. Assim, uma rede de negócios se refere a um conjunto de relações entre pessoas ou organizações cujos nós (ou conexões) emergem a partir das relações existentes entre seus membros. Estas relações podem ser desenvolvidas de modo consciente ou não e podem ser investigadas a partir de diversos aspectos, tais como: informações produzidas e disponibilizadas por esta rede, seus recursos tecnológicos, comerciais e sociais - como amizade, interesses compartilhados, jogos de poder e sinais de confiança (GRANOVETTER, 1983).

Quadro 1. Resumo dos conceitos de redes

Definição conceitual	Autor
Um arranjo organizacional formado por atores que se unem em grupo com o objetivo de obter o sucesso que isoladamente não teriam condições de atingir.	Migueleto (2001)
Todas as empresas estão em rede, quer utilizem, ou não, suas conexões. Ou seja, existem casos nos quais os membros desta rede não têm consciência de que atuam em rede e que existe entre eles uma interdependência indissociável.	Nohria (1992)
Conjunto de relações entre pessoas ou organizações cujos nós, ou conexões que são formados a partir das relações existentes entre seus membros, e estas relações podem ser desenvolvidas de modo consciente ou não.	Granovetter (1983)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considera-se nesse estudo que as redes de negócios são organizações (atores ou nós) que se relacionam por meio de ligações sociais (conexões) previamente existentes, de forma interdependente, intencional ou não, para atingir um desempenho dos negócios superior ao qual teriam se atuassem isoladamente.

2.2. Categorização de redes de negócios

Categoricamente, as redes podem ser diferenciadas como verticais ou horizontais, formais ou informais. As verticais são aquelas onde existe uma clara estrutura hierárquica, referindo-se ao número de fornecedores/compradores em cada elo da rede, também denominadas como cadeias de suprimentos. As horizontais são aquelas nas quais há maior dimensão de cooperação entre diferentes organizações (BALESTRIN e VARGAS, 2004), havendo diferentes perspectivas de competitividade entre os participantes e de hierarquia dentro da rede (POWELL, 1990). Os agentes permanecem independentes, apenas coordenando suas ações em conjunto. Associações profissionais ou redes de *lobby* são exemplos de participantes em redes horizontais.

Redes formais são aquelas constituídas contratualmente como, por exemplo, *joint ventures*, havendo atribuição legal (contratual) de condutas entre os atores. Redes informais são aquelas em que não existe uma conexão contratual, legal, mas que se formam por motivos de conveniência para a consecução de um objetivo comum. Conforme afirmam Balestrin e Vargas (2004) em referência às redes horizontais, essas relações são complexas, nas quais os atores concorrentes escolhem cooperar dentro de certo domínio. Segundo Hoffman, Morales e Fernandes (2004) as redes interorganizacionais, podem ser classificadas em função de quatro características:

1. Direcionalidade, que pode ser vertical (hierárquica) ou horizontal (cooperativa).
2. Localização, que pode ser aglomerada (quando os atores atuam dentro de um espaço geográfico delimitado e próximo) ou dispersa (quando os atores estão em diferentes espaços, conectando-se por complexas operações logísticas, geralmente são verticais, contando com atores em diferentes países ou continentes no processo produtivo).
3. Formalização, que pode ser de redes que possuem uma base contratual formal, onde obrigações legais constroem o comportamento dos atores, ou redes que não possuem bases contratuais.

4. Poder, que pode ser orbital, onde um ator possui maior controle sobre a hierarquia de poder, ou não orbital, onde os atores possuem o mesmo peso na tomada de decisão.

As redes sociais, quando tratadas no campo das redes de negócios, não se limitam somente às grandes empresas. Tal qual colocado por Giglio e Onusic (2013) existe relação entre estratégias das pequenas empresas e a necessidade delas atuarem em redes. Segundo Giglio e Onusic (2013, p.194):

Essa reorganização dos arranjos de mercado, ou seja, a inserção e a importância emergente das pequenas empresas na produção compartilhada despertou a atenção dos pesquisadores, que buscaram novas teorias e modelos sobre as estratégias das empresas nesse formato (GIGLIO e ONUSIC, 2013, p.194).

Observa-se que para as empresas se adaptarem a este ambiente incerto definido por Nohria (1992, p.12) como *new competition*, é preciso abandonar a estrutura hierárquica do passado e atuar em redes, adotando estratégias que seguem "uma espécie de ordem e classificação desses processos estratégicos para a tomada de decisão", fundamentadas em princípios como confiança, cooperação e comprometimento. Nos casos em que se formam as redes vai se evidenciando que o recurso que um membro da rede necessita está na outra parte, necessitando de ação conjunta. O produto final só é possível com a participação de todos. Segundo Nohria (1992) não se pode ignorar que as redes fundamentadas em relacionamento podem estimular as estratégias das empresas que fazem parte desta rede.

Além dos aspectos de natureza econômica das redes interorganizacionais, as relações sociais são de igual importância para os estudos das redes, pois o contexto social em que as empresas estão inseridas influencia o seu comportamento e desempenho (GULATI, NOHRIA e ZAHEER, 2000). Pois, os comportamentos das organizações são compelidos de tal modo pelas relações sociais que interpretá-los com sendo elemento independentes representa um equívoco. Pode-se afirmar que há evidências que as relações de negócio se misturam com as sociais (GRANOVETTER, 1985).

Assim, se ocorrer de um membro da rede não demonstrar consciência plena das estratégias da rede este será constrangido a se comportar dentro dos princípios gerais da rede. Nohria (1992), Grandori e Soda (1995) afirmam que o gerenciamento

da cooperação em uma rede de negócios é um elemento central do processo de estruturação de uma rede, mas há que se contar com um formato que garanta esta colaboração entre seus membros. Por exemplo, que exista uma variedade de mecanismos de sistematização de coordenação que possam ser aplicados no processo de coordenação da rede, levando a formas peculiares de gestão. Para Grandori e Soda (1995) esses requisitos relativos à forma como as redes se desenvolvem, bem como as estratégias por elas utilizadas estão embasadas, e principalmente quando se trata de uma rede social, estão alicerçados em princípios de confiança, de cooperação e de comprometimento.

Para Balestrin e Vargas (2004), a formação e atuação das empresas no contexto de rede de negócios são marcadas por relações de cooperação embasadas em confiança mútua e pressupõem que como resultado exista redução de dificuldades que poderiam acarretar em custos de transação. Os autores pressupõe que a configuração da rede se traduza em aumento de eficiência econômica e competitividade. A atuação em rede pode ser considerada uma forma de ação estratégica de desenvolvimento empresarial, uma vez que sua conformação pressupõe modelos organizacionais baseados em associação que gerem complementaridade, compartilhamento, troca e ajuda mútua – elementos estes marcados pela confiança partilhada entre os atores. A governança permite e incentiva esse tipo de comportamento dentro da rede e é o que leva ao valor que a rede pode oferecer aos seus *stakeholders*, principalmente, consumidores. Assim, a ruptura de barreiras que gerariam custos e a natural aceleração dos processos, no interior de uma rede, se dão pela interlocução da confiança, cooperação, governança, compartilhamento, legitimando a competitividade e o desenvolvimento empresarial.

2.3. Aspectos sociais das redes de negócios

Ao se analisar uma rede de negócios sob o enfoque social, diversas podem ser as variáveis norteadoras. Pode-se investigar uma rede social considerando-se questões relativas à capital social (PUTNAM, 1993), tal como a identidade (HITE e HESTERLY, 2001), cultura (KLIKSBURG, 1999), altruísmo (BARRA, OLIVEIRA e MACHADO, 2006), sentimento de coletividade (WALTER, LECHNER e KELLERMANN, 2007), confiança (GULATI, 1995), comprometimento (CASSON e

DELLA GIUSTA, 2007) e cooperação (GRANDORI e SODA, 1995), dentre outros. O presente estudo foca nos três últimos aspectos sociais passíveis de existirem numa rede de negócios.

2.3.1. Confiança em redes de negócios

Mayer, Davis e Schoorman (1995) entendem que a confiança reflete a disposição de um agente em estar vulnerável às ações de outro ator social, baseada nas expectativas que a outra parte irá tomar cursos de ação particulares importantes para aquele que confia. E que ocorre independentemente da habilidade deste último em monitorar ou exercer controle sobre as ações da primeira parte. Balestro (2002, p.46) analisa a confiança como um dos fatores centrais do bom funcionamento das redes interorganizacionais, configurando justamente um funcionamento que escapa da lógica hierárquica de constante supervisão e desconfiança dos parceiros, dentro das organizações interorganizacionais:

Quaisquer que sejam os conteúdos trocados no interior de uma rede, as ações e reações se coordenam a partir de expectativas de que a outra parte irá se comportar conforme o acordado sem que haja uma supervisão direta para a execução das atividades, como no caso de uma relação hierárquica. As informações para cadeia de ações são limitadas, daí a necessidade confiar (BALESTRO, 2002, p. 46).

De acordo com Granovetter (1973) e Uzzi (1997), são vários os estudos que demonstram que indivíduos tendem a formar relacionamentos interpessoais com outros indivíduos e esses relacionamentos afetam na sua interação com os outros. Balestro analisa a confiança como um dos fatores centrais do bom funcionamento das redes interorganizacionais, configurando justamente um funcionamento que escapa da lógica hierárquica de constante supervisão e desconfiança dos parceiros, dentro das organizações interorganizacionais. Segundo Zucker (1986) o conceito de confiança nas relações interorganizacionais pode ser assim definido: a) confiança baseada em processo: no qual as relações se mantêm estáveis ao longo do tempo em função da crença estar baseada numa certa tradição seguida entre seus membros; b) confiança baseada em certas características partilhadas como lições familiares, identidade religiosas, etnia comum - ou seja, confiança que surge e se sustenta a partir da identidade entre seus membros. Segundo este autor, isso ocorreria mais frequentemente em sociedades menos industrializadas em que os

hábitos desempenham um papel mais relevante, e por fim, c) a confiança baseada em instituições, ou seja, em instituições formais que ultrapassam as preferências momentâneas dos indivíduos.

Para Balestro (2002) o tema da confiança está presente em diversos estudos organizacionais sobre gestão estratégica ao mesmo tempo está relacionado com as novas configurações organizacionais, tal como visto na rede de exportadores brasileiros de frangos para o Oriente Médio. A confiança pode contribuir com o alcance de uma vantagem competitiva em virtude dela reduzir o comportamento oportunista dos atores (ZAHEER, MCEVILY e PERRONE, 1998). Mayer, Davis e Schoorman (1995), propuseram ao *constructo* confiança três dimensões operacionalizáveis para estudos de redes (Quadro 2).

Quadro 2. As dimensões do constructo confiança

Dimensão	Definição
Confiança baseada na capacidade	Conhecimentos, habilidades, sentido do negócio e julgamentos apurados.
Confiança baseada na benevolência	Intenção, da parte em que se deposita a confiança, em buscar fazer o bem para aquele que confia.
Confiança baseada na integridade	Adesão conjunto de princípios aceitáveis

Fonte: Adaptado de Mayer, Davis e Schoorman, 1995.

Conforme Mayer, Davis e Schoorman (1995), a confiança baseada na capacidade é expressa por meio de um conjunto de conhecimentos, habilidades, sentido do negócio e julgamentos apurados, que permite que um ator tenha influência dentro de determinado domínio de ação, a confiança baseada na benevolência é caracterizada pela intenção da parte em que se deposita a confiança, em buscar fazer o bem para aquele que confia, de uma orientação positiva, a confiança baseada na integridade reflete na percepção de quem confia que a outra parte envolvida no relacionamento adere a um conjunto de princípios aceitáveis. A confiança pode se desenvolver nas redes interorganizacionais a partir de seis propriedades estruturais, apresentadas no Quadro 3.

O conceito de confiança, que é o pressuposto básico da cooperação e comprometimento entre os membros da rede, pode ser definido a partir de diferentes abordagens. É da confiança entre os atores das redes que deriva sua eficiência e possibilidade de existência, sendo o risco um dos fatores constituintes da relação de

confiança entre organizações. Ela não surgirá de uma relação hierárquica, onde cada aspecto está sob um constante escrutínio, mas sim em um ambiente de maior horizontalidade, possibilitando que os atores que a compõe possam agir com relativa liberdade. A economia institucional, por exemplo, considera que a confiança é o mecanismo central que serve para coordenar as expectativas e as interações entre os agentes econômicos. A confiança seria tanto resultado como meio da interação cooperativa. A confiança não se desenvolverá sem que esteja assegurado um ambiente social, cultural e organizacional em que as relações de cooperação possam se sustentar ao longo do tempo (BACHMANN, 2003).

Quadro 3. Propriedades estruturais da confiança em redes

-
- I. Frequência da comunicação
 - II. Multiplexidade das relações
 - III. Caráter de longo (não finitude) da relação
 - IV. Equilíbrio entre autonomia e dependência
 - V. Homogeneidade das organizações participantes da relação
 - VI. Campo interorganizacional
-

Fonte: Adaptado de Sydow, 1998.

Quando pensada sobre a ótica dos custos da transação a confiança aparece como elemento capaz de reduzir custos considerando-se que o comprometimento poderá simplificar a coordenação de atividades, a troca de informações e a aprendizagem em uma rede de empresas. Assim, a confiança está permeada por uma considerável dose de racionalidade econômica, logo não é um fator que depende apenas de boa vontade de seus membros, pois é reforçada por instituições tais como a cultura e o ambiente de negócios - está sujeita a um poder coercitivo. Por esse motivo a confiança deve ser compreendida dentro do contexto cultural e do contexto social na qual a rede está contida (FUKUYAMA, 1996).

Sobre a importância de se analisar a confiança compartilhada entre os membros de uma rede destaca-se o trabalho de Balestro (2002), que ao analisar o papel da confiança no interior de rede de estofadores do pólo moveleiro de Bento Gonçalves, concluiu que este pressuposto é um elemento principal de coordenação das relações entre estas empresas. Sugere que esta confiança, ao fortalecer a cooperação, torna-se elemento central para o desenvolvimento de estratégias interorganizacionais que possibilitam a construção de vantagens competitivas, com

visíveis possibilidades de ganhos inclusive sociais, bem como capacidade de inovação advindas da aprendizagem coletiva, compartilhada no interior desta rede. O autor recomenda que em linhas de pesquisa que tratam de estratégias em redes, no qual o papel da confiança tem importância relevante, se leve em consideração os fatores que conferem sustentabilidade a esse tipo de arranjo. A confiança é capaz de minimizar os custos da transação e aliada ao comprometimento possibilitará a redução de atividades, sendo legitimada por instituições e considerada o principal elemento que trará reforço necessário às estratégias interorganizacionais para elaboração de vantagens competitivas.

A confiança em redes de negócios é definida no presente estudo como a expectativa de um membro da rede de que os demais participantes têm capacidades (conhecimentos, habilidades, etc.) necessárias à rede, agindo de forma benevolente e íntegra, levando a maior previsibilidade de suas ações. O tempo de relacionamento ajuda a reforçar os laços entre os membros da rede, influenciando positivamente a construção de confiança entre eles. A partir da teoria, as perguntas do Quadro 4 foram elaboradas para testar a proposição em campo.

Proposição 1: Existe uma relação de confiança entre os membros da rede de exportadores de frango Halal para o Oriente Médio.

Quadro 4. Perguntas sobre confiança elaboradas a partir da teoria

Pergunta	Referência
1. Você acredita na competência de cada um desses parceiros? Como você faz para transparecer competente para o consumidor?	Quando se entende que o parceiro tem capacidades importantes (conhecimentos, habilidades etc.), se confia na competência dele em assumir e realizar tarefas conjuntas (MAYER, DAVIS e SCHOORMAN, 1995).
2. Você acredita na benevolência de cada um desses parceiros? Como você faz para transparecer ser benevolente com o consumidor?	Integridade e boa fé em relação ao próximo, o que faz com que os demais confiem em como ele vai agir, sem ser prejudicado pelas ações desse parceiro (MAYER, DAVIS e SCHOORMAN, 1995).
3. Qual a frequência que você se relaciona com esses parceiros?	A frequência da comunicação ajuda a construir a confiança entre os membros da rede (SYDOW, 1998).
4. Há quanto tempo existem essas relações voltadas à exportação de frango <i>Halal</i> para o Oriente Médio?	Quanto mais tempo durarem as relações entre as organizações, maior é a previsibilidade do comportamento do parceiro e maior é a confiança gerada entre elas (ZUCKER, 1986; BACHMANN, 2003).

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.3.2. Comprometimento em redes de negócios

A confiança existente entre os participantes de uma rede social abre espaço para o comprometimento entre eles, já que se considera o aspecto social maior que o individual na preocupação da coletividade (LEANA e VAN BUREN III, 1999). Morgan e Hunt (1994) corroboram a ideia de que num relacionamento entre organizações, a confiança leva a um maior comprometimento nas relações de rede. Defende-se com isso que o sucesso das relações requer parceria baseada em comprometimento e confiança (MORGAN e HUNT, 1994) já que ambos são importantes para prosperidade e sustentabilidade das relações entre organizações (FUKUYAMA, 1996). Segundo Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) o termo comprometimento é frequentemente utilizado de modo ingênuo, pois se refere aos relacionamentos estabelecidos entre pessoas com um grupo ou organização. A palavra exprime uma ação ou ato de comprometer-se, em que esta ação subjaz a ideia de obrigatoriedade de um compromisso. Mas o comprometimento pode ser considerado também no âmbito das relações entre organizações.

E nesse aspecto, o comprometimento entre organizações faz com que exista um compromisso umas com as outras. Esse compromisso é selado por um contrato, seja ele formalizado legalmente ou assumindo relações de confiança, sendo ele conduzido psicologicamente entre os atores da rede (RING e VAN DE VEN, 1994). Nas relações formais, o comprometimento é garantido por parâmetros de leis e normas estabelecidas entre os membros da rede, havendo sanções para aqueles que descumprirem os parâmetros estabelecidos de comprometimento. Nas relações informais, existe uma pressão psicológica para que as organizações se comprometam umas com as outras, sendo moralmente condenável não se comprometer. Em ambos os casos, o descumprimento com parâmetros de comprometimento pode comprometer as relações duradouras entre as organizações pertencentes à rede, arriscando a continuidade dos negócios e o fortalecimento dos laços da rede.

Em relação aos tipos de comprometimento, Meyer e Allen (1991) estabeleceram uma classificação baseada no comportamento dos funcionários que pode ser extrapolado para as relações também entre as organizações (GENARI, FACCIN e MACKE, 2013). Considerando o comprometimento no universo das

organizações, pode-se então denotá-lo como normativo, instrumental ou afetivo. O normativo é aquele que a organização se sente coagida a agir para cumprir o que foi previamente estabelecido. O instrumental é aquele em que a organização avalia se os custos em manter o comprometimento são maiores ou menores que seus benefícios, se forem menores, compensa em manter o comprometimento, numa sistemática que Meyer e Allen (1991) chamam de *side bets*. Por sua vez, um dos reflexos da existência do comprometimento afetivo numa rede de negócios é a criação do sentimento de identidade de pertencimento à rede (GENARI, FACCIN e MACKE, 2013). Ou seja, quando existe comprometimento, o sentimento de coletividade se reforça, fazendo com que as organizações tenham o sentimento de pertencimento e identidade.

Independente de qual seja o tipo de comprometimento, o compromisso gerado é também uma forma de prever as ações futuras a serem realizadas dentro da rede (RING e VAN DE VEN, 1994). Quando existe compromisso, espera-se que a outra organização vá se comprometer com o sucesso não apenas dela, mas de todo o grupo. Assim, pode-se dizer que o comprometimento estimula um comportamento colaborativo entre os membros de uma rede de negócios (GENARI, FACCIN e MACKE, 2013). Não obstante, o comprometimento leva também à mutualidade entre os membros da rede, de forma que isso sustenta a interdependência dos participantes da rede, o que incrementa a criação de valor para os participantes da rede (HOLM, ERIKSSON e JOHANSON, 1999). Isso indica que além dos incentivos para o comprometimento (normativo, afetivo ou instrumental), os participantes da rede também ganham vantagens em serem comprometidos uns com os outros no fortalecimento dos laços da rede. Isso porque o comprometimento leva a ganhos coletivos, e podem trazer maiores alavancagens para os ganhos individuais das organizações. O comprometimento traz uma perspectiva de coletividade que compreende um desenvolvimento social amplificado nas redes, de bem estar coletivo, além de considerar que as capacidades coletivas e compartilhadas capazes de trazer maiores vantagens (ABRAMOVAY, 2000).

O comprometimento é definido no presente estudo como o compromisso que um membro da rede tem com outro, sustentado por mecanismos formais ou psicológicos. Esse comprometimento gera na rede o sentimento de coletividade e identidade e possibilita haver interdependência entre os agentes, tornando-os responsáveis não somente pelos seus resultados, mas também pelos dos outros

participantes da rede. Isso fortalece a rede e permite que se tenham maiores condições de criação de valor. A partir da teoria, as perguntas do Quadro 5 foram elaboradas para testar a proposição em campo.

Proposição 2: Os membros da rede de exportação de frango Halal ao Oriente Médio são comprometidos uns com os outros.

Quadro 5. Perguntas sobre comprometimento elaboradas a partir da teoria

Pergunta	Referência
5 Você acha que as empresas da rede cumprem seus compromissos para garantir os preceitos islâmicos?	Cumprir com os compromissos demonstra que a organização pertencente à rede tem comprometimento com os demais membros da rede (RING e VAN DE VEN, 1994), estando apto a colaborar com os interesses da rede (ABRAMOVAY, 2000; GENARI, FACCIN e MACKE, 2013).
6 Quais os mecanismos (formais e informais) para garantir que os compromissos com o <i>Halal</i> sejam cumpridos?	O comprometimento de um ator aos demais membros da rede pode se dar de forma legal ou informal (RING e VAN DE VEN, 1994). Formalmente ele pode ser normativo, e informalmente ele pode ser intrumental (<i>side bets</i>) ou afetivo (MEYER e ALLEN, 1991).
7 Você entende que existe um sentimento de coletividade entre você e esses parceiros ou acha que predomina mais o individualismo?	Quando existe o comprometimento afetivo, as organizações criam o sentimento de identidade com rede e tendem a assumir comportamento mais colaborativo (GENARI, FACCIN e MACKE, 2013).

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.3.3. Cooperação em redes de negócios

O comprometimento é propulsor da cooperação (RING e VAN DE VEN, 1994). Quando uma empresa estabelece um compromisso com a outra, ela coopera e possibilita para que esse parceiro possa atingir seus resultados. Para Morgan e Hunt (1994), a cooperação do latino *co*, que significa juntos e *operari* significa trabalhar, refere-se a situações em que as partes trabalham em conjunto para alcançar objetivos mútuos. Nesse contexto, a teoria da cooperação também se relaciona com as teorias da confiança, engendrando, além de aquiescência, a tendência de redução de saída de parceiros da rede, e a crença de que o conflito funcional resultará em redução da incerteza.

Segundo Ebers (1997), a cooperação é uma forma de aumentar os resultados na organização. Organizações que cooperam se fortalecem contra concorrentes comuns e ainda reduzem a competição, transformando competidores em aliados, por meio da chamada coopetição. Isto é, as organizações cooperam com seus concorrentes para fortalecerem-se num ambiente de concorrência, principalmente, quando existe a competição entre redes (GOMES-CASSERES, 1994). Nesses casos, as organizações atuando em conjunto, de forma cooperada e num ambiente competitivo, ganham poder de barganha (VINHAS, HEIDE e JAP, 2012), o que faz com que elas possam ter melhores resultados em negociações e eventuais articulações para suprir suas necessidades.

As redes de cooperação têm também a capacidade de facilitar a realização de ações conjuntas e a transação de recursos para alcançar objetivos organizacionais. Podem ser definidas como o conjunto de transações repetidas e sustentadas por configurações relacionais e estruturais dotadas de fronteiras dinâmicas e elementos interconectados (TODEVA, 2006). Operacionalmente, os autores Thorelli (1986) e Hennart (2004) afirmam que cooperar pode levar a resultado de economias de escala ou escopo que resultam da cooperação que permite a redução de custos em um sentido puramente econômico. A economia de custos de coordenação destas atividades resulta da velocidade, efetividade e eficiência na maneira de aprender e da simplificação do processo de adquirir e de apropriar-se de habilidades especiais. A cooperação permite economias advindas da redução do risco pelo compartilhamento do mesmo. Podem-se entender os vínculos de cooperação como interdependências que existem entre organizações e/ou indivíduos de diferentes organizações. Pode-se dizer que a cooperação entre membros de rede de negócios pode ser um componente de desenvolvimento local (LEE, LEE e FEIOCK, 2012) e pode influenciar positivamente desempenho da empresa que atua em rede (CHECKLEY et al., 2014).

A cooperação surgiu em resposta às contingências econômicas das últimas décadas. Segundo Verschoore e Balestrin (2008) a cooperação fundamenta as novas formas de organização por conterem ações de colaboração, aumentando a eficiência dos atores envolvidos. Adicionalmente, em momentos de escassez de recursos, a cooperação é uma forma de suprir essa ausência buscando os recursos e conhecimentos dos parceiros da rede (OTTONE e PONZANO, 2010), já que a cooperação entre as organizações participantes de uma rede faz com que o fluxo e

recursos sejam mais constantes e intensos dentro da rede (GNYAWALI e MADHAVAN, 2001). A cooperação não traz ganhos apenas de coordenação de atividades, mas de existir um patamar maior de possibilidade de geração e valor. Com isso, a cooperação permite que as empresas acessem recursos complementares ou coordenem o uso de seus recursos para maximizar seus resultados individuais.

A cooperação pode existir também da rede com um agente externo, a fim de que essa cooperação possa favorecer ambos. Por exemplo, no caso específico da rede de exportação de frangos *Halal*, alguns postos de trabalho são assumidos por muçulmanos, que em contrapartida fazem com que exista uma percepção de cooperação do produtor com o mercado consumidor, o que estimula a escolha de produtos da rede. Nesse sentido, Silva (2013) identifica em seu estudo haver acolhimento aos refugiados muçulmanos e já apontava que o tratamento que um refugiado muçulmano recebe em outros países, como, por exemplo, a Austrália, é diferente do Brasil, o que resultava na preferência do *Halal* brasileiro em detrimento do australiano, na ótica do consumidor.

As redes de cooperação constituem, portanto, um fenômeno presente da teoria organizacional e, por isso, têm sido reiteradamente estudadas a partir de diferentes abordagens teóricas (GRANDORI e SODA, 1995). Tal interdisciplinaridade de contribuições também foi evidenciada por Oliver e Ebers (1998) e Brass et al. (2004), ao apresentarem as principais correntes teóricas, utilizadas nas pesquisas, sobre redes de cooperação entre organizações, destacando-se: a economia industrial, a abordagem de dependência de recursos, a teoria de redes sociais, as teorias críticas, a teoria institucional, a teoria dos custos de transação e a abordagem de estratégias organizacionais.

A cooperação em redes de negócios é definida no presente estudo como o conjunto de ações realizadas de forma colaborativa e coordenada entre os membros da rede, que estimulam trocas mais profundas entre as organizações. Essas atividades cooperadas são capazes de trazer ganhos econômicos de produtividade e competitividade. A partir da teoria, as perguntas do Quadro 6 foram elaboradas para testar a proposição em campo.

Proposição 3: Há cooperação entre os membros da rede brasileira de exportadores de frango Halal para o Oriente Médio.

Quadro 6. Perguntas sobre cooperação elaboradas a partir da teoria

Pergunta	Referência
8 Existem atividades que você realizada conjuntamente com outros parceiros da rede para a exportação de frango? Existem ações que você faz junto com o consumidor para melhor entendê-lo?	A colaboração entre os membros da rede é um sinal de cooperação, o que possibilita não apenas atividades coordenadas entre os participantes, como também atividades que não seriam possíveis de forma isolada (RING e VAN DE VEN, 1994).
9 Existem ativos (equipamentos, maquinário) que são utilizados de forma cooperada pelos membros da rede de exportadores?	As organizações que cooperam em redes de negócios têm mais acesso aos recursos existentes na rede (VINHAS, HEIDE e JAP, 2012).
10 Você consegue ter maior produtividade das suas atividades por causa da cooperação com outras empresas da rede de exportadores de frango?	Atividades cooperadas geram economias de escala e economias de escopo para as organizações que cooperam entre si (THORELLI, 1986; HENNART, 2004).
11 Você acha que quando você negocia algo por meio da rede você tem mais resultados do que negociando sozinho?	Ao cooperar, os membros da rede conseguem obter maior poder de barganha (GNYAWALI e MADHAVAN, 2001).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando que confiança, comprometimento e cooperação atuam de forma combinada nas redes de negócios, entende-se que existe um aspecto social para o fortalecimento das relações da rede que não pode ser menosprezado. Para o caso específico da rede brasileira de exportadores de frango *Halal* para o Oriente Médio, é importante entender como o relacionamento social que envolve esses quatro elementos ocorre. Entender a relevância desses elementos de relacionamento para os negócios dessa rede pode ser uma das maneiras de se compreender características relevantes dessa rede e identificar as suas particularidades. Ao conceituar e analisar esses aspectos sociais em redes de negócios, é importante dizer que eles geram trocas e criação de valor num ambiente de rede interorganizacional (MARCHI e WITTMANN, 2008), que se reflete na geração de valor para o consumidor, que acaba sendo mais bem atendido diante de relações mais fortes dentro da rede orientadas para atendê-lo. Entretanto, não são apenas os aspectos sociais que fortalecem a rede e sustentam a geração de valor para o consumidor, já que a forma pela qual a rede é governada também é decisiva para a coordenação e organização das ações.

2.4. Governança em redes de negócios

Os estudos sobre governança em rede buscam compreender os mecanismos institucionais pelos quais os relacionamentos interorganizacionais são iniciados, negociados, desenhados, coordenados, monitorados, adaptados e terminados. A perspectiva de governança concentra-se sobre os atributos das organizações em rede e sobre a forma e conteúdo dos seus relacionamentos em um contexto institucional particular (OLIVER e EBERS, 1998). Para Jones, Hesterly e Borgatti (1997, p.914), a governança de uma rede interorganizacional se conceitua como:

Um conjunto seletivo, persistente e estruturado de organizações autônomas (...) comprometidas a criar produtos ou serviços sob contratos explícitos ou implícitos a fim de se adaptar às contingências ambientais e de se coordenar e garantir as trocas entre as empresas [tradução minha] (JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997, p. 914).

Jones, Hesterly e Borgatti (1997) completam que a governança de uma rede pode ser sustentada em sistemas sociais orgânicos, cujas instituições sociais estabelecem as normas de conduta, ou por estruturas burocráticas, por meio das quais as instituições formais determinam as leis sobre o comportamento e as relações entre as organizações. Isto é, uma rede de negócios pode ser governada por meio de um agente regulador ou estimulador, ou pode ainda conter regras informais de conduta que acabam servindo como regras de como agir sob um contrato social existente entre os participantes da rede.

Com base na ideia de haver instituições formais e informais que sustentam as normas de conduta de uma rede e servem de governança da rede, Provan e Kenis (2008) defendem haver três tipos de governança: a auto-organização, por meio de uma organização-líder; por meio de uma organização autônoma voltada para essa governança. Para os autores, a auto-organização é quando não existe uma organização central, mas sim um contrato social implícito entre as organizações da rede que garantem o comportamento desses participantes dentro das normas socialmente institucionalizadas, considerando que as empresas da rede estão imersas nesse ambiente (GRANOVETTER, 1985).

Por sua vez, a governança por meio de uma organização-líder é quando existe uma organização com poder dentro da rede a ponto de determinar e coordenar as normas de conduta das demais organizações, o que somente é

possível quando existe uma aceitação social e institucional dessa organização como líder da rede. Vale dizer também que a presença de uma organização-líder ou uma organização gestora da rede não garante que as normas formalmente impostas serão seguidas. É necessário haver a existência prévia de capital social entre os participantes da rede para garantir que as trocas e laços entre eles sejam fortes (CUNHA, 2006). Isso indica que a governança efetiva da rede depende de um alinhamento das ações de governança com os valores e conceitos previamente construídos coletivamente na rede e representados no capital social da rede.

A terceira forma de governança, que ocorre por meio de uma organização voltada prioritariamente para a gestão da rede em si, de forma a conduzir as ações cooperadas e conjuntas da rede, servir como árbitro para solução de conflitos, determinar as normas formais de conduta e estimular regras informais de conduta. As redes como estrutura de governança, em que mecanismos externos de coordenação são empregados (GRANDORI, 2001), têm recebido crescente atenção nos estudos organizacionais. A governança como forma de rede vem sendo apontada como forma de expansão da ação de organizações do terceiro setor, organizações sociais, bem como mecanismos alternativos para implementação de políticas intersetoriais de Estado.

No entanto, Wegner e Padula (2010) entendem que os sistemas de governança de uma rede não são estáticos e determinados, mas sim, transitórios. Isto é, dependendo do momento no crescimento e evolução da rede, a estratégia de governança adotada pode se diferenciar para se atender a estratégia de crescimento da rede. Por isso, assumir que existe uma única e determinada forma de governança da rede é algo limitado a um momento específico da rede no tempo.

Considerando os tipos de governança de redes, Albers (2005) entende que existem mecanismos para garantir a coordenação dessa governança, podendo eles ser: de ajuste mútuo, quando as relações entre as organizações são mais liberais e as normas institucionalizadas servem como padrões de conduta e são naturalmente ajustadas na rotina da rede, supervisão direta realizada por uma organização autônoma de gestão da rede ou mesmo pela organização central, padronização existente quando as redes têm um projeto prévio e que tem papéis e responsabilidades designados para cada participante, coerção financeira para aqueles que contratualmente não assumem os compromissos previstos.

Diante disso, as redes como estruturas de governança e como perspectiva de análise não devem ser excludentes, mas sim dimensões que precisam ser utilizadas de forma integrada. De forma geral se desconhece as especificidades de redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança. Como estrutura de governança a rede equipara-se a outras opções de estruturais como a decisão por verticalizar ou terceirizar as atividades de uma organização (LOPES e BALDI, 2009). Como estrutura de governança, os autores buscam mostrar a necessidade de se compreender os fundamentos que informam os diferentes estudos sobre redes e alianças, atentando-se para as bases epistemológicas que norteiam as diferentes correntes teóricas.

A explicação de Ebers (1997) para a formação de redes e alianças, enfatiza o contexto institucional e as contingências que levam a formação desses arranjos, contrapondo-se aos estudos das abordagens de custos de transação ou dependência de recursos, e destacando a influência da limitação da imitação interorganizacional na decisão de gerentes sobre aquisições, ressaltando a sensibilidade do tomador de decisão ao contexto social de referência. O crescimento de uma rede de negócios implica a adequação de sua estrutura organizacional, de governança e práticas de gestão. A rede precisa desenvolver mecanismos próprios de governança que garantam a agilidade do processo decisório. A estrutura de governança é o resultado de um processo de barganha entre as empresas participantes do arranjo, cada uma considerando o benefício de fazer parte da cooperação e com isto atingir os seus objetivos individuais. Assim as empresas abrem mão de parte de sua individualidade permitindo que um arranjo coordene certos aspectos de seu negócio sobre o regime de regras criadas pelo grupo. As regras de governança equilibram interesses conflitantes e asseguram a viabilidade de longo prazo da rede. Essas regras envolvem procedimentos para gestão da cooperação, incluindo regras de entrada e saída, e estruturas de comunicação.

A governança em redes de negócios é definida no presente estudo como a forma pela qual a organização da rede é conduzida para garantir as atividades cooperadas e controlar quaisquer ações que venham a ocorrer fora das normas institucionalizadas na rede. A partir da teoria, as perguntas do Quadro 7 foram elaboradas para testar a proposição em campo.

Proposição 4: Existe uma governança sustentada pelos preceitos islâmicos nas relações sociais da rede de exportadores de frango Halal para o Oriente Médio.

Quadro 7. Perguntas sobre governança elaboradas a partir da teoria

Pergunta	Referência
12 Você acredita que existe uma organização central que define as regras de negócios na rede de exportadores de frango <i>Halal</i> para o Oriente Médio? Se sim, quem seria?	Deve-se entender se a rede conta com uma auto-organização, presença de um líder ou presente de um gestor autônomo (PROVAN e KENIS, 2008).
13 Além dos preceitos islâmicos sobre o Halal do Alcorão, você acha que existe uma cultura de respeito e seguimento ao Halal?	A governança pode ocorrer no âmbito formal (preceitos islâmicos escritos no Alcorão) ou no âmbito informal por meio do contrato social criado entre as organizações participantes da rede (JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997).
14 Você acha que a gestão sobre a conduta necessária para exportação de frango Halal sempre foi igual?	Governança de redes não é estática e depende do momento estratégico no qual a rede atravessa (WEGNER e PADULA, 2010).
15 Como você é controlado para garantir que você está seguindo todos os preceitos islâmicos?	Os mecanismos para garantir a governança da rede podem ocorrer por ajuste mútuo, supervisão direta, padronização e coerção financeira (ALBERS, 2005).

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 8 apresenta um resumo dos principais *constructos* trabalhados na presente pesquisa, apresentados nesse capítulo 2.

Quadro 8. Resumo conceitual dos constructos do estudo

Confiança	Comprometimento	Cooperação	Governança
Expectativa de um membro da rede que os demais tenham capacidades (conhecimentos, habilidades etc.), aja de forma benevolente e íntegra, de forma que se consiga ter maior previsibilidade de suas ações. Reforça-se que o tempo de relacionamento ajuda a reforçar os laços entre os membros da rede, influenciando positivamente a construção de confiança entre eles.	Compromisso que um membro da rede tem com outro, o que é sustentado por mecanismos formais ou psicológicos. Esse comprometimento gera na rede o sentimento de coletividade e identidade entre seus participantes e possibilita haver interdependência entre os agentes, tornando-os responsáveis não somente pelos resultados, mas também pelos dos outros participantes da rede. Isso fortalece a rede e permite que se tenham maiores condições de criação de valor para a rede e para aquele que é atendido pela rede.	Ações realizadas de forma colaborativa e coordenada entre os membros da rede que estimulam trocas mais profundas entre as organizações. Essas atividades cooperadas são capazes de trazer ganhos econômicos de produtividade e competitividade de mercado para aqueles que atuam de forma cooperada.	Forma pela qual a organização da rede é conduzida para garantir as atividades cooperadas e controlar quaisquer ações que venham a ocorrer fora das normas institucionalizadas na rede

Fonte: Elaborado pelo autor.

3. VALOR

Um país costuma ser competitivo num dado segmento de mercado, ou seja, cada nação pode ser compreendida enquanto competitiva em indústrias específicas, nas quais apresentam características singulares determinantes da vantagem. Entre as características, destaca-se a disponibilidade de mão-de-obra qualificada, a infraestrutura, a presença de certos tipos de compradores (em função da sua sofisticação), de rivalidades entre as empresas de determinado ramo de atividade, as qualidades das estratégias e a presença de outros ramos de negócios intimamente ligados ao ramo em questão, sendo também competitivos. Verifica-se, nesse âmbito, que a rede de exportadores de carne de frango *Halal* conquista vantagem por apresentarem as características citadas pelo autor no seu processo de constituição (PORTER, 1990).

Na agroindústria, a confiança em redes interorganizacionais, pode ser fonte de melhoria no desempenho das organizações da rede e potencializar o alcance de vantagem competitiva (JERÔNIMO, 2005). Além de promover a aprendizagem contínua através do aumento da troca de informações, motivação para a solução de problemas conjuntos; realização de investimentos conjuntos em ativos específicos para melhorar o relacionamento com os clientes, redução dos custos de transação devido a menos salvaguardas nos mecanismos de controle e incentivo da rede, conforme Sako (1998). As organizações se inserem em redes também por motivações econômicas, como por exemplo, as trocas relativas a transações diretas entre os participantes da rede; acesso a recursos, mercados, tecnologia e suprimentos; melhora do desempenho financeiro em curto prazo pela adesão a redes interorganizacionais (HUMAN e PROVAN, 1997). Para Zaccarelli et al. (2008) as organizações que são indiferentes ao relacionamento com outras organizações, desprezam a oportunidade de obter vantagens oriundas desse relacionamento. Prahalad (2012) defende ainda que essa vantagem tem predominantemente origem no seu ambiente de rede ao invés de ter sido gerado internamente. Isto é, o autor afirma que sob o paradigma de redes, o *locus* das competências não está na organização, mas sim na rede na qual ela está imersa.

A competitividade é determinada em um primeiro momento pelo valor de uso identificado, criado e entregue, e, em um segundo momento, pelo valor de troca

estabelecido entre as partes (ITO et al., 2012). As organizações que criam valor acima da média da indústria podem explorar a diferença entre o preço e a máxima disposição a pagar, o excedente do cliente. Elas obtêm lucratividade superior e a manutenção da participação de mercado, a lucratividade média e o crescimento da participação de mercado; ou, a lucratividade superior e o crescimento da participação de mercado (DE BRITO e BRITO, 2012).

Para Ebers e Jarillo (1997) a aprendizagem mútua em ambientes de rede leva ao desenvolvimento de produtos inovadores, a transferência de conhecimentos entre os atores da rede melhora o desempenho interorganizacional. A adoção de uma estratégia de co-especialização objetiva conquistar mercados rentáveis, melhorar o fluxo de informações e a coordenação dos recursos entre os membros da rede, levando à redução de custos e de tempo, e a economias de escala através de acordos de abastecimento comuns ou outros esforços conjuntos, que protegem a rentabilidade em longo prazo dos investimentos das organizações integrantes da rede. Zaccarelli et al. (2008) propõem uma série de atributos para análise da performance competitiva das redes interorganizacionais (Quadro 10).

Quadro 9. Fundamentos da performance competitiva de redes

1º grupo- ineficiente por auto-organização; governança garante o processo de organização.

Atributo

Fidelização progressiva entre fornecedores-clientes

Compra direta de insumos produtores-usuário

Abrangência de negócios presentes na rede

Especialização das empresas presentes na rede

Agilidade na substituição de empresas da rede

2º grupo- inviável por auto-organização; governança é indispensável no processo de organização.

Atributo

Homogeneidade da intensidade de fluxos

Inovação para alinhamento de negócios

Aperfeiçoamento por introdução de novas tecnologias

Compartilhamento de investimentos, riscos e lucros

Estratégia de grupo para competir como rede

Fonte: Zaccarelli et. al., 2008.

Quanto à descrição dos fundamentos da performance competitiva de redes, tem-se que a fidelização progressiva entre fornecedores-clientes refere-se o movimento de aproximação entre cliente e fornecedor; a compra direta de insumos produtores-usuário indica a relação entre usuário e produtores de determinado produto, favorecendo as trocas de informações e o acesso a ganhos compartilhados.

Conforme Zaccarelli et al. (2008) a abrangência de negócios presentes na rede refere-se ao nível de incorporação de processos e operações de negócios, responsáveis pela disponibilidade e fluxos de produtos na rede; a especialização das empresas presentes na rede indica o grau de domínio das competências em produção, desenvolvimento e inovação dos produtos; a agilidade na substituição de empresas da rede indica a medida de rapidez ou a prontidão de movimento no afastamento de um dado negócio e na recomposição da rede; a homogeneidade da intensidade de fluxos indica o nível de balanceamento dos movimentos estabelecidos na rede, entre os atores que a compõe; a inovação para alinhamento de negócios indica a capacidade e orientação para introdução de inovações na rede interorganizacional.

O aperfeiçoamento por introdução de novas tecnologias é relativo à capacidade de desenvolvimento, identificação e adoção de novas tecnologias pelos membros da rede; o compartilhamento de investimentos, riscos e lucros refere-se a um indicador da intensidade de colaboração entre as organizações da rede; a estratégia de grupo para competir como rede indica a existência efetiva e intencional de orientação integrada para a ação e decisão das empresas participantes da rede (ZACCARELLI et al., 2008).

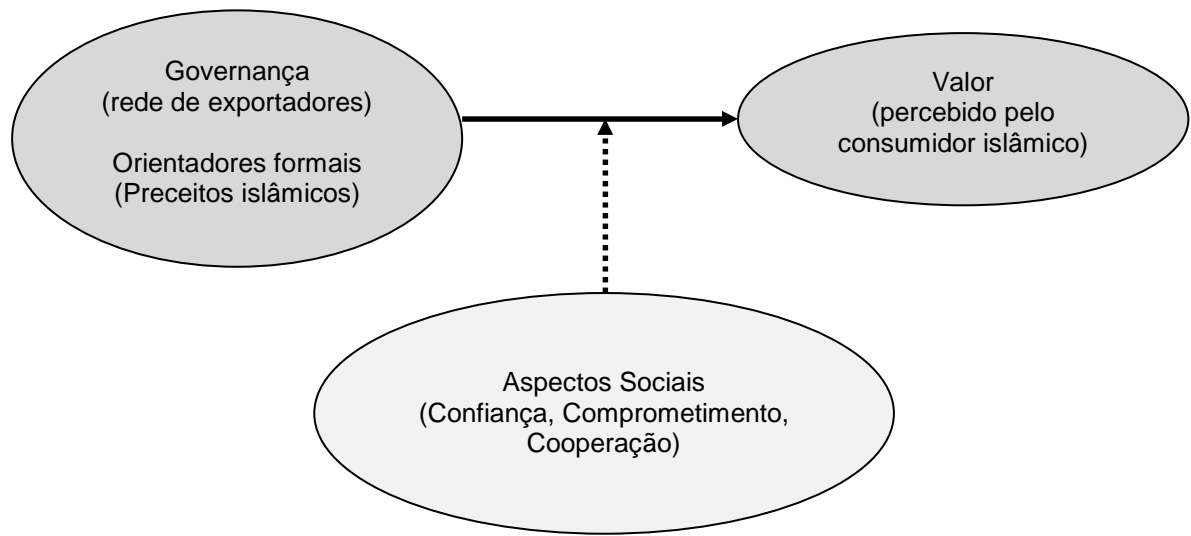
Ghemawat (2007) afirma que a principal meta de qualquer estratégia, em nível global, deve ser a gestão das múltiplas diferenças registradas nas fronteiras, sejam elas de escopo geográfico ou não. O autor disserta, ainda, sobre um arcabouço inovador focalizado na integração global, o “Triângulo AAA”, em que cada A tem um tipo de estratégia global a seguir:

- Adaptação: visa ampliar a relevância local da empresa para amplificar sua receita e participação de mercado, o que configura uma organização baseada no país. É uma característica peculiar a empresas com alto investimento em publicidade;
- Agregação: Tenta gerar economias de escala, por meio de operações regionais ou, às vezes, internacionais. Nesse momento, constata-se certa

padronização de produtos ou serviços e aglutinação de processos de desenvolvimento e de produção, ou seja, agrupamento transfronteiriço, divisões de negócios globais, divisões de produtos, estruturas regionais, contas globais. É uma característica peculiar em empresas cujo alto investimento em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) força certo agrupamento para diluir os custos fixos;

- Arbitragem: É a exploração de diferenças entre mercados de nações ou regiões distintas, em geral a partir da distribuição da cadeia de suprimento por vários locais. Seja uma organização vertical ou funcional, seu foco é o equilíbrio entre a oferta e a demanda dentro de fronteiras organizacionais. É peculiar em empresas de uso intensivo de mão de obra.

Finalmente, há certa tensão em cada abordagem, e entre elas, não basta indicar a opção por todas as três. A escolha da estratégia requer certo grau de priorização, pois, para cada tipo de estratégia, tem um desdobramento diferenciado na vantagem competitiva, na configuração das operações internacionais, nas variáveis a serem controladas, no monitoramento do âmbito interno e na diplomacia empresarial. Embora algumas abordagens possam mesclar mais de um modo de atuação, a maioria das empresas dará destaque a um só A em distintos momentos de sua evolução na arena global. É importante apontar alguns pontos de destaque que promovem a vantagem competitiva de uma rede e que servem no atual contexto de pesquisa como categorias prévias (VERGARA, 2012) a serem utilizadas no posterior estudo de campo. Portanto, este estudo partiu do princípio que as estruturas formais de governança da rede de exportadores de frango *Halal*, que são sustentadas pelos preceitos islâmicos, geram valor para o mercado consumidor islâmico. Esse valor gerado pode ser influenciado e potencializado pela influência dos aspectos sociais. A Figura 1 representa as relações propostas nesse estudo.

Figura 1. Modelo causal

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para Canina, Enz e Harrison (2005), as redes interorganizacionais podem ter orientação tanto para o aspecto produtivo como para o aspecto de atendimento à demanda, sendo orientada para o mercado. Como exemplo das redes orientadas para a produção, podem-se citar os Arranjos Produtivos Locais (APL's), tradicionalmente abordados na literatura brasileira. Por sua vez, existem redes que são voltadas a estabelecer ganhos não somente para o processo produtivo dos participantes da rede, mas em buscar os ganhos provenientes do atendimento ao mercado. Todavia, ainda que exista alguma orientação para o aspecto produtivo ou de mercado da rede, não se pode dizer que essa relação é dicotômica, de forma que uma orientação exclui a outra. Existe uma prioridade natural da rede para uma orientação, mas se focar nas vantagens da produção não significa que ignorar uma orientação para atendimento das demandas do mercado.

Outra fonte de vantagem competitiva é a questão dos recursos existentes na rede de negócios. Benson (1975) já dizia que os recursos do ambiente, especialmente os recursos naturais, já era algo que poderia sustentar a vantagem competitiva de redes localizadas nessa região. O que leva a crer que a rede pode se beneficiar da disponibilidade de recursos naturais para se destacar no mercado competitivo. No caso da rede brasileira de exportadores de frango, esses recursos

naturais seriam a disponibilidade de animais e de uma cadeia de suprimentos pronta e adequada para suprir aumentos de produção de frango. O que é sustentado pelo estudo de Vieira Filho, Gasques e Sousa (2011) sobre o potencial de agricultura e pecuária do Brasil e, mais especificamente, pelo estudo de Sousa e Osaki (2005) que já defendiam que o Brasil tinha potencial para a competitividade internacional na produção de frango. Outra forma de pensar nos recursos existentes pode ser no recurso humano presente na rede, gerador de *expertise* e *know-how* (POWELL, KOPUT e SMITH-DOERR, 1996) ou ainda no recurso tecnológico que a rede desenvolveu ao longo do tempo (GILSING et al., 2008). Em ambos os casos os recursos refletem em ganhos de produtividade (desenvolvimento tecnológico e *know-how*) e de melhor compreensão dos processos existentes na cadeia.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a metodologia do presente estudo. Retoma o problema de pesquisa, o objetivo geral e objetivos específicos, discute as proposições que orientaram o trabalho de campo, expõe a metodologia de pesquisa, a tipologia da pesquisa, a estratégia da pesquisa, os instrumentos de coleta utilizados e o método de análise de dados. Cabe definir que a metodologia é um conjunto de escolhas que o pesquisador faz para realizar seu estudo. As decisões envolvem o método, a estratégia e as técnicas de coleta, a organização, a análise e a interpretação dos dados (GIGLIO e HERNANDES, 2012).

4.1. Problema de pesquisa

O problema de pesquisa emergiu do exame da literatura de estratégia de redes vs. redes (GOMES-CASSERES, 1994) e, o que se depreendeu a partir da literatura é de que a inserção em redes adiciona ganhos de valor (competitividade) às empresas membros (ZACCARELLI et al., 2008). Posto isso, o problema de pesquisa que guia a dissertação é: ***Como as variáveis de capital social e governança geram valor para rede de negócios?*** A análise virá pela ótica da rede brasileira exportadora de frango *Halal* para o mercado islâmico do Oriente Médio.

4.2. Objetivos

Objetivo Geral

Compreender como a governança e as variáveis de capital social de redes geram valor, pela ótica da rede brasileira exportadora de frango *Halal* para o mercado islâmico do Oriente Médio.

Objetivos Específicos

1. Estudar os mecanismos de governança e de relações sociais em redes de negócios.
2. Identificar como tais mecanismos geram valor para rede.

3. Aplicar os conceitos na rede brasileira dos exportadores de frango *Halal*.

- Caracterizar os principais atores e elementos da rede.
- Identificar os mecanismos de governança.
- Identificar as principais relações sociais.
- Associar governança e relações sociais à agregação de valor.

4.3. Definição das proposições

A utilização de proposições para pesquisas de cunho qualitativo cumprem o objetivo de focar o estudo, aumentando seu sucesso (STUART et al., 2002). Assim resgatam-se as proposições do estudo:

Proposição 1: Existe uma relação de confiança entre os membros da rede de exportadores de frango *Halal* para o Oriente Médio

Proposição 2: Os membros da rede de exportação de frango *Halal* ao Oriente Médio são comprometidos uns com os outros.

Proposição 3: Há cooperação entre os membros da rede brasileira de exportadores de frango *Halal* para o Oriente Médio.

Proposição 4: Existe uma governança sustentada pelos preceitos islâmicos nas relações sociais da rede de exportadores de frango *Halal* para o Oriente Médio.

4.4. Metodologia da pesquisa

Nessa pesquisa foi utilizado o método qualitativo que envolve “a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos” (GODOY, 1995, p. 62). O método qualitativo é o escolhido para a consecução da pesquisa em virtude de possibilitar a investigação do processo pela qual as pessoas dão significados aos objetos. Este trabalho foi realizado por meio de pesquisa qualitativa dividida em duas etapas, sendo a primeira exploratória, com entrevistas em profundidade com membros-chave da rede. A

segunda etapa consistiu no exame da literatura, comparando-a com os resultados das entrevistas e com os dados secundários obtidos.

4.5. Tipologia da pesquisa

Essa pesquisa foi conduzida por meio das tipologias de pesquisa exploratório-descritiva. Na fase exploratória da pesquisa, as intenções se concentram na aproximação com o problema de pesquisa (GIL, 2006).

A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes (MATTAR, 2005, p. 85).

Na fase descritiva a pesquisa enfocou na apresentação a descrição das características do fenômeno e estabelecimento das relações entre variáveis. Apresenta-se comumente por intermédio de um levantamento feito por questionário ou observação sistemática, no oferecimento de uma descrição da situação no momento de execução da pesquisa. Orienta-se a adoção deste procedimento metodológico para guiar a forma de coleta de dados quando se tem por pretensão a descrição de determinados acontecimentos (GIL, 2006; DENCKER, 2000). Dirige-se a pesquisadores que possuem conhecimento aprofundado acerca dos fenômenos e problemas estudados.

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. [...] Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características. [...] Desenvolve-se, principalmente, nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados e cujo registro não consta de documentos (CERVO e BERVIAN, 2002, p. 66).

4.6. Estratégia de pesquisa

A estratégia de pesquisa utilizada nesta pesquisa é o estudo de caso, que segundo Creswell (2010, p.37) afirma que o estudo de caso é uma estratégia de investigação em que “o pesquisador explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos”. O estudo de caso é uma investigação empírica que indaga os fenômenos contemporâneos dentro de um contexto real, de forma que os limites desse fenômeno e o contexto se confundem (YIN, 2010). Para Santos (2012) essa estratégia de pesquisa analisa com profundidade um ou poucos fatos, com vistas à obtenção de um grande conhecimento com riqueza de detalhes do objeto de estudo.

A unidade de análise (caso investigado) é a rede brasileira de exportadores de frango *Halal* para o Oriente Médio, tendo como perspectiva a análise da rede como um todo e não das suas organizações participantes. Isto é, é uma análise de toda a rede e não uma análise egocêntrica de algum participante da rede (MARSDEN, 2005). Considerando isso, por meio de uma análise empírica é compreendido como a governança e as variáveis de capital social de redes geram valor, pela ótica da rede brasileira exportadora de frango *Halal* para o mercado islâmico do Oriente Médio. Para a realização de estudos de caso, Yin (2010) recomenda aos pesquisados a elaboração do protocolo de estudo de caso, (Quadro 11), o protocolo é importante porque mantém o alvo sobre o tópico do estudo de caso. E também, porque a preparação do protocolo permite antecipação de vários problemas, inclusive a forma que os relatórios de estudo de caso devem ser completados, ou seja, este pensamento antecipa e ajuda o pesquisador a evitar descompassos em longo prazo. Para Yin (2010) é fundamental a elaboração do protocolo de pesquisa (Quadro 10). Para Guerra (2010, p.1) tais protocolos:

Servem como meio pelo qual os dados fluem das fontes de evidência até o pesquisador, o protocolo exerce forte influência sobre a eficiência (utilização correta dos recursos empregados durante a pesquisa de campo) e a eficácia (alcance dos objetivos esperados com a pesquisa de campo) do processo de coleta de dados (GUERRA, 2010, p.1).

Quadro 10. Síntese do estudo de caso

Visão Geral	Procedimentos de Campo	Questões de estudo	Guia para relatório
Refere-se aos objetivos e patrocínios do projeto, assuntos do estudo de caso e leituras relevantes sobre o tópico a ser investigado.	A apresentação de credenciais, acesso aos locais do estudo de caso, linguagem pertencentes à produção dos participantes fontes de dados e advertências de procedimentos.	São as questões específicas de estudo de caso que o investigador deve ter em mente na coleta de dados, estrutura das tabelas para séries específicas de dados e potenciais fontes de informação para responder a cada questão.	Compreendem os esboços, formato para os dados, uso e apresentação de outra documentação e informação bibliográfica.

Fonte: Yin, 2010.

4.7. Método de coleta de dados

Os métodos de coleta de dados para essa pesquisa foram à entrevista, a análise documental e a observação. Isso para permitir a triangulação, que segundo Yin (2010) é recomendável ao utilizar múltiplas fontes de coleta de dados, de modo a minimizar os vieses na pesquisa. Em função da presente dissertação utilizar diferentes fontes de dados, neste caso entrevistas, análise documental e observação direta, é interessante que exista uma triangulação os dados. Nesse sentido é designada como um processo que permite evitar ameaças à validade interna relacionada à maneira como os dados de uma pesquisa são coletados. Ou seja, as informações coletadas por meio dos três tipos de fontes de dados foram colocadas lado a lado para que se possa verificar a validade delas, conferindo se elas são homogêneas em diferentes fontes.

Por isso utilizam-se os métodos de entrevista e documentos. Sobre a coleta de dados a entrevista é entendida como uma técnica por meio da qual o pesquisador se coloca diante do participante para obter informações que contribuam com a pesquisa. As entrevistas exploram o que as pessoas sabem, esperam, sentem e desejam (VEIGA e GONDIM, 2001). Como fonte primária de informações, foram entrevistados informantes-chave da rede brasileira de exportadores de frango para o Oriente Médio. Isso inclui representantes da tomada de decisão estratégica de cada um dos negócios participantes da rede estudada (associações de produtores e

exportadores, agroindústria exportadora, governo, câmaras de comércio, centros islâmicos). Para essas entrevistas, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado abordando os pontos relevantes da rede brasileira de exportadores de frango. A relação dos entrevistados pode ser encontrada no Quadro 12.

Quadro 11. Entrevistados da pesquisa empírica

Nome fictício	Negócio da rede	Cargo do entrevistado
Câmara 1	Câmara de comércio	Vice-presidente
Centro Islâmico A1	Centro islâmico	Presidente
Centro Islâmico A2		<i>International Relations Executive</i>
Centro Islâmico A3		Gestor <i>Halal</i> Industrial
Centro Islâmico B1	Centro islâmico	Líder Religioso
Centro Islâmico B2		Líder Religioso
Centro Islâmico C1	Centro islâmico	Presidente
Centro Islâmico C2		Pioneiro do <i>Halal</i> no Brasil
Centro Islâmico D1	Centro islâmico	<i>Executive Director</i>
Produtor 1	Agroindústria exportadora	Gerente de unidade produtora
Produtor 2		Gerente de agropecuária da empresa
Associação 1	Associação / federação de produtores e exportadores	Diretor de Mercados
Embaixada 1	Governo	Embaixador
Embaixada 2	Governo	Embaixador

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda, como fonte primária de dados, visitas *in loco* a plantas produtivas foram realizadas para que se possa observar a realidade cotidiana do processo de produção de frangos, principalmente, o processo de produção, abate e logística do frango *Halal*. A ideia foi perceber além do processo produtivo e técnico em si, abordando também elementos de dimensão implícita e observando as relações existentes entre os indivíduos e entre os participantes da rede. Isso agregou informações relevantes acerca da confiança, do comprometimento e da cooperação entre os agentes. Como dados secundários, alguns documentos foram analisados: dados referentes ao mercado e à própria rede brasileira de exportadores de frango; documentos institucionais fornecidos pelos informantes-chave foram analisados como, por exemplo, anuários, relatórios, folders e publicações sobre a exportação de frangos para o Oriente Médio.

4.8. Método de Análise de dados

A análise do discurso das entrevistas foi realizada por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2004). A autora aborda técnicas de análise de dados para pesquisas em Ciências Sociais, sendo a enunciação adotada na dissertação, para tratar os dados coletados nas entrevistas. Esta escolha se caracteriza por operações de desmembramento do texto em unidades (categorias), e em reagrupamento analógico (relacionamento das evidências empíricas com a teoria), no qual segundo Bardin (2004) esse método de análise de dados é baseado na dedução, inferência aplicada a discursos.

Assim, a análise dos dados foi à fase de relacionar os dados obtidos com a teoria e a pesquisa. Para isso, foi utilizada a análise de conteúdo que consiste na: manipulação de mensagens (conteúdo e expressão de conteúdos), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a da mensagem. (BARDIN, 2004). O autor as organiza em três etapas: pré-análise, exploração do material, e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Especificamente para o tratamento dos dados coletados na análise documental, as etapas foram:

1. Definição do tema e do problema a ser pesquisado;
2. Revisão de literatura relacionada ao problema de pesquisa, para que se faça a escolha das orientações teóricas que darão suporte ao desenvolvimento do trabalho;
3. Definição dos meios para a coleta de dados, de acordo com o tipo de pesquisa, neste caso documental, em função dos dados sobre o *Halal* no Brasil coletados a partir de relatórios, documentos das organizações que regulam e fiscalizam o *Halal*, entrevistas, ou seja, múltiplas fontes.

A *pré-análise* foi o momento no qual se organizaram os dados a serem analisados, com vistas a operacionalizá-los, na sistematização das ideias iniciais. Trata-se da organização propriamente dita por meio de quatro fases: (a) leitura flutuante, que é o estabelecimento de contato com os documentos da coleta de dados, momento em que se começa a conhecer o texto; (b) escolha dos documentos, que consiste na demarcação do que será analisado; (c) formulação das proposições; (d) elaboração de indicadores por meio de recortes de texto nos documentos de análise (BARDIN, 2004).

A exploração do material se propôs a partir da definição de categorias (sistemas de codificação) e a identificação das unidades de registro (unidade de significação), codificar corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade base, com o objetivo de propor a categorização das unidades de contexto nos documentos (unidade de compreensão para codificar a unidade de registro que corresponde ao segmento da mensagem, a fim de compreender a significação exata da unidade de registro). A exploração do material consistiu numa etapa indispensável, pois possibilitou a riqueza das interpretações e inferências. Esta foi à fase da descrição analítica, na qual se refere ao *corpus* (diversificados materiais textuais coletados) submetido a um estudo apurado, orientado pelas proposições e referencial teórico. Dessa forma, a codificação, a classificação e a categorização foram às ações básicas nesta fase da pesquisa (BARDIN, 2004).

No tratamento dos resultados ocorreu a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais, após isso foi o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica (BARDIN, 2004) do fenômeno investigado, com vistas a explicitar suas peculiaridades em atendimento aos objetivos específicos delimitados nesta investigação. Com isso, foi possível estudar as variáveis relevantes do presente estudo dentro de seus elementos constituintes identificados na teoria.

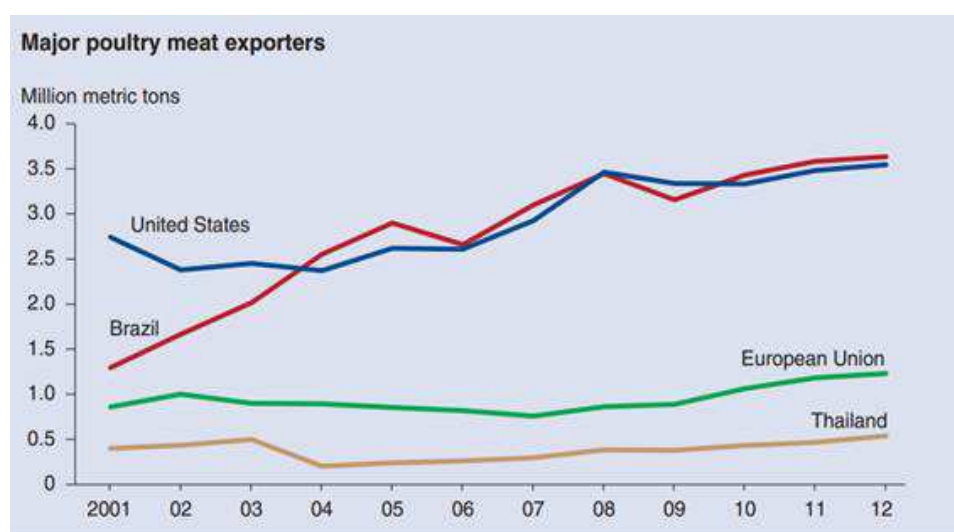
5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE EVIDÊNCIAS

Esse capítulo apresenta os dados e informações coletadas sobre a rede brasileira dos exportadores de frango para o Oriente Médio. O intuito é que caracterizá-la e apresentar dados referentes à sua relevância para a economia do país. Ademais, o mapeamento dos principais agentes para o funcionamento dessa rede é apresentado. A busca de informações prévias acerca da rede em estudo tem a finalidade de trazer um conhecimento mais apurado da rede antes de apresentar os resultados da pesquisa de campo.

5.1. A Exportação Brasileira de Frango

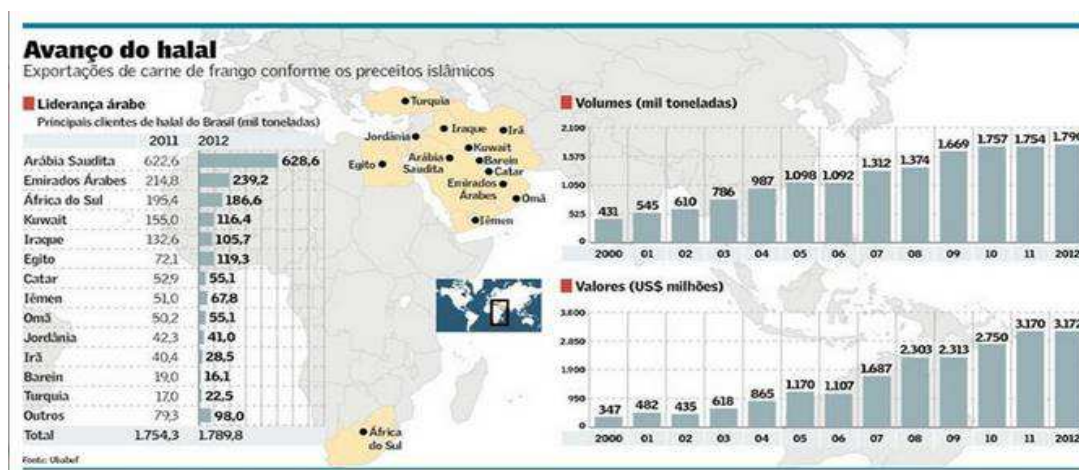
Segundo a União Brasileira de Avicultura UBABEF (2014), a produção de frangos no Brasil é realizada por centenas de empresas, dentre estas dezenas de exportadoras. O setor representa aproximadamente 1,5% do PIB e emprega mais de 4,5 milhões de trabalhadores. A produção brasileira de frango, em torno de 12,3 milhões de toneladas, coloca o Brasil, ao lado de Estados Unidos e China, entre os maiores produtores do mercado mundial. Desta quantia, mais de 30% da produção nacional é vendida no mercado externo, vide Gráfico 1.

Gráfico 1. Exportações brasileiras de frango



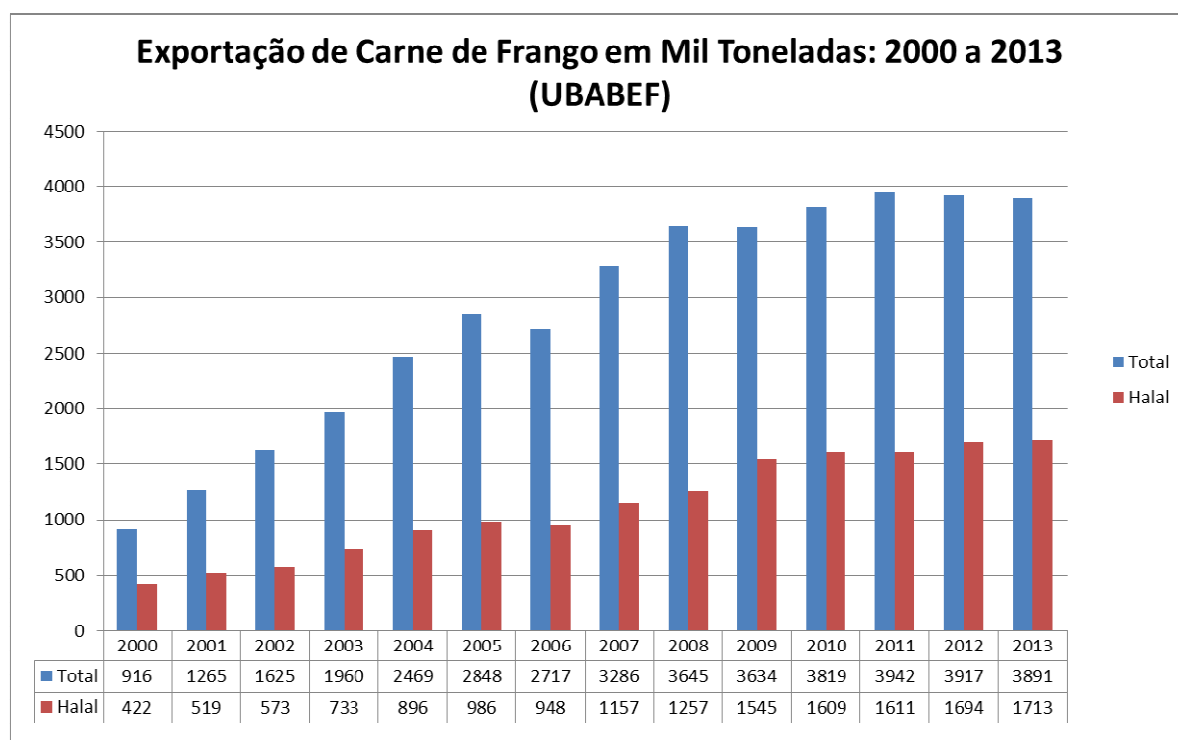
Fonte: USDA, Foreign Agricultural Service, 2013.

Gráfico 2. Evolução das exportações do frango *Halal* brasileiro.



Fonte: UBABEF, 2013 apud Valor Econômico, 2013.

Gráfico 3. Exportações brasileiras de frango, 2000-2013



Fonte: Adaptado de UBABEF, 2014 e MDIC, 2014.

Desde 2004, os brasileiros ocupam o primeiro lugar na exportação mundial de frango, atendendo mais de 150 países, embora uma região específica seja estratégica neste processo de expansão das exportações brasileiras. A partir de meados da década de 2000, o Oriente Médio se destacou. Em 2013, por exemplo, a região importou 1.447.664 toneladas de frango brasileiro (incluindo frango inteiro,

cortes, industrializados e carne salgada), o que representa 37,1% das exportações totais do Brasil, que atingiram o patamar de 3.891.720 toneladas (UBABEF, 2014).

A expansão do mercado brasileiro para o Oriente Médio é o responsável pelo fato do Brasil alcançar esta liderança. E tal estratégia está embasada em um paradigma racional econômico utilizado pelas empresas brasileiras produtoras e exportadoras de frango a partir do método *Halal* para o Oriente Médio. A rede de exportadores brasileiros de frango para o Oriente Médio vem seguindo, portanto, um conjunto de princípios para construir suas estratégias.

No Oriente Médio, os 10 maiores importadores de carne de frango brasileira, que representam 98% das exportações nacionais de frango para a região, são: Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos, Kuwait, Iraque, Iêmen, Omã, Catar, Jordânia, Irã e Barein (UBABEF, 2014). Observando os dados das exportações com os dados populacionais sócio-demográficos de 2010 do *Pew Research* (2011), pode-se perceber que a maioria desses países é de cultura muçulmana, indicando que grande parte do mercado de destino desse frango é islâmico. O quadro 13 inter-relaciona esses dados para mostrar a magnitude do mercado islâmico do Oriente Médio onde o Brasil já atua.

Quadro 12. Principais países do Oriente Médio importadores do frango brasileiro

País	Importações (em toneladas)	Muçulmanos (em mil)	% muçulmana da população	Religião predominante
Arábia Saudita	688.883	25.493	97,1%	Muçulmana
Emirados Árabes Unidos	244.963	3.577	76,0%	Muçulmana
Kuwait	113.624	2.636	86,4%	Muçulmana
Iêmen	85.291	24.023	99,0%	Muçulmana
Iraque	75.693	31.108	98,9%	Muçulmana
Omã	61.998	2.547	87,7%	Muçulmana
Catar	60.279	1.168	77,5%	Muçulmana
Jordânia	58.984	6.397	98,8%	Muçulmana
Barein	19.159	655	81,2%	Muçulmana
Irã	12.745	74.819	99,7%	Muçulmana
Total	1.421.619	172.423	97,7%	Muçulmana

Fonte: Adaptado de UBABEF (2014) e Pew Research (2011).

5.2. O abate *Halal*

O método *Halal* é uma forma de processamento e distribuição de alimentos que segue as normas e preceitos definidos e atestados por meio de certificação emitida por autoridades muçulmanas. As regras centrais sobre o que é permitido podem ser encontradas em diversos trechos do Alcorão. Destacou-se aqui a segunda Surata do Alcorão, Abelha 115:

Ele só vos vedou a carniça, o sangue, a carne de suíno e tudo o que for sacrificado sob invocação de outro nome que não seja de Deus. Porém, quem, sem intenção nem abuso, for impelido a isso, não será recriminado, porque Deus é Indulgente, Misericordiosíssimo (ALCORÃO SAGRADO, s/d).

Para que um produto seja considerado *Halal*, é necessário seguir as seguintes orientações: não conter partes ou derivados de animais cujo consumo seja vetado pela lei islâmica; assim como com partes ou produtos de animais que não foram abatidos em consonância com os preceitos islâmicos; e os alimentos não podem entrar em contato, em qualquer etapa produtiva, com impurezas, ou seja, com tudo que não esteja de acordo com a lei islâmica.

É necessário que o produto atenda aos quesitos descritos, incluindo que seja abatido de acordo com os seguintes procedimentos:

- a) por pessoa em pleno comando de suas capacidades mentais, capaz de compreender as regras de abate do Islã;
- b) o animal a ser abatido tem que estar, comprovadamente, sadio;
- c) a frase “Em nome de Deus, Deus é maior” deve ser pronunciada;
- d) os instrumentos utilizados devem ser de uso exclusivo para abate *Halal*;
- e) a utilização de facas afiadas;
- f) o abate deve ser realizado com um único corte;
- g) um supervisor, muçulmano, deve ser designado para vistoriar o processo e este deve ser realizado com o animal a ser abatido com o peito direcionado à Meca, cidade sagrada para os muçulmanos.

O processo de abate *Halal* pode ser expresso conforme o fluxo a seguir, elaborado conforme o processo observado *in loco* nas visitas aos frigoríficos no final do primeiro semestre de 2014.

- a) Recepção: as aves recebidas devem ser provenientes de granjas que contam com a inspeção sanitária. Essa inspeção é importante para garantir elementos importantes para o *Halal* como, por exemplo, que os frangos não tenham se alimentado de outros animais em seu processo de criação. Por isso, só se recebem aves de granjas autorizadas pela Vigilância Sanitária. No mais, deve haver um processo de cuidado com os frangos, visto que qualquer frango que venha a morrer no processo de criação ou na logística do animal deve ser descartado, não podendo ser *Halal*, uma vez que não foi morto em nome de Deus. A figura 2 mostra o recebimento de frangos num abatedouro.

Figura 2. Recepção do frango no frigorífico



Fonte: Centro Islâmico no Brasil, 2011.

- b) Choque e abatedores: as aves são colocadas na linha de produção do frigorífico. Vale dizer que em hipótese alguma pode existir abate *Halal* e não *Halal* na mesma linha de produção. Ambos devem ser feitos de forma totalmente segregada para garantir que os frangos não vão se misturar. Posteriormente, o frango recebe um choque de baixa amperagem, cujo objetivo não é matar o frango, pelo contrário, é fazer com que ele tenha menos dor no momento do abate. Depois disso, abatedores realizam o corte do pescoço do frango. Vale ressaltar que esses abatedores são muçulmanos, que vivem previamente dentro dos preceitos islâmicos e que antes de abater

o animal pedem permissão a Deus para o abate. Esses funcionários não pertencem aos frigoríficos, sendo funcionários terceirizados que trabalham para os Centros Islâmicos. A figura a seguir ilustra um abatedor durante o processo de abate *Halal*.

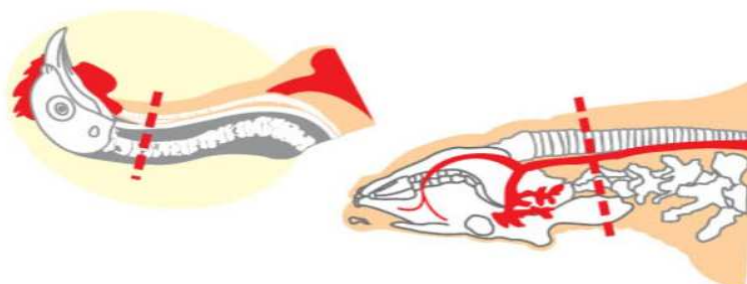
Figura 3. Abatedor de frango *Halal*



Fonte: Centro Islâmico no Brasil, 2011.

- c) *Abate Halal*: “De acordo com a Lei Islâmica o abate deve ser feito cortando a *traqueia, esôfago, artérias carótidas e jugular*” (CDIAL, 2014). Esse método garante que o frango não sofrerá nesse processo e que sangrará mais, dado que o pescoço do frango não é cortado completamente, havendo ainda ligação entre o sistema nervoso e o coração, fazendo com que bata mais e o animal sangre mais. Isso garante uma carne mais livre de toxinas presentes no sangue. É importante ainda que a faca utilizada esteja afiada, de maneira que possa ser feito um corte só, evitando sofrimento do animal. A figura 4 ilustra como o abatedor corta o frango.

Figura 4 Corte no frango *Halal*



Fonte: CDIAL, 2014.

- d) Sangria: após o abate, o frango *Halal* percorre um caminho dentro do frigorífico que tem uma distância maior que o frango convencional. Isso possibilita que o frango sangre por mais tempo (Figura 5).

Figura 5. Sangria do frango *Halal*



Fonte: Centro Islâmico no Brasil, 2011.

- e) Processamento: alguns cuidados são necessários, tal como garantir a segregação do frango *Halal* para qualquer outro frango que não tenha passado pelo mesmo processo, e também evitar a condensação, quando água proveniente de um processo não *Halal* evapora e cai sobre um frango *Halal*. Por isso a importância em se manter linhas de produtos *Halal* e não-*Halal* totalmente segregadas. O mesmo vale para o estoque e carregamento. Tem-se que garantir que em nenhuma parte do processo os frangos diferentes terão risco de se misturarem. A figura 6 mostra o processamento de frangos exclusivo da linha de produção *Halal*.

Após seguir todas as etapas corretamente o produto pode receber o selo de Certificação *Halal* que - assim como as instruções sobre o processo *Halal* e treinamento de supervisores - provêm de Associações Muçulmanas (CDIAL, 2013).

Figura 6. Processamento de frango *Halal*



Fonte: Centro Islâmico no Brasil, 2011.

5.3. A Rede Brasileira de Exportadores de Frango *Halal*

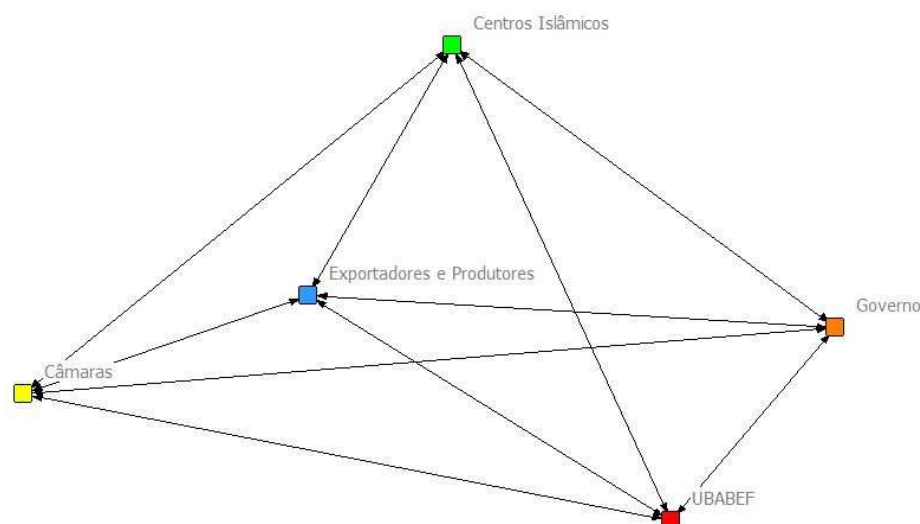
As redes favorecem a concentração de esforços, não privando a liberdade de ação estratégica de seus membros, exatamente porque o que ocorre na rede dos exportadores brasileiros de frango para o Oriente Médio tem bases religiosas, atendendo ao que prevê o Alcorão. Isso é evidenciado na rede dos exportadores brasileiros de frango *Halal*, pois o produto final só foi possível com a participação dos exportadores, centros islâmicos, UBABEF, câmaras de comércio e o governo. Dentre os atores que participam da rede podem ser citados órgãos comerciais, governamentais e religiosos, tais como: União Brasileira de Agricultura (UBABEF)¹; Câmara de Comércio Árabe Brasileira, Câmara de Comércio Brasil - Irã, Câmara de Comércio Brasil - Iraque; Ministério das Relações Exteriores; Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio; e, Federação das Associações Muçulmanas do Brasil. Representantes dessas várias organizações foram entrevistados. O resultado dessa abordagem é descrito na figura 7.

Dados da União Brasileira de Avicultura (UBABEF, 2011) mostram que a produção de frangos no Brasil é realizada por centenas de empresas que estão localizadas em sua maioria nos principais estados produtores: São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e que dezenas delas são exportadoras. Estas empresas exportam utilizando-se abertamente de ações pensadas e estruturadas no interior de uma ampla rede que envolve produtores, instituições representantes das empresas do setor, ministérios governamentais, tais como os de comércio e relações

¹ Vale ressaltar que recentemente a UBABEF (União Brasileira de Avicultura) alterou seu nome para ABPA (Associação Brasileira de Proteína Animal).

exteriores, e principalmente, instituições religiosas. Em alguns casos, tal qual como no setor de exportação de frangos para o Oriente Médio, os negócios nem mesmo chegariam a se realizar caso não houvesse a certificação da autoridade religiosa.

Figura 7. Representação gráfica dos participantes da rede brasileira de exportadores de frango Halal para o Oriente Médio



Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do *software* UCINET 6.0.

O mapa da rede dos exportadores brasileiros de frango pelo método *Halal* foi obtido no *software* UCINET 6.0, que é usado para a elaboração mapas de relacionamentos de redes de negócios. Dessa forma foram inseridos tais parâmetros ou dados sobre os agentes da rede no *software*, apontando um (1) para as relações existentes entre eles e zero (0) para a inexistência da relação. Por meio dele permite-se visualizar as principais conexões entre os atores (no nível de negócios) da rede de exportadores de frango *Halal*.

Com base na Figura 7, é importante deixar claro que foi estabelecido o nível de negócios relevante para o funcionamento da rede estudada. Ou seja, não se considerou o nível micro para essa representação gráfica, apresentando cada negócio (CNPJ) em separado, porque isso não iria de encontro com os conceitos de rede aqui abordados. Por exemplo, caso os exportadores e produtores fossem vistos no nível organizacional, seria necessário apresentar todas essas empresas o que, primeiramente, inviabilizaria a representação gráfica; e que, complicaria o

entendimento de princípios como o da interdependência que existe com os demais membros da rede no nível de negócios (não no nível organizacional).

De acordo com a análise documental, composta por dados do MDIC, UBABEF e Câmaras de Comércio e jornais, principalmente, como exposto nas figuras anteriores é possível afirmar que a rede dos exportadores brasileiros de frango *Halal* é uma rede predominantemente horizontal, já que seus membros tem a liberdade de escolher as suas estratégias individuais, mas pode ser considerada vertical, já que tem um ator com muito poder que são os centros islâmicos. Por exemplo, sem o carimbo do centro Islâmico não há negócio, implicando em uma carga recusada. Pode ser considerada, também, uma rede dispersa já que espalha-se pelo Brasil inteiro. É informal, pois, apesar dos preceitos islâmicos do abate estarem explícitos no Alcorão, não há base contratual entre os atores, por exemplo, não há obrigação por vários anos, assim o contrato entre frigorífico e centro islâmico é feito carregamento a carregamento. Orbital por ser uma rede onde todos os atores cooperam para desenvolver seu papel da melhor maneira, até chegar ao resultado da carga recebida nos países Islâmicos.

5.4. Valor da rede brasileira dos exportadores de frango *Halal*

A partir de estratégias bem sucedidas as empresas brasileiras produtoras e exportadoras de frango conseguiram atingir à liderança mundial deste mercado, antes liderado por um grande concorrente, os Estados Unidos. O trecho destacado mostra o comprometimento entre os atores, frigorífico e centro islâmico, e a cooperação que o *Halal* exerce nesta rede.

Na verdade a gente sempre procura respeitar a religião e ideologia de qualquer um. Então quando houve essa solicitação na empresa de alguns clientes que exigiam a questão do Halal e alguns exigiam a certificação específica “Centro Islâmico C”, a gente procurou cumprir em cima de uma determinação, necessidade do cliente, e a gente respeita sempre nesse sentido aí. Então todas as necessidades dos muçulmanos que trabalham aqui dentro nos cobram pra eles ter um padrão de trabalho eficiente que possa atender tanto a eles quanto ao cliente a gente procura atender aí, entendeu? (Produtor 1).

O valor do setor brasileiro é explicado por uma série de fatores, tais como:

- Os aspectos sociais da rede (confiança, comprometimento, governança e cooperação) são o grande valor da rede brasileira exportadora de frango para o Oriente Médio.
- A especialização da rede brasileira na produção de frango *Halal*, específico para atender o mercado islâmico do Oriente Médio, é caracterizada como valor da rede.
- A capacidade de recursos é considerada um dos valores da rede brasileira de exportadores de frango *Halal* para o Oriente Médio.
- O suporte governamental é um dos valores da rede brasileira de exportadores de frango *Halal* para o Oriente Médio.

Para que as potencialidades desse valor possam ser captadas de forma abrangente a todos os participantes influentes que fizeram com que a indústria de exportação de frango nacional ao Oriente Médio tivesse sucesso, é importante entender as ações tomadas de forma supraorganizacional, na unidade da rede formada agregada, entendendo o papel e a relevância dos principais membros participantes da rede. Vale aqui ressaltar que as redes interorganizacionais abordadas são definidas como um grupo de organizações com interesses comuns, que se unem para a melhoria da competitividade de determinado setor (BRAGA, 2010).

Seguindo o *framework* de Zaccarelli et. al. (2008) pode-se destacar que na rede dos exportadores brasileiros de frango para o Oriente Médio tem os fundamentos de fidelização progressiva entre os fornecedores / clientes, especialização das empresas presentes na rede, inovação para alinhamento de negócios, aperfeiçoamento por introdução de novas tecnologias, compartilhamento de investimentos, riscos e lucros, e estratégia do grupo para competir como rede.

5.5. Confiança, cooperação, comprometimento e governança da rede brasileira dos exportadores do frango *Halal*.

A rede se caracteriza por uma série de fatores sejam eles: a capacidade de adequação as exigências religiosas da região; integração entre os importadores e exportadores brasileiros; facilitação das visitas dos auditores externos; simplificação

nos processos e concessões de vistos de entrada para importadores; estímulo governamental para a participação de brasileiros em congressos e feiras mundiais além de patrocínio e cooperação com as organizações islâmicas no Brasil; oferta de produtos com preço competitivo e qualidade comprovada e a maior rede inteorganizacional.

Acho que ela [indústria brasileira] é mais moderna do mundo, respeita todas as regras internacionais e outros países que aplicam no Brasil, não aplicam no país deles, aviários bem modernos, criação de aves, bovino. Por isso o Brasil chegou nesse momento de maior Halal do mundo (Centro Islâmico C1).

O que se observa entre os exportadores de frangos *Halal* do Brasil é uma relação em rede, com atores que possuem diferentes características e objetivos, mas em cuja relação, constrói uma rede baseada em elementos sociais que sustentam assim relações e o desempenho de cada ator em seu papel na rede. A análise das definições para confiança, comprometimento e cooperação reforça a importância destas variáveis no estudo da rede de exportadores brasileiros de frangos, e permite observar que os três conceitos são dependentes entre si, sendo que nenhum deles é mais preponderante que outro nesta análise.

Logo, a capacidade de adequação às exigências religiosas, por exemplo, no que se refere a reserva de local para a oração dos supervisores, assim como fornecer alimento *Halal* para eles, faz parte da adequação da linha e do local do abate. A integração entre o exportador e o importador se dá na cooperação para facilitar a adequação do produto às exigências sanitárias e do consumidor local, como: embalagem com informações em língua local, tendência de consumo, os picos de consumo e a forma de exposição do produto. A adoção desses procedimentos facilita a visita dos auditores, como também o acompanhamento nas visitas das plantas que compõe a estrutura física do *Halal*, por meio da disponibilização de carros com motoristas, intérpretes, almoços e jantares de cortesia e incluindo, se necessário, viagens turísticas ao final das auditorias. Facilitar a concessão dos vistos por meio de cartas convites para as embaixadas brasileiras no exterior a favor dos convidados, também compõe o cenário das relações comerciais estabelecidas via *Halal*.

5.5.1. Confiança

Retomando a proposição apresentada sobre a existência de confiança na rede de exportadores de frango *Halal*, é necessário identificar antes como essa variável se comporta dentro da rede. Retomando a Proposição 1: *Existe uma relação de confiança entre os membros da rede de exportadores de frango Halal para o Oriente Médio.*

A confiança no relacionamento desenvolve-se quando as empresas atendem às relações, fornecendo recursos, oportunidades e benefícios que são superiores a oferta de parceiros alternativos, mantendo elevados padrões de valores corporativos e aliando-se com parceiros de troca com valores semelhantes, comunicando informações valiosas, incluindo expectativas, inteligência de mercado, e as avaliações de desempenho parceiros e evitando que se tome vantagem dos seus parceiros da rede. Nesse sentido, os preceitos religiosos implícitos na utilização do método *Halal*, para assegurar as exportações de carne de frango, principalmente, a países muçulmanos, contribuem para a concretização tanto da confiança quanto do comprometimento, necessários para o alcance do sucesso numa rede.

Quando há algumas informações valiosas como novas normas ou procedimento ou uma auditoria surpresa para o Brasil, eles trocam essas informações entre si. Assim, esta ação permite às empresas e sua rede desfrutar de valor sustentável sobre seus rivais e as suas redes no mercado global.

Primeiramente, em relação à **frequência** dos relacionamentos na rede, eles se demonstram intensos. Ainda que nenhum entrevistado consiga dizer de forma numérica quanto ele se comunica com cada membro da rede, todos foram categóricos ao afirmar que as relações são constantes, de forma que as conexões entre as empresas ocorrem de forma sistemática e constante ao longo do tempo. Na média, essas relações ocorrem com frequência maior que uma vez por dia entre eles, de forma direta ou indireta. Corrobora-se a ideia de Sydow (1998) de que uma alta frequência de relacionamentos reforça a confiança entre eles.

Ainda em relação ao **tempo** de necessário para a confiança perante o mercado islâmico de produtos *Halal*, tem-se o seguinte relato:

Sem reputação, sem história você não entra. Se a pessoa não tem estrutura, não tem história não é da comunidade, não tem história de trabalho, é difícil, é muito difícil (Centro Islâmico C1).

Isso demonstra que a confiança é importante para a construção de reputação seja dentro ou fora da rede e também que isso requer tempo de relacionamento, o que o entrevistado de “história” entre eles.

É importante fortalecer, antes de qualquer empresa adquirir um certificado, deve primeiro procurar um reconhecimento mundial desta instituição, porque através dela, ela tem credibilidade e essa abertura de mercado (Centro Islâmico A1).

Isso é corroborado pelos dados encontrados nos documentos analisados. Por exemplo, o relatório da UBABEF também demonstra que há anos a rede trabalha junta e tem grande experiência e especialidade criada na exportação de frango, principalmente, o frango *Halal*.

O sucesso do frango brasileiro no mundo islâmico é resultado de mais de 40 anos de respeito aos preceitos islâmicos (UBABEF, 2013, p. 2).

No caso do frango *Halal*, há também não só uma compreensão sobre o processo, mas a competência e experiência em se realizar esse tipo de produção que diferencia a produção brasileira. Corrobora-se a teoria de Bachmann (2003) de que o tempo de relacionamento é importante para oferecer confiança. Isso vale tanto para as relações dentro da rede quanto da rede com o mercado islâmico.

Retoma-se aqui outro ponto importante para se gerar a confiança, que é o conhecimento e a **competência** dos envolvidos no processo, tal como preconiza Mayer, Davis e Schoorman (1995). Percebe-se que houve a confiança para que cada um assumisse seu papel de relevância dentro da rede para que fosse possível o crescimento dela, havendo confiança na competência dos membros da rede, tal como demonstra a fala de um gestor de uma associação de promoção ao frango brasileiro:

“O setor também percebeu que tinha que reforça suas representações, confiar nelas e colocar elas como verdadeiras porta-vozes aí a gente passou por uma profissionalização das representações, o governo aceitar

essa profissionalização como uma representação legítima e assim por diante” (Associação 1).

Essa competência brasileira é compreendida como sendo algo reconhecido no mundo árabe pelo fato do Brasil ter sido até um *first mover* e ter condições tecnológicas e recursos para ter uma produção de frango capaz de sustentar as demandas do mercado islâmico.

Nós temos quantidade e temos tecnologia. O ex-diretor e secretário geral da agência UBABEF [...] falou uma vez e eu não esqueço disso: o pessoal [...] quando está lá fora e fala de frango, é o brasileiro quando fala de frango. É que nem americano quando fala de armamento, o respeito é o mesmo. Quando fala sobre guerra todo mundo respeita os americanos, né?! Brasileiro quando sai lá fora pra falar de frango o respeito é o mesmo. Nós somos pioneiros (Centro Islâmico C1).

Os dados documentais corroboram essa percepção de que, externamente, o produto brasileiro é reconhecido por sua diferenciação em qualidade, sendo o Brasil um expoente nessa indústria.

É relevante, no caso específico da rede de exportação de frango *Halal*, a combinação entre essas características, não se explicando de maneira suficiente apenas a confiança do processo, que se desenvolveu nos últimos anos, a baseada em características de ascendência e religião, e a baseada em instituições, garantidoras da manutenção de um comportamento previsível dos atores envolvidos, mas um amálgama de diversas fontes responsáveis por essa rede. Assim, existe a confiança entre os membros da rede. Além dela, pode-se perceber que há também a percepção de existir essa confiança da rede de exportadores de frango perante o mercado islâmico. Se aceita assim a ideia de que a confiança entre os membros da rede gera um ambiente no qual se acredita que todos da rede estão respeitando o *Halal*, do contrário, uma falha de credibilidade abalaria todos os envolvidos da rede. Assim, estimula-se a percepção de credibilidade do produto brasileiro perante o mercado islâmico, já que existe uma expectativa de que o comportamento de todos da rede é respeitoso e adequado perante as normas do *Halal*.

5.5.2. Comprometimento

O comprometimento dos membros da rede também é um elemento de diferenciação para os exportadores de frango *Halal*. Percebe-se como diferencial que existe um comprometimento de um participante não apenas com os demais membros da rede ou então com o mercado consumidor islâmico. Acima destes, existe um compromisso com Deus, que faz com que o comprometimento em se fortalecer a rede exista, mesmo em condições adversas às práticas econômicas de mercado. Num documento analisado puderam-se encontrar as informações que sustentam essa análise:

O Brasil alcançou uma posição impressionante como o maior exportador de frango Halal do mundo, um título o qual os produtores brasileiros dão grande importância e que vai além dos interesses comerciais, consolidando uma das mais sólidas parcerias no mundo comercial (Associação 1).

Por exemplo, esse comprometimento fica evidente quando se percebeu que, sem nenhum custo, uma certificadora ajudava a treinar outra recém-entrante no mercado. O que poderia a priori parecer inviável em decorrência da competição de mercado entre elas, mostra-se ser algo inferior diante do comprometimento com o *Halal* e os preceitos islâmicos que vêm acima dos interesses econômicos. A certificadora treinadora comentou que:

[...] Se for olhar a questão dos novos entrantes no Brasil, desde que seja bom trabalhador e se preocupa com o Halal, não faça falcaturia, eu também não tenho nada contra, agora, se for um cara pilantra e que vende certificado, leiloa ele, prefiro que não tenha, mas sendo pessoas sérias não tem problema (Centro Islâmico C1).

Complementarmente, sobre outro concorrente internacional, o mesmo certificador, que viajou até outro país para auxiliá-lo no aprendizado sobre os métodos de auditoria e certificação *Halal*, ainda comenta:

Nós somos irmãos na religião, o ‘Fulano X’ é meu amigo de muitos anos é um bom irmão, então a gente ajuda sim”.

Esse comprometimento em garantir o Halal acima até mesmo da competição entre certificadoras, é expressa por outros agentes da rede, tal como o exemplo de um membro da Câmara 1:

Estão disputando o mesmo mercado, então há uma competição feroz, mas eles não se odeiam, porque um não pode puxar o tapete do outro.

Fica evidente, portanto, que a **coletividade** existe para atender um compromisso maior, que é com Deus, portanto. E além dessa coletividade, existe uma percepção de que os envolvidos com a exportação têm compromisso em fazer com que os **preceitos Halal sejam seguidos e cumpridos**. Na fala de um certificador, aponta-se essa ideia:

Se o pessoal não entender e não respeitar, [...] que quer fazer no mais ou menos, isso aí não dá certo logo de começo. A grande maioria não [quer cometer erros], quer trabalhar certo (Centro Islâmico C1).

Para corroborar essa informação, um gerente de empresa agroexportadora, que é brasileiro (Produtor 2), mostrou também se preocupar que a produção seja adequada aos preceitos *Halal* e que não haja rupturas no processo:

A gente tem que garantir 100% da sangria até pelo processo nosso de abate mesmo. Não tem como. Tem que passar 100%.

Para garantir que o *Halal* seja cumprido, existem então **mecanismos informais**, de controle moral, que são influenciados, principalmente, por parte dos centros islâmicos. Por outro lado, existem também ações **formais**. O comprometimento que todos consigam realizar os processos dentro dos preceitos islâmicos fica evidente na fala do certificador quando ele diz:

Inclusive no nosso contrato tá dizendo que nós somos obrigados a treiná-los, todas as informações e eles são obrigados a atender, essas obrigações que eu passo. Então, geralmente esse treinamento é feito com gerentes e supervisores de setor, que são as pessoas que vão estar envolvidas (Centro Islâmico C1).

O comprometimento da rede com o trabalho dentro das regras estabelecidas pelo *Halal* é também exposto nos documentos analisados:

Consumidores dos cinco continentes desfrutam de nossos produtos, o que é resultado de trabalho intenso e comprometimento de todos os envolvidos da cadeia de suprimentos da indústria. O resultado é uma qualidade, saúde e sustentabilidade garantida. Graças a essas condições, o frango brasileiro é um benchmarking mundo a fora (UBABEF / APEX, 2013, p. 5, tradução nossa).

Isso mostra que o comprometimento ocorre não somente entre os membros da rede, mas com os processos para atender o mercado consumidor e a Deus. Mesmo um membro da rede não sendo muçulmano, ele se compromete com esses procedimentos. A fala de um gerente de empresa agroexportadora traz isso novamente em relação à adequação estrutural e física das plantas produtivas, mostrando existir competência e experiência:

Primeiramente, nós tivemos que adequar o local de trabalho deles, a sangria tem que ser feita em direção à Meca, esse foi um ponto que nós precisamos adaptar, tivemos que dar salas pra eles "avestimento", uma sala para o supervisor, uma sala de oração pra eles conseguirem fazer a parte de orações, isso nós tivemos que fazer uma adequação estrutural (Produtor 2).

Dessa forma, se aceita a proposição de que a há um compromisso dos membros da rede de exportação de frango *Halal* entre si. Esse compromisso se reflete também para mercado consumidor, já que uma vez comprometido com os demais parceiros, compromete-se também que o *Halal* será respeitado, atendendo o mercado consumidor e estimulando a exportação de frango para o Oriente Médio.

5.5.3. Cooperação

Um dos pontos mais relevantes sobre a colaboração entre os membros da rede é o **compartilhamento de ativos**. Todavia, diferentemente do que a literatura tradicional de operações defende (VINHAS, HEIDE e JAP, 2012), esses ativos não

necessariamente são maquinários. Compartilha-se muita informação e ações de especialidades de determinadas organizações são realizadas em prol de todo o grupo. Isso se verifica em ações oriundas das câmaras de comércio, por exemplo, a Câmara de Comércio Brasil-Iraque (s/d) realiza: “*Promoção comercial de empresas brasileiras*” e a APEX, que já teve projetos em conjunto com a rede, trabalha para “*promover os produtos e serviços brasileiros no exterior e atrair investimentos estrangeiros para setores estratégicos da economia brasileira*”. Com isso, compartilham-se oportunidades para eventos de promoção e informações.

Existe também uma **maior produtividade e economias em decorrência das ações conjuntas** realizadas dentro da rede, tal como Hennart (2004) prevê. Um gerente de uma empresa agroexportadora (Produtor 2) é direto ao afirmar que existe uma maior produtividade da empresa: “*É uma integração*”, concordando ainda ser esse um pilar para a competitividade brasileira no mercado internacional. Um gestor de uma agência de promoção ao frango (Associação 1) ainda complementou sobre a importância do governo nessas relações:

Nenhum país pode se tornar o maior exportador mundial se não tiver o apoio de seu governo.

Complementarmente, um representante de uma Câmara de Comércio comentou sobre a importância econômica da associação entre os membros da rede, demonstrando que a cooperação entre os membros da rede pode trazer benefícios financeiros:

Essa associação com relação a alguns enclaves de exportação [...] para a gente poder eliminar [os enclaves], e ajudar, a parte das exportações do frango para poder reduzir os custos para o importador e para o consumidor final (Câmara 1).

Corroborando isso, um embaixador do Brasil em um país do Oriente Médio comentou que sua atuação se dá nos órgãos internacionais, juntamente com o apoio direto em atividades conjuntas para a defesa do produto nacional:

Todas as embaixadas trabalham bem próximas dos produtores, exportadores e associações no Brasil para essa finalidade. Somos

intermediários, facilitadores oficiais, quando necessário como agora, por exemplo, com o caso do embargo iraquiano às importações de carne do Brasil. Estamos trabalhando junto ao Comitê Interministerial sobre Saúde Animal (Embaixada 1).

Observando os dados da revista internacional desenvolvida para promover o frango brasileiro, tem-se:

“O sucesso da indústria de frangos brasileira é resultado de suas características únicas, sendo a integração entre produtores e abatedores um dos principais fatores que mantiveram um crescimento de aproximadamente 10% ao ano desde 2000” [tradução do autor] (UBABEF / APEX, 2013, p. 5).

É um exemplo de relato de demonstra que o crescimento só vem sendo possível por causa da cooperação entre os membros da rede, o que faz a rede atingir resultados conjuntos que não seriam possíveis se cada organização agisse de maneira isolada, tal como prevê Ring e Van de Ven (1994). Importante ressaltar ainda que a rede de exportação de frango *Halal*, desenvolvida no Brasil, representa uma cooperação mista, entre entidades diversas, que objetivou a inserção do Brasil no mercado alimentício muçulmano. A cooperação não se dá apenas entre empresas, mas engloba desde associações de produtores até agências governamentais, passando por associações.

É a questão da marca Brasil já é um projeto nosso. O que acontece é o seguinte, é que acabou não tendo continuidade por parte do governo. Mesmo porque o governo é um governo laico [...] Eu vejo a preocupação em fazer uma marca Brasil e eu vejo que eles se preocupam porque como é que o governo laico vai fazer uma marca religiosa? É um desafio bom. (Centro Islâmico C1).

Outro certificador corrobora a ideia de que o Brasil deve seguir com a elaboração da marca *Halal* Brasil de maneira conjunta na rede e completa que isso vale também para produtos industrializados.

[...] Enxergamos o Brasil como um país que pode sim se tornar o maior fornecedor de carne e produtos industrializados Halal do mundo. Basta-se ouvirmos a magnitude desse mercado que já está ultrapassando 1.1 bilhões de dólares e abraçar um dos futuros do nosso país, conseguimos conquistar concretizar isso na carne, por que não no seguimento industrial? Basta-se criar um trabalho conjunto (Centro Islâmico A2).

Esse exemplo de **projeto realizado de forma conjunta**, mesmo entre competidores (certificadores), demonstra também que se tem o intuito de se criar uma marca Brasil. Essa marca Brasil, assim que estabelecida e aceita no mercado internacional, seria importante para oferecer maior **poder de barganha** por parte da rede no mercado estrangeiro, tal como Gnyawali e Madhavan (2001) defendem. Ainda sobre a cooperação, pode-se verificar nos comentários coletados que a comunidade muçulmana é unida e coopera entre si:

É comunidade social mesmo, é uma forma de eu ajudar os muçulmanos aqui também, mas no lado profissional está muito na ética (Centro Islâmico C1).

Existe benevolência entre eles que estimula inclusive a confiança. Além do mais, é uma maneira de se cooperar externamente, diretamente com o mercado consumidor. Percebe-se que os laços de cooperação são construídos não apenas internamente à rede, mas também na relação rede com o mercado islâmico do Oriente Médio. Corroboram-se os mesmos achados do trabalho de Silva (2013), no qual a abertura do Brasil para receber muçulmanos, faz com que exista uma boa percepção do mercado perante o país e seus produtos *Halal*, principalmente o frango. Portanto, os valores ligados à cooperação ocorrem tanto dentro da rede quanto fora, com o relacionamento da rede com o consumidor islâmico. O que se pôde perceber é que a cooperação é mais forte nas relações comunitárias entre os muçulmanos, isto é, parece que essa orientação para cooperar com a população islâmica é o que incentiva a cooperação interna. No caso da cooperação, especificamente, parece que existe um caminho inverso no qual a vontade de cooperar com o muçulmano estimula que se realizem ações de cooperação interna para atender esse mercado.

Se aceita assim a proposição de que existe cooperação entre os membros da rede. Percebe-se ainda que isso possa ser um fator estimulante para a exportação brasileira de frango *Halal* para o Oriente Médio, uma vez que se cria uma abertura para demonstrar que a rede nacional é receptiva aos muçulmanos e que ela tem atores muçulmanos executando e monitorando as atividades, dando maior sustentação para que os preceitos islâmicos sejam devidamente respeitados. Todavia, não se pode deixar de mencionar que essa cooperação ocorre de forma mais intensa nas relações comunitárias entre muçulmanos.

5.5.4. Governança

Em relação à existência de uma **organização central** que define as regras da rede, identificaram-se os órgãos certificadores como aqueles que definem as regras de conduta e comportamento nas ações operacionais da rede. Um gestor de centro islâmico comentou que a padronização das atividades dentro dos preceitos *Halal* é um dos focos do trabalho que ele conduz com seus empregados e dentro dos frigoríficos onde se realizam os abates:

Você tem padronização de trabalho. O que eu costumo falar para a minha equipe são duas coisas: foco e padronização. Esse que é o meu lema dentro da empresa (Centro Islâmico C1).

Portanto existem organizações centrais, os centros islâmicos, que não coordenam a gestão operacional da rede em si, mas zelam pelas normas de conduta dos preceitos islâmicos, principalmente a garantia da operacionalização do *Halal*, sendo eles líderes nesse aspecto da rede, tal como prevê Provan e Kenis (2008). Por sua vez, as organizações centrais identificadas que coordenam atividades da rede comerciais são as agências governamentais, câmaras de comércio, embaixadas e UBABEF. Por exemplo, a UBABEF aponta que na sua missão, uma das atividades que ela se propõe a realizar é:

Promover a integração de toda a cadeia com elevado padrão tecnológico (UBABEF, 2014).

Além da existência dessas organizações centrais, é importante comentar também que a existência de uma **conduta ao longo do tempo** de valores se mantém para a governança da rede por meio dos preceitos islâmicos. Um dos certificadores comentou:

Meu pai está há 40 anos nisso... 35, 40 anos. Estamos habilitando, trabalhando (Centro Islâmico C1).

Adicionalmente, um dos pioneiros na exportação de frangos no Brasil confirmou que o processo de controle e a conduta exigida é a mesma desde o início das exportações nacionais:

Eu me lembro dos 20 itens que eu coloquei na planilha para serem seguidos. Porque precisa ver o sangrador, o animal o local, a limpeza, o tipo de abate, o tipo de faca (Centro Islâmico C2).

Isso mostra que ainda que a governança de uma rede de negócios não seja estática (WEGNER e PADULA, 2010), no caso da rede *Halal*, por se tratar de uma governança baseada em preceitos islâmicos contidos no Alcorão, um livro sem edições, a governança tende a manter-se da mesma maneira ao longo do tempo.

Em relação à existência de **respeito ao *Halal* de maneira formal e informal**, verificou-se existir uma grande consideração dos brasileiros em relação à cultura islâmica dentro da rede. Relatos demonstraram não somente respeito, mas também interação entre muçulmanos e não muçulmanos.

A gente tem uma parceria muito boa com a parte de supervisão com sentido de cada um respeitar a cultura e religião de cada um, tanto eles da nossa religião e nós e as pessoas que trabalham diretamente com eles, da mesma forma, inclusive a gente faz o almoço e janta separados, pra justamente atender a questão da comida deles, que eles podem (Gerente de empresa agroexportadora).

Observou-se nas plantas visitadas que existem alguns cuidados especiais que as plantas brasileiras têm para receber o empregado muçulmano. Por exemplo, existe um espaço destinado exclusivamente para os muçulmanos, onde eles rezam conforme seus preceitos religiosos; existe no refeitório alimentos *Halal* para que eles

possam se alimentar de uma comida adequada; existem placas de orientações, comunicados e atendimentos de recursos humanos que são traduzidos para atender os muçulmanos. Isso demonstra que as regras de governança da rede ocorrem no âmbito formal e também na esfera informal, dentro da diferenciação de Jones, Hesterly e Borgatti (1997), prevalecendo o respeito entre ambas às religiões. Isso demonstra uma governança mista no sentido de formalização de suas instituições.

Sobre o **controle** da rede, ele é conduzido por meio das regras de governança (código de conduta oriundo dos preceitos *Halal*). Existem até sanções que são aplicadas para aqueles que não conseguem seguir as normas do *Halal*, demonstrando que os que não seguem os preceitos islâmicos são punidos e até excluídos da rede:

Teve empresa que gerentes foram mandados embora, que diretores caíram por causa do Halal (Centro Islâmico C1).

Outro certificador ainda comenta que:

O que eu costumo falar para a minha equipe são duas coisas: foco e padronização (Centro Islâmico C2).

Evidencia-se que as normas de governança do *Halal* são fatores fundamentais para a manutenção das relações entre os membros da rede e que o controle é feito, portanto, por meio de supervisão direta e padronização dentro da classificação de Albers (2005). Esse controle das ações para garantir que o produto final atenda as características da demanda do Oriente Médio faz com que a percepção de qualidade do produto seja percebida pelo mercado, tal como aponta outro certificador:

Quando nós aplicamos o sistema [Halal] dentro da empresa acaba mudando a qualidade do produto deles. Por isso que nós ficamos [...] conhecidos pela qualidade através das empresas. Você vê as empresas, quando faz entrevista sobre mercado Halal, eles falam, a maioria deles falaram: 'transformou nosso produto, mais qualidade' (Centro Islâmico D1).

Além de servir para manter o controle de uma qualidade percebida pelo mercado, a governança ainda mantém a imagem de credibilidade na produção de frango *Halal* perante o mercado islâmico. Isso porque existe, declaradamente, uma orientação das atividades para o mercado islâmico, principalmente no Oriente Médio. Dessa forma, o reflexo das ações internas no mercado externo do Oriente Médio fica claro quando se observa a fala de um gestor de centro islâmico:

Nosso cliente principal, cliente quem manda, é o mundo islâmico, não é o Brasil (Centro Islâmico C1).

Essa informação é corroborada pelos documentos analisados. Assim, as regras são orientadas para atender um mercado externo à rede.

A indústria brasileira de frangos está totalmente preparada para cumprir os requerimentos dos mercados mais exigentes, garantindo aos consumidores um produto saudável com qualidade e sabor inigualáveis (UBABEF / APEX, 2013, p. 6).

Esses pontos levam a crer que existe uma governança da rede que se sustenta em preceitos islâmicos. Adicionalmente, essa governança visa garantir de maneira informal e formal que os requerimentos do *Halal* se mantenham, de maneira que o controle interno da rede serve de vitrine que influencia na credibilidade externa da rede. Isto é, a existência dessa governança que garante as regras islâmicas faz com que os valores sociais trocados entre os membros da rede se extrapolem para além da rede.

5.6. Criação de valor da rede de negócios *Halal*

Em função do comprometimento dos supervisores muçulmanos do abate *Halal* ser resultante de preceitos religiosos rigorosos adotados por países muçulmanos, tendo ênfase maior do que com o resultado econômico, a cooperação dos atores da rede para fortalecer esse fato, gerou valor muito evidente na constituição dessa rede de exportadores de frango *Halal* e, naturalmente, o aumento da credibilidade no processo. Esse valor identificado, criado e entregue gerou o valor de troca com o aumento de pedidos.

As ações realizadas pela rede de exportadores de carne de frango para o Oriente Médio foram se fundamentado predominantemente numa estratégia prospectora e numa estratégia que pode ser denominada de analítica. Os produtores e exportadores brasileiros se adequam as necessidades mercadológicas para poder enfrentar o seu concorrente direto do Brasil neste mercado que era e continua sendo os Estados Unidos que, tal como todos os outros concorrentes continuam disputando o mercado de carne de frangos dos países muçulmanos – embora não mais ocupe a liderança deste mercado desde 2004. No momento que antecede a conquista da liderança do mercado as empresas brasileiras foram se estabelecendo em um círculo fechado (da rede) e ao mesmo tempo em que cada empresa podia estabelecer sua estratégia prospectora, aberta. Numa configuração típica de estratégia analítica, que se aplica ao setor, no qual as empresas brasileiras produtoras de frango passam a atuar em dois tipos de mercado sendo um mais estável e outro mais dinâmico. E ao fazer isso estas empresas necessitam o fazem dentro dos princípios desta rede exportadora, ao mesmo tempo, desenvolvem um leque de produtos e serviços que atenda a dois mercados: nacional e internacional, o que impõe a elas uma divisão interna.

Estas empresas exportadoras poderiam assim conforme interpretação de Slater e Narver (1993), como imitadoras criativas, por absorverem e melhorarem inovações obtidas junto aos concorrentes. Assim, parece que as empresas brasileiras exportadoras de carne de frango, ao se especializarem no mercado do *Halal* para atender o Oriente Médio, se enquadram predominantemente na tipologia prospectora e posteriormente na analítica - que definem processos estratégicos para a tomada de decisão, em rede. É esta formação da rede de exportadores brasileiros cuja base de funcionamento é o método *Halal* está fundamentada no pressuposto da confiança, cooperação e comprometimento entre seus membros. De acordo com a argumentação de Miles et al. (1978) as estratégias dos exportadores de frango, que fazem parte desta ampla rede de negócios, bem sucedida, podem ser explicadas a partir de suas conexões dentro rede, na qual estão imersos.

A base das ações utilizadas pela rede brasileira exportadora de frangos para o Oriente Médio tem se fundamentado em relações colaborativas entre produtores, e outras organizações numa típica *organizational network* (redes interorganizacional) que se formou justamente para dar uma resposta às mudanças do ambiente de negócios mundiais marcado por forte competitividade, que vem crescendo a partir da

década de 1990 – marcada pela característica denominada, por Nohria (1992), de “*new competition*”. E dentre essas ações utilizadas por esta rede, destacam-se aqueles princípios fundamentados no método *Halal* – fundamentados basicamente em confiança.

Conforme a conceituação de Ebers e Jarillo (1997) a rede dos exportadores brasileiros de frango *Halal* para o Oriente Médio desenvolve produtos de acordo com a necessidade daquele mercado, com troca de conhecimento evidente pelos centros islâmicos e outros membros da rede, também foram adotadas estratégias de co-especialização e melhoria no fluxo de informações entre os membros da rede. Naturalmente, a melhora citada relaciona-se à interlocução das três variáveis sociais delimitadas confiança, comprometimento e cooperação, no estabelecimento dos vínculos necessários à constituição da rede em estudo, assegurando sua garantia de sucesso. Adicionalmente, a governança estabelecida baseada nos preceitos do *Halal* influenciou para que os elementos de capital social fossem mantidos e fortalecidos na rede, o que se constatou a partir do momento em que os preceitos e normas do islamismo orientavam as relações e puderam incentivar as trocas sociais.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta dissertação o objetivo foi compreender como a governança e as variáveis de capital social de redes geram valor, pela ótica da rede brasileira exportadora de frango *Halal* para o mercado islâmico do Oriente Médio. Verificou-se que o fator gerador de valor vem do capital social atrelado às variáveis de confiança, comprometimento e cooperação, associadas a preceitos religiosos que conectam os membros em rede e suportam a estrutura de governança.

A contribuição diz respeito a como essas variáveis de capital social de rede, associadas no caso aos preceitos do *Halal*, geram valor para rede brasileira exportadora de frango para o mercado islâmico do Oriente Médio. No domínio conceitual também foi explorada a questão da governança, em meio à rede do *Halal*. Evidenciou-se que a governança, associada à confiança, ao comprometimento e à cooperação, resultam na geração de valor para rede brasileira exportadora de frango *Halal*, percebido pelo consumidor islâmico.

A confiança entre os participantes da rede faz com que exista uma expectativa positiva sobre como o outro membro da rede vai agir, fazendo com que seja moralmente incorreto agir de maneira oportunista perante os participantes da rede. Obter vantagens em detrimento das regras do *Halal* é condenável, e os membros da rede entendem que os preceitos do *Halal* devem ser obrigatoriamente cumpridos à risca. Isso mostra que existe o comprometimento para sucesso conjunto na rede, pois se um ator da rede falhar em assegurar a qualidade e a procedência *Halal* do frango, todos perdem. Assim os participantes se comprometem para que o resultado final seja adequado dentro dos preceitos islâmicos. Além de existir esse comprometimento instrumental pela lógica comercial e econômica, percebeu-se um fator afetivo, superior a esse, pois há para os muçulmanos participantes da rede um comprometimento com Deus que se sobrepõe ao restante. Garantir que o produto final é um *Halal* é um compromisso religioso, o que traz também o compromisso entre os atores não apenas pelo sucesso da transação, mas também para assegurar que o estabelecido por Deus será cumprido.

Diante disso, as organizações e instituições cooperam entre si na rede, resultando em ganhos coletivos que são maiores que se estivessem atuando individualmente. Garantir que o frango é *Halal* requer atividades que envolvem todos os atores da rede e que ocorram de forma interdependente. Existe, portanto, a

cooperação em prol do benefício final, e todos contribuem com sua parcela de valor, tendo um retorno econômico para isso. Desde os muçulmanos com seus interesses religiosos, quanto os não muçulmanos com seus interesses comerciais. O que garante que esses elementos de capital social de fato ocorram é uma governança da rede formalmente orientada para as normas religiosas do islamismo. Isso porque essa governança conduzida por meio dos preceitos islâmicos garante que sejam cumpridas formalmente as regras religiosas (preceitos do Alcorão) e até mesmo informalmente a existência de comportamentos oportunistas, que venham a romper os laços de confiança, comprometimento e cooperação.

Essa aplicação empírica na rede brasileira de exportadores de frango *Halal* para o Oriente Médio contribui para verificação das teorias de redes ao apontar para uma governança da rede sustentada em preceitos religiosos (islâmicos), juntamente com a observância de capital social. Este capital que existe como forma de sustentar as relações dentro da rede orientadas a se respeitar e seguir os preceitos religiosos (islâmicos). Contribui-se para a teoria de redes também ao se observar um caso no qual as normas de uma rede são orientadas para o mercado. A rede não se baseia somente em ser competitiva num mercado de disputa entre grupos por si só, mas em ter credibilidade perante o público muçulmano. Existe um efeito de controle para a aceitação do produto que a rede produz que está ligado à credibilidade que a rede tem. Esses são pontos-chave para que a rede de negócios com base religiosa possa entregar valor para seu público.

Vale destacar também, que uma das contribuições do presente estudo é que foi realizado um estudo de caso na perspectiva *whole-network* (MARSDEN, 2005) que conta com a participação de entrevistados oriundos de todos os nós identificados na rede. Isso faz com que as informações coletadas sejam menos enviesadas pela opinião ou percepção de um único ator ou nó e que os resultados sejam vistos de forma holística, abrangendo toda a rede.

Em relação aos aspectos sociais da rede, o capital social interno da rede é importante para que as relações entre os participantes da rede seja mais forte, para que eles possam coordenar as atividades de maneira mais eficiente, criando um patamar superior de geração de valor. Compreende-se que o capital social é o motor para se criar valor de forma mais latente e efetiva ao consumidor. O capital social gerado na rede transborda para fora dela, na medida em que confiança, comprometimento e cooperação são percebidos pelos agentes externos da rede.

Isto é, o consumidor percebe o capital social existente na rede e assume que os valores ligados à confiança, comprometimento e cooperação extrapolam as relações da rede, sendo base também para as relações da rede com seus consumidores.

Por essa razão, não basta replicar o caso de sucesso da rede brasileira de exportadores de frango *Halal* para outras redes porque não basta o investimento em infraestrutura para se atingir os resultados brasileiros perante o consumidor muçulmano do Oriente Médio. Deve haver uma estrutura social prévia na rede que não é formada de maneira induzida por qualquer agente, mas sim da natureza das relações em si entre os nós da rede. Por exemplo, um país como os Estados Unidos poderia ter uma rede de exportação de frangos *Halal* com o mesmo poder de competitividade que a brasileira, por meio de investimentos em estrutura física e tecnológica de produção, no entanto, sem o mesmo capital social instituído na rede e, principalmente, sem a percepção da existência desse capital social (geração de valor) pelo consumidor islâmico, esses investimentos tecnológicos dificilmente seriam suficientes se não pudessem gerar valor ao consumidor final. A justificativa para o caso de redes cuja religião assume a centralidade na governança é que os preceitos religiosos que sustentam o capital social da rede são baseados na relação dos indivíduos com Deus, que está acima de suas relações comerciais. A construção do capital social imerso nesses valores religiosos é o que suporta a percepção de valor por parte do consumidor, permitindo a exploração do capital social para além das fronteiras da rede, tal como comentado anteriormente.

Gerencialmente, o estudo também traz suas contribuições. A principal dela é entender que a aceitação e o retorno dos investimentos numa produção *Halal* devem considerar aspectos sociais, tais como a confiança, o comprometimento e a cooperação. Para garantir esses aspectos não basta apenas o investimento técnico e estrutura na rede produtora. É importante que exista uma governança sustentada por meio de preceitos islâmicos que é percebida não apenas pelos membros da rede, mas também pelos consumidores, que valorizam isso. Ou seja, o valor percebido pelo mercado muçulmano parece estar apoiado na existência de uma governança estruturada nos preceitos islâmicos que estimula o capital social interno e externo da rede. Não são elementos dissociados, mas que juntos podem sustentar a criação de valor ao consumidor de frango *Halal*.

Como limitação do estudo deve-se destacar que as percepções de confiança, comprometimento e cooperação do mercado consumidor não foram feitas por meio

diretamente da identificação da percepção dos consumidores muçulmanos do Oriente Médio. Essas informações foram coletadas por meio da percepção que os agentes da rede brasileira têm sobre esses sentimentos do mercado consumidor. E o fato do pesquisador ser um ator importante da rede restringe aspectos como isenção e imparcialidade. Como recomendação para estudos futuros é interessante analisar outras redes exportadoras mundiais de frango *Halal* para o Oriente Médio, tal como a norte-americana, para que se estabeleça um estudo comparativo entre EUA e Brasil, apontando pontos geradores de valor e as principais diferenças. Sugere-se ainda que se construa um modelo de causa-efeito, que poderia ajudar no entendimento da geração de valor em redes de negócios.

REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R. O capital social dos territórios: repensando o desenvolvimento territorial. **Economia Aplicada**, v. 4, n. 2, p. 379-397, 2000.
- ALBERS, S. **The design of alliance governance systems**. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.
- ALCORÃO SAGRADO. **Alcorão**. s/d. Disponível em: <http://www.dhnet.org.br/dados/livros/memoria/mundo/alcoraoint.pdf>. Acesso em: 9 Fev. 2014.
- AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS (APEX). **Quem somos**. 2013. Disponível em: <http://www.apexbrasil.com.br/portal/> Acesso em: 15 Jun. 2014.
- BACHMANN, R. **Corporate E-learning**. Exploring a new frontier. WR Hambrecht Co, 2003.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PME's: Teorizações e Evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 203-227, 2004.
- BALESTRO, M. **Confiança em rede: a experiência da rede de estofadores do pólo moveleiro de Bento Gonçalves**. Dissertação (Mestrado), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3ª Ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARRA, G. M. J.; OLIVEIRA, V. C. S.; MACHADO, R. T. M. Associações de interesse privado em canais de distribuição de produtos diferenciados: a promoção de laços sociais sob a ótica da economia dos custos de transação, da teoria de redes e do capital social. **Anais do XXX EnANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 2006.
- BENSON, J. K. The interorganizational network as a political economy. **Administrative Science Quarterly**, v. 75, n. 20, p. 229-249, 1975.

BRAGA, M. J. Redes, alianças estratégicas e intercooperação o caso da cadeia produtividade carne bovina. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v. 39, p. 11-16, 2010.

BRASS, D.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H. R.; TSAI, W. Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. London: Tavistock, 1961.

CÂMARA DE COMÉRCIO BRASIL IRAQUE. **O que fazemos**. s/d. Disponível em: <http://www.brasiliraq.com.br/index.php/conteudos/55> Acesso em 15 Jun. 2014.

CANINA, L.; ENZ, C. A.; HARRISON, J. S. Agglomeration effects and strategic orientations: Evidence from the U.S. lodging industry. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 4, p. 565-581, 2005.

CASSON, M.; DELLA GIUSTA, M. Entrepreneurship and social capital: Analyzing the impact of social networks on entrepreneurial activity from a rational action perspective. **International Small Business Journal**, v. 25, n. 3, p. 220-244, 2007.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 8ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CENTRO ISLÂMICO NO BRASIL. **Supervisão de abate o produção Halal – Big Frango / Rolandia – PR – Brasil**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=jzG27HNVTSo> Acesso em: 14 Jul. 2014.

CENTRO PARA DIVULGAÇÃO DO ISLAM PARA A AMÉRICA LATINA (CDIAL). **Conheça a certificação Halal**. 2013. Disponível em: <http://www.cdialhalal.com.br/index.php?page=Conteudo&id=1&brasiliraq=6akqgv8arjoc1ph77s085pdo70&brasiliraq=6akqgv8arjoc1ph77s085pdo70>. Acesso em: 23 Set. 2013.

_____. Mercado Halal. s/d. Disponível em: <http://www.cdialhalal.com.br/index.php?page=Conteudo&id=1> . Acesso em: 14 Jul. 2014.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHECKLEY, M.; STEGLISH, C.; ANGWIN, D.; ENDERSBY, R. Firm performance and the evolution of cooperative interfirm networks: UK venture capital syndication. **Strategic Change**, v. 23, n. 1-2, p. 107-118, 2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo, e misto**. 3ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, J. A. C. **O processo de transmissão de conhecimento em redes inter-organizacionais: a experiência do arranjo produtivo local de Birigüi (SP)**. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 2006.

DENCKER, A. F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 2000.

DE BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L. Vantagem Competitiva e sua Relação com o Desempenho- uma Abordagem Baseada em Valor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 3, p. 360-380, 2012.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

EBERS, M.; JARILLO, J. C. The construction, forms and consequents of industry network. **International Studies of Management & Organizations**, v. 27, n. 4, winter, p. 3-21, 1997-98.

EBERS, M. **The formation of interorganizational networks**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

ECCLES, R. G.; CRANE, D. B. Managing through networks in investment banking. **California management review**, v. 30, n. 1, p.175-192, 1987.

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

GENARI, D.; FACCIN, K.; MACKE, J. Mensuração do comprometimento organizacional em redes de indústrias vitivinícolas brasileiras. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 2, p. 351-383, 2013.

GUERRA, J. H. L. Proposta de um protocolo para o estudo de caso em pesquisas qualitativas. **Anais do XXX do Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, São Paulo, v. 30, p. 1-13, 2010.

GHEMAWAT, P. Administrar as diferenças: o desafio central da estratégia global. **Harvard Business Review**, mar./ 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIGLIO, E. M.; HERNANDES, J. L. G. Discussões sobre a Metodologia de Pesquisa sobre Redes de Negócio Presentes numa Amostra de Produção Científica Brasileira e Proposta de um Modelo Orientador. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 42, p. 78-101, 2012.

GIGLIO, E. M.; ONUSIC, L. M. Revalorização do modelo de Miles: lições das teorias de redes para decisões estratégicas. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 1, 2013.

GILSING, V.; NOOTEBOOM, B.; VANHAVERBEKE, W.; DUYSTERS, G.; VAN DEN OORD, A. Network embeddedness and the exploration of novel technologies: technological distance betweenness centrality and density. **Research Policy**, v. 37, n. 10, p. 1717-1731, 2008.

GNYAWALI, D. R.; MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 3, p. 431-445, 2001.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOMES-CASSERES, B. Group vs. group. How alliances network compete? **Harvard Business Review**, v. 72, n. 4, p. 62-74, 1994.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v.16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GRANDORI, A. Neither hierarchy nor identity: knowledge-governance mechanisms and the theory of the firm. **Journal of management and Governance**, v. 5, n. 4, p. 381-399, 2001.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **The American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

_____. The strength of weak ties: a network theory revisited. **Sociological Theory**, v. 1, p. 201-233, 1983.

_____. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **The American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GULATI, R. Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, n. 4, p. 619-652, 1995.

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

HENNART, J-F. **A transaction costs theory of equity joint venturies**. Oxford University Press, 2004.

HERNANDES, J. L. G. **Os Fatores de dependência de recursos e sociais como condicionantes da emergência de redes de negócios: Discussões a partir do caso da rede de São Roque**. Dissertação (Mestrado). Universidade Paulista, 2012.

HOFFMANN, V. E.; MORALES, F. J. M.; FERNANDEZ, M. T. Redes de empresas: uma proposta de tipologia para sua classificação. **Anais do XXVIII EnANPAD- Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Curitiba, 2004.

HITE, J. M.; HESTERLY, W. S. The evolution of firm networks: from emergence to early growth of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 275-286, 2001.

HOLM, D. S.; ERIKSSON, K.; JOHANSON, J. Creating value through mutual commitment to business network relationships. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 5, p. 467-486, 1999.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.

ISMAEEL, M.; BLAIM, K. Toward applied Islamic business ethics: responsible halal business. **Journal of Management Development**, v. 31, n. 10, p. 1090-1100, 2012.

ITO, N. C.; HAYASHI JUNIOR, P.; GIMENEZ, F. A. P.; FENSTERSEIFER, J. E. Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, p. 290-307, 2012.

JERÔNIMO, F.B. **A confiança em redes a experiência de uma rede formada por sete cooperativas do setor agroalimentar no Rio Grande do Sul**. Dissertação (Mestrado), Centro de Pesquisa em Agronegócio, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A General theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.

KLEINDORFER, P. R.; WIND, Y. O imperativo das redes: comunidade ou contágio? *In*: KLEINDORFER, P. R.; WIND, Y.; GUNTHER, R. E. (Orgs.). **O desafio das redes**. Estratégia, lucro e risco. Porto Alegre: Bookman, 2012.

KLIKSBERG, B. Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo. **Revista de la Cepal**, v. 69, p. 85-102, 1999.

LEANA, C. R.; VAN BUREN III, H. J. Organizational social capital and employment practices. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 538-555, 1999.

LEE, Y.; LEE, W.; FEIOCK, R. C. Interorganizational collaboration networks in economic development policy: an exponential random graph model analysis. **Policy Studies Journal**, v. 40, n. 3, p. 547-573, 2012.

LOPES, F. D.; BALDI, M. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 5, p. 1007-1035, 2009.

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.

MARCHI, J. J.; WITTMANN, M. L. Rede de empresas: uma análise das relações entre fatores sócio-comportamentais e desempenho competitivo. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 14, n. 2, p. 364-390, 2008.

MARSDEN, P. V. Recent developments in network measurement. *In*: CARRINGTON, P. J.; WASSERMAN, S. S. (Orgs.). **Models and methods in social network analysis**. New York: Cambridge University Press, 2005.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MDIC - MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, 2014. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/sitio/>. Acesso em: 06 jan. de 2014.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MIGUELLETO, D. C. **Organização em Rede**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública), Escola de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

MILES, R.; SNOW, C.; MEYER, A.; COLEMAN, H. Organizational strategy, structure and process. **Academy of Management Review**, v. 3, p. 546-562, 1978.

MILES, R.; SNOW, C. Organizations: New concepts for new forms. **California Management Review**, v. 27, n. 3, p. 62-72, 1986.

MINTZBERG, H. **The Structuring of organizations**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? *In*: NOHRIA, N.; ECLES, R. (Orgs.). **Networks and organizations**. Structure, form, and action. Boston: Harvard Business School, 1992.

NOORDIN, N.; NOOR, N. L.; HASHIM, M.; SAMICHO, Z. Value chain of *Halal* certification system: a case of the Malaysia Halal industry. **Anais do European and Mediterranean Conference on Information Systems**, Izmir, 2009.

OH, H.; CHUNG, M.; LABIANCA, G. Group social capital and group effectiveness: the role of informal socializing ties. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 860-875, 2004.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-organizational Relationships. **Organization Studies**, v. 19, n. 4, p. 549-583, 1998.

OTTONE, S.; PONZANO, F. Competition and cooperation in markets: the experimental case of a winner-take-all setting. **Journal of Socio-Economics**, v. 39, n. 2, p. 163-170, 2010.

PEW RESEARCH. **Muslim population by country**. An interactive feature. 2011. Disponível em: <http://features.pewforum.org/muslim-population/>. Acesso em: 3 Abr. 2014.

PORTER, M. **The Competitive Advantage of Nations**. New York: Free Press, 1990.

POWELL, W. W. Neither Market nor hierarchy networks forms of organization. *In*: STOW, B.; CUMMINGS, L. L. (Orgs.). **Research in Organization Behavior**. Greenwich: JAI Press, 1990.

_____; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 1, p. 116-145, 1996.

PRAHALAD, C. K. Criando experiência: Vantagem competitiva na era das redes. *In*: KLEINDORFER, P. R.; WIND, Y.; GUNTHER, R. E. (Orgs.). **O desafio das redes. Estratégia, lucro e risco**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

PROVAN, G.; KENIS, P. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. **JPART**. v. 18, p. 229–252, 2008.

PUTNAM, R. The prosperous community: social capital and public life. **American Prospect**, n. 13, p. 35-42, 1993.

REGENSTEIN, J. M.; CHAUDRY, M. M.; RAGENSTEIN, C. E. The kosher and halal food laws. **Comprehensive Reviews in Food Science and Food Safety**, v. 2, n. 3, p. 111-127, 2003.

RIAZ, M. N.; CHAUDRY, M. M. **Halal food production**. Boca Raton: CRC Press, 2003.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 7, p. 483-498, 1992.

_____; _____. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

SAKO, M. Does Trust improve business performance? *In*: BACHMANN, R.; LANE, C. (Orgs.). **Trust within and between organization**. Oxford: University Press, 1998.

SANTOS, I. E. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 9ª Ed. Niterói: Impetus, 2012.

SILVA, A. R. C. **Imigrantes afro-islâmicos na indústria avícola halal brasileira**. Dissertação de mestrado em Geografia Humana, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

SLATER, S.; NARVER, J. Product-market strategy and performance: an analysis of the Miles & Snow strategy types. **European Journal of Marketing**, v. 27, n. 10, p.33-51, 1993.

SOUSA, D. P.; OSAKI, M. Caracterização do mercado internacional de carne de frango Brasil X Estados Unidos. **Anais do XLIV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural**, Fortaleza, 2005.

STUART, I. ; McCUTCHEON, D. ; HANDFIELD, R. ; McLACHILIN, R. ; SAMSON, D. Effective case research in operations management: a process perspective. **Journal of Operations Management**, v.20, p.419-433, 2002.

SYDOW, J. Understanding the constitution of interorganizational trust. *In*: BACHMANN, R.; LANE, C. (Orgs.). **Trust within and between organization**. Oxford: University Press, 1998.

THORELLI, H. B. Networks between markets and hierarchiues. **Strategic Managment Jounal**, v. 7, p. 37-51, 1986.

TODEVA, E. **Business networks**. Strategy and structure. New York: Taylor & Francis, 2006.

UNIÃO BRASILEIRA DE AVICULTURA (UBABEF). **A saga da avicultura brasileira: Como o Brasil se tornou o maior exportador mundial de carne de frango**. São Paulo: UBABEF, 2011.

_____. **Brazilian Halal Chicken – partnership and respect**. São Paulo: UBABEF, 2013.

_____. **Brazilian Halal Chicken – partnership and respect. Relatório anual 2014**. São Paulo: UBABEF, 2014.

_____; AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS (APEX). A major animal protein supplier. **Brazilian Poultry Magazine**, n. 2, 2013.

UNITES STATES DEPARTMENT AGRICULTURE (USDA) . **Production, supply and distribution**. 2013. Disponível em: www.usda.gov. Acesso em: 06 de maio de 2013.

UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION (UNSD). **Population by religion, sex and urban / rural residence**. 2014. Disponível em: <http://data.un.org/Data.aspx?d=POP&f=tableCode%3A28>. Acesso em: 14 Abr. 2014.

UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 35-67, 1997.

VEIGA, L.; GONDIM, S. M. G. A Utilização de Métodos Qualitativos na Ciência Política e no Marketing Político. **Opinião Pública**, v. 7, n. 1, p. 1-15, 2001.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. A participação em redes de cooperação influencia os resultados das pequenas e médias empresas associadas? **Anais do XXXII EnANPAD- Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Rio de Janeiro, 2008.

VIEIRA FILHO, J. E. R.; GASQUES, J. G.; SOUSA, A. G. **Agricultura e crescimento: cenários e projeções**. Texto para discussão 1642. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2011.

VINHAS, A. S.; HEIDE, J. B.; JAP, S. D. Consistency judgements, embeddedness, and relationship outcomes in interorganizational networks. **Management Science**, v. 58, n. 5, p. 996-1011, 2012.

WALTER, J.; LECHNER, C.; KELLERMANN, F. W. Knowledge transfer between and within alliance partners: Private versus collective benefits of social capital. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 7, p. 698-710, 2007.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Estratégias de crescimento e a governança de redes horizontais de empresas: o caso da maior rede cooperativa de varejo de alimentos na Alemanha. **Anais do VI Encontro de Estudos Organizacionais**, Florianópolis, 2010.

WORLD HALAL FORUM. **World Halal Forum 2013**. 2013. Disponível em: http://www.worldhalalforum.org/whf_intro.html. Acesso em: 14 Abr. 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZACARELLI, S. P.; DONAIRE, D.; BOAVENTURA, J. M. G.; SIQUEIRA, J. P. L.; TELLES, R. Gênese e evolução de redes de negócios. In: ZACARELLI, S.P.; DONAIRE, D.; BOAVENTURA, J.M.G.; SIQUEIRA, J.P.L.; TELLES, R. **Cluster e**

redes de negócio: uma nova visão para o sucesso dos negócios. São Paulo: Atlas, 2008.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004

ZAHEER, A.; MCEVILY, B.; PERRONE, V. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. **Organization Science**, v. 9, n. 2, p. 141-159, 1998.

ZUCKER, L. G. Production of Trust: institutional sources of economic structure. **Research in Organization Behavior**, v. 8, p. 53-111, 1986.

APÊNDICES

Apêndice 1. Membros da rede interorganizacional dos exportadores de frango Halal Brasileiro para o Oriente Médio.

Associações de produtores e exportadores	Agroindústria Exportadora	Governo	Câmaras de comércio	Centros Islâmicos (certificadoras)
União Brasileira de Avicultura	Abatedouro de Aves Itaquiraí Ltda. - Frango Bello	Ministério das Relações Exteriores	Câmara de Comércio Árabe Brasileira	Federação das Associações Muçulmanas do Brasil
ACAV - Associação Catarinense de Avicultura	Ad'Oro S.A.	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio	Câmara de Comércio Brasil - Irã	Centro Islâmico no Brasil
ACEAV - Associação Cearense de Avicultura	Agrícola Jandelle S.A.	Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento	Câmara de Comércio e Indústria Brasil - Iraque	Centro de Divulgação do Islã para América Latina
AFA - Associação Fluminense de Avicultura	Agrogen S.A. Agroindustrial	x	x	x
AGA - Associação Goiana de Avicultura	BRF S.A.	x	x	x
AMAV - Associação Matogrossense de Avicultura	C.Vale - Cooperativa Agroindustrial	x	x	x
APA - Associação Paulista de Avicultura	Céu Azul Alimentos Ltda.	x	x	x
APAV - Associação Paraense de Avicultura	Cia. Minuano de Alimentos	x	x	x
APINCO - Ass. Nacional dos Prod.	COASUL	x	x	x

de Pinto de Corte				
ASDA - Associação	Coopavel -			
Sergipana de	Cooperativa			
Avicultura	Agropecuária	x	x	x
	Cascavel			
ASGAV - Associação	Cooperativa			
Gaúcha de	Agroindustrial	x	x	x
Avicultura	Copagril			
AVES - Associação	Cooperativa			
dos Avicultores do	Agroindustrial	x	x	x
Estado do Espírito	Lar			
Santo				
AVIMA - Associação	Cooperativa			
dos Avicultores do	Central Aurora	x	x	x
Maranhão	Alimentos			
	Copacol -			
AVIMIG - Associação	Cooperativa			
Mineira de Avicultura	Agroindustrial	x	x	x
	Consolata			
	Frinal S.A. –			
AVIPE - Associação	Frigorífico e			
de Avicultura de	Integração	x	x	x
Pernambuco	Avícola			
AVIPLAC -				
Associação dos	JBS Aves	x	x	x
Avicultores do				
Planalto Central				
	Kaefer Agro			
x	Industrial Ltda. –	x	x	x
	Globoaves			
	Mantiqueira			
x	Alimentos Ltda.	x	x	x
	Minerva Dawn			
x	Farms	x	x	x
	Naturovos -			
x	Solar Comércio	x	x	x
	e Agro			
	Nogueira Rivelli			
x	Irmãos Ltda.	x	x	x
x	Rio Branco	x	x	x

	Alimentos S.A.			
x	São Salvador	x	x	x
	Alimentos S.A.			
x	Seara Alimentos	x	x	x
x	Somai Nordeste	x	x	x
x	Tyson do Brasil	x	x	x
	Alimentos Ltda.			
	Unifrango			
x	Agroindustrial	x	x	x
	S.A.			
	Vossko do			
x	Brasil Alimentos	x	x	x
	Congelados			
	Ltda.			
x	Zanchetta	x	x	x
	Alimentos Ltda			

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apêndice 2. Roteiro de entrevista.

Pergunta	Referência
1 Você acredita na competência de cada um desses parceiros? Como você faz para transparecer competente para o consumidor?	Quando se entende que o parceiro tem capacidades importantes (conhecimentos, habilidades etc.), se confia na competência dele em assumir e realizar tarefas conjuntas (MAYER, DAVIS e SCHOORMAN, 1995).
2 Você acredita na benevolência de cada um desses parceiros? Como você faz para transparecer ser benevolente com o consumidor?	A benevolência de um ator caracteriza a sua orientação da coletividade, integridade e boa fé em relação ao próximo, o que faz com que os demais confiem em como ele vai agir, sem ser prejudicado pelas ações desse parceiro (MAYER, DAVIS e SCHOORMAN, 1995).
3 Qual a frequência que você se relaciona com esses parceiros? E com os principais compradores?	A frequência da comunicação ajuda a construir a confiança entre os membros da rede (SYDOW, 1998).
4 Há quanto tempo existem essas relações voltadas à exportação de frango Halal para o Oriente Médio?	Quanto mais tempo durarem as relações entre as organizações, maior é a previsibilidade do comportamento do parceiro e maior é a confiança gerada entre elas (ZUCKER, 1986; BACHMANN, 2003).
5 Você acha que as empresas da rede cumprem seus compromissos para garantir os preceitos islâmicos?	Cumprir com os compromissos demonstra que a organização pertencente à rede tem comprometimento com os demais membros da rede (RING e VAN DE VEN, 1994), estando apto a colaborar com os interesses da rede (ABRAMOVAY, 2000; GENARI, FACCIN e MACKE, 2013).
6 Quais os mecanismos (formais e informais) para garantir que os compromissos com o Halal sejam cumpridos?	O comprometimento de um ator aos demais membros da rede pode se dar de forma legal ou informal (RING e VAN DE VEN, 1994). Formalmente ele pode ser normativo, e informalmente ele pode ser instrumental (side bets) ou afetivo (MEYER e ALLEN, 1991).
7 Você entende que existe um sentimento de coletividade entre você e esses parceiros ou	Quando existe o comprometimento afetivo, as organizações criam o sentimento de identidade

acha que predomina mais o individualismo?	com rede e tendem a assumir comportamento mais colaborativo (GENARI, FACCIN e MACKE, 2013).
8 Existem atividades que você realizada conjuntamente com outros parceiros da rede para a exportação de frango? Existem ações que você faz junto com o consumidor para melhor entende-lo a melhor atende-lo?	A colaboração entre os membros da rede é um sinal de cooperação, o que possibilita não apenas atividades coordenadas entre os participantes, como também atividades que não seriam possíveis de forma isolada (RING e VAN DE VEN, 1994).
9 Existem ativos (equipamentos, maquinário) que são utilizados de forma cooperada pelos membros da rede de exportadores?	As organizações que cooperam em redes de negócios têm mais acesso aos recursos existentes na rede (VINHAS; HEIDE e JAP, 2012).
10 Você consegue ter maior produtividade das suas atividades por causa da cooperação com outras empresas da rede de exportadores de frango?	Atividades cooperadas geram economias de escala e economias de escopo para as organizações que cooperam entre si (THORELLI, 1986; HENNART, 2004).
11 Você acha que quando você negocia algo por meio da rede você tem mais resultados do que negociando sozinho?	Ao cooperar, os membros da rede conseguem obter maior poder de barganha (GNYAWALI e MADHAVAN, 2001).
12 Você acredita que existe uma organização central que define as regras de negócios na rede de exportadores de frango <i>Halal</i> para o Oriente Médio? Se sim, quem seria?	Deve-se entender se a rede conta com uma auto-organização, presença de um líder ou presente de um gestor autônomo (PROVAN e KENIS, 2008).
13 Além dos preceitos islâmicos sobre o Halal do Alcorão, você acha que existe uma cultura de respeito e seguimento ao Halal?	A governança pode ocorrer no âmbito formal (preceitos islâmicos escritos no Alcorão) ou no âmbito informal por meio do contrato social criado entre as organizações participantes da rede (JONES; HESTERLY e BORGATTI, 1997).
14 Você acha que a gestão sobre a conduta necessária para exportação de frango Halal sempre foi igual?	Governança de redes não é estática e depende do momento estratégico no qual a rede atravessa (WEGNER e PADULA, 2010).
15 Como você é controlado para garantir que você está seguindo todos os preceitos islâmicos?	Os mecanismos para garantir a governança da rede podem ocorrer por ajuste mútuo, supervisão direta, padronização e coerção financeira (ALBERS, 2005).
