

A Influência dos Aspectos Sociais na Competitividade das Redes Interorganizacionais: a Experiência da Rede dos Exportadores de Frango Halal Brasileiro

Leandro Januário de Souza

Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação (stricto-sensu) da Universidade Paulista (UNIP), Brasil
leandro.januario@bol.com.br

Nawfal Assa Mossa Alssabak

Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação (stricto-sensu) da Universidade Paulista (UNIP), Brasil
nawfal@brasiliraq.com.br

Flávio Romero Macau

Doutor em Estratégia de Operações pela Faculdade Getúlio Vargas, Brasil
professor@flaviomacau.com

Julio Araujo Carneiro da Cunha

Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA, Universidade de São Paulo - USP, Brasil
juliocunha@yahoo.com

Cristina Espinheira Costa Pereira

Doutoranda em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA/USP, Brasil
cristinaespinheira@usp.br

RESUMO

Redes interorganizacionais são grupos de organizações legalmente independentes que atuam em conjunto para alcançar seus objetivos individuais simultaneamente aos objetivos coletivos do grupo. O objeto de estudo desta pesquisa é a influência dos aspectos sociais na competitividade de redes interorganizacionais, e o objetivo é a identificação da contribuição dos aspectos sociais (estratégia de grupo, confiança, comprometimento e cooperação) para a competitividade da rede. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, realizada por meio do estudo de caso único da rede dos exportadores de frango *Halal* brasileiro. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, além disso, as informações obtidas por meio dessas entrevistas foram checadas com informações de outras fontes secundárias, como relatórios e materiais institucionais. Os resultados

indicaram que esses aspectos sociais são complementares e colaboram para uma maior competitividade da rede. A contribuição desta pesquisa aponta a existência da complementaridade das categorias, em que uma reforça positivamente a presença da outra na rede.

PALAVRAS-CHAVE: Aspectos Sociais de redes. Competitividade de Redes. Preceitos Islâmicos em Redes.

The Influence of Social Aspects on Competitiveness of the Inter Organizational Networks: the Experience of the Network of Brazilian Halal Poultry Exporters

ABSTRACT

Inter-organizational networks are groups of legally independent organizations working together to achieve both their individual goals to the collective goals of the group. The focus of this research is the influence of social aspects on the competitiveness of inter-organizational networks, and the aim is to identify the contribution of the social aspects (strategy group, trust, commitment and cooperation) to the competitiveness of the network. It is about a qualitative, exploratory and descriptive study, through the case study of a single network of Brazilian poultry exporters of Halal. Primary data were collected through semi-structured interviews, in addition, the information obtained from these interviews were checked with information from other secondary sources such as reports and institutional materials. The results indicated that these social aspects are complementary and collaborate for a more competitive network. The contribution of this research indicates the existence of complementarities of the categories, wherein a positively reinforces the presence of another network.

KEY-WORDS: Aspects of Social Networks. Competitiveness Networks. Islamic Precepts in Networks.

1 INTRODUÇÃO

A competitividade dos arranjos é um assunto bastante discutido nos estudos de redes interorganizacionais. Os temas abordados incluem a vantagem competitiva da inserção em redes e os fatores que contribuem para uma maior competitividade. Contrastando com a visão atomizada de empresa contra empresa, nos estudos sobre redes, há um sentido coletivo, que considera a competitividade entre conjuntos de empresas (Ebers & Jarillo, 1997; Verschoore & Balestrin, 2008).

A configuração de redes interorganizacionais favorece relações interdependentes e cooperativas, diferentemente da configuração de hierarquia ou mercado em que prevalecem as relações de poder e as trocas econômicas (Tureta & Lima, 2011). Ao participarem de uma rede, as empresas buscam objetivos tais como ganhos em competitividade pelo acesso a recursos que dificilmente seriam alcançados de outra maneira.

Em redes, as empresas dispõem de competências centrais ao desenvolvimento do negócio às quais dificilmente teriam acesso individualmente, resultando em maior especialização (Balestrin & Vargas, 2004; Zaccarelli, Donaire, Boaventura, Siqueira & Telles, 2008).

Além dos aspectos racionais econômicos, a competitividade das redes interorganizacionais também é influenciada por aspectos sociais, visto que a confiança, o comprometimento e a cooperação são essenciais para a sobrevivência dos arranjos entre empresas (Granovetter, 1985). Aspectos sociais apoiam a competitividade da rede, uma vez que constituem um pano de fundo para suas relações de negócios (Giglio, 2011).

Diante desse contexto, a questão de pesquisa que orienta a investigação é: de que modo os aspectos sociais influenciam a competitividade da rede? Neste caso em particular a competitividade da rede de exportadores do frango *Halal* brasileiro. Neste trabalho, o objetivo é a identificação da contribuição dos aspectos sociais para a competitividade de redes. O objeto de estudo é a influência dos aspectos sociais na competitividade das redes.

A rede interorganizacional que produz o frango *Halal* brasileiro, caso analisado nesta pesquisa, apresenta uma orientação de negócios particular, influenciada por preceitos religiosos. Para assegurar as exigências do comprador muçulmano, há nessa rede envolvimento de organizações religiosas que orientam e vistoriam o processo de produção, armazenamento e distribuição (Van Waarden & Van Dalen, 2013).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação teórica, o intuito é explicitar a definição dos construtos e apurar os conceitos redes interorganizacionais e aspectos sociais (estratégia de grupo, confiança, comprometimento e cooperação) para a competitividade das redes.

2.1 REDES INTERORGANIZACIONAIS

Pode-se dizer que uma rede é um conjunto de nós interconectados, isto é, um conjunto formado por fluxos de dinheiro e informação entre indivíduos ou organizações. Uma rede é composta por fluxos de transações financeiras, locais de produção, mercados de consumo e de trabalho (Castells, 2000). Em uma rede, um grupo de organizações legalmente independentes atua conjuntamente para alcançar seus objetivos individuais simultaneamente aos objetivos coletivos do grupo (Provan & Kenis, 2008).

As redes interorganizacionais podem ser definidas como um grupo de organizações com interesses comuns, que se unem para a melhoria da competitividade em determinado setor. Dentre os exemplos de redes, encontram-se as *joint ventures*, alianças estratégicas, redes de cooperação entre pequenas e médias empresas (Braga, 2010).

A estrutura das redes interorganizacionais, na qual prevalecem as relações de cooperação, vai além das tradicionais configurações delineadas pela hierarquia ou pelo mercado, em que preponderam as relações de poder e as trocas econômicas (Tureta & Lima, 2011). Ao participarem de uma rede, as organizações buscam a obtenção de vantagem competitiva, assim como o

acesso a recursos que dificilmente seriam alcançados de maneira individualizada, como informação e tecnologia (Balestrin & Vargas, 2004).

Quando agrupadas em redes, as organizações beneficiam-se com a divisão de competências necessárias ao negócio, havendo maior especialização das empresas. Os riscos são compartilhados e, geralmente, são necessários investimentos inferiores aos de negócios isolados. Além disso, devido à maior agilidade nas relações com fornecedores e clientes, aumenta-se a velocidade com que as empresas respondem a mudanças e se adaptam ao mercado (Zaccarelli et al., 2008).

2.2 COMPETITIVIDADE DE REDES

As organizações inserem-se em redes por motivações econômicas, principalmente, e sociais. Exemplo disso são as trocas relativas a transações e informações entre os participantes da rede, a amizade e as competências, a credibilidade organizacional referente à legitimidade externa pelo fato de as empresas estarem associadas à rede e terem acesso a recursos ou a mercados (Human & Provan, 1997). A competitividade entre redes situa-se em um nível diferente da tradicional competição entre organizações (Gomes-Casseres, 1994).

A vantagem competitiva em virtude da inserção em redes pode surgir a partir de quatro fontes: desenvolvimento de produtos; transferência de conhecimento entre os atores da rede; adoção de estratégia de coespecialização; e melhoria no fluxo de informações (Ebers & Jarillo, 1997).

Segundo essa classificação, a aprendizagem mútua, leva ao desenvolvimento de produtos inovadores; a transferência de conhecimentos entre os atores da rede melhora a *performance* interorganizacional; a adoção de uma estratégia de coespecialização entre as organizações da rede leva a conquistas de mercados rentáveis; e melhorias do fluxo de informações geram melhor coordenação dos fluxos de recursos entre os membros da rede, o que leva à redução de custos e de tempo (Ebers & Jarillo, 1997).

A competitividade de uma rede depende das características do grupo, do tamanho das organizações e instituições, de seu processo de crescimento, isto é, cada empresa será competitiva de acordo com o modo como o grupo

se aglutina e o papel desempenhado por cada empresa dentro do grupo (Gomes-Casseres, 1994).

Buscando mensurar a competitividade das redes de negócios, Zacarrelli et al. (2008) propõem dez fundamentos para a observação empírica da competitividade de redes. Esses fundamentos encontram-se divididos em dois grupos: o primeiro é possível por auto-organização; o segundo é inviável apenas por auto-organização, demandando ações de governança.

No primeiro grupo, encontram-se os fundamentos de um a cinco: 1) a fidelização progressiva entre fornecedores-clientes refere-se ao movimento de aproximação entre cliente e fornecedor; 2) a compra direta de insumos (produtores-usuário) indica a relação entre usuário e fabricante de determinado produto, favorecendo as trocas de informações e o acesso a ganhos compartilhados; 3) 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; 4) a especialização das empresas presentes na rede indica o grau de domínio das competências em produção, desenvolvimento e inovação dos produtos; 5) 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.

O segundo grupo corresponde aos fundamentos de seis a dez: 6) a homogeneidade da intensidade de fluxos indica o nível de balanceamento dos movimentos estabelecidos na rede, entre os atores que a compõem; 7) a inovação para alinhamento de negócios refere-se à capacidade da rede em incorporar processos inovadores para melhorar sua competitividade; 8) o aperfeiçoamento por introdução de novas tecnologias é relativo à capacidade de desenvolvimento, identificação e adoção de novas tecnologias pelos membros da rede; 9) o compartilhamento de investimentos, riscos e lucros refere-se a um indicador da intensidade de colaboração entre as organizações da rede; 10) 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.

Além dos aspectos de natureza racional-econômica das redes interorganizacionais, as relações sociais são de igual importância para a

sustentação desses arranjos, pois o contexto social em que as empresas estão inseridas influencia sua *performance* competitiva (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000).

2.2.1 Estratégia de grupo para competir como rede

O último fundamento, estratégia de grupo para competir como rede, evidencia as relações sociais e indica a existência efetiva e intencional de orientação integrada para a ação e decisão das empresas participantes da rede. Essa integração “tende a oferecer resultados, que podem ser traduzidos em condições verificáveis, como ampliação da área de concentração e elevação do lucro agregado” (Zaccarelli et al., 2008, p. 199).

Ao analisar-se uma rede de negócios sob o enfoque dos aspectos sociais, além dos racionais-econômicos, diversas podem ser as variáveis norteadoras. Pode-se investigar uma rede social considerando-se questões relativas a diversos tipos de capital social (Putnam, 1993), tais como a identidade (Hite & Hesterly, 2001), a cultura semelhante (Kliksberg, 1999), o sentimento de coletividade (Walter, Lechner & Kellermanns, 2007), a confiança (Gulati, 1995), o comprometimento (Casson & Della Giusta, 2007) e a cooperação (Grandori & Soda, 1995), dentre outros.

Além da estratégia de grupo para competir como rede, nesta pesquisa, focam-se apenas os aspectos sociais confiança, comprometimento e cooperação, passíveis de existirem numa rede interorganizacional, conforme a Figura 1. Busca-se entender o modo como esses aspectos sociais associados influenciam a competitividade da rede.



Figura 1: Aspectos sociais relacionados à competitividade em redes

Fonte: Elaborada pelos autores.

2.2.2 Confiança

A confiança caracteriza-se pela percepção de que ambas as partes envolvidas no relacionamento aderem a um conjunto de princípios aceitáveis. Reflete-se na disposição de um ator estar vulnerável às ações de outro, baseada nas expectativas de que a outra parte irá tomar cursos de ação particulares importantes para aquele que confia (Mayer, Davis & Schoorman, 1995), isso ocorre independentemente da habilidade deste último em monitorar ou exercer controle sobre as ações da primeira parte.

Em vários estudos, demonstra-se que indivíduos tendem a formar relacionamentos interpessoais com outros indivíduos e esses relacionamentos afetam sua interação com os outros por meio da relação de confiança (Granovetter, 1973; Uzzi, 1997). A confiança pode melhorar o desempenho de organizações em rede e potencializar o alcance de vantagem competitiva do grupo (Zaheer, McEvily & Perrone, 1998).

A confiança em uma rede interorganizacional pode ser definida como a dependência de outra parte, em condições de risco (Nooteboom, 1996), ou a disposição de um ator em tornar-se vulnerável perante as ações de outro ator (Mayer et al., 1995). Está relacionada com a previsibilidade do comportamento de uma empresa parceira para com uma empresa focal (Alves, Balsan, Moura & Pereira, 2011).

2.2.3 Comprometimento

O comprometimento “implica obrigações e limitações do ator na rede” (Giglio, 2011, p. 33). A confiança entre os participantes de uma rede propicia o desenvolvimento do comprometimento entre eles. Considera-se que o aspecto social é maior do que o individual na preocupação com a coletividade (Leana & Van Buren III, 1999).

Essa preocupação existe devido ao fato de que ganhos coletivos podem contribuir para maior alavancagem dos ganhos individuais das organizações. O comprometimento traz uma perspectiva de coletividade que indica maior desenvolvimento social nas redes em relação ao bem-estar de todos, e considera que as capacidades coletivas e compartilhadas são aquelas capazes de trazer maiores vantagens econômicas às redes (Abramovay, 2000).

O comprometimento pode ser entendido como a crença que um ou mais atores têm de que as relações com os outros são importantes ao ponto de valer a pena serem mantidas, o que na maioria dos casos assegura o esforço máximo para sustentá-las.

O comprometimento é um fator-chave para as redes interorganizacionais, pois incentiva os atores da rede a trabalhar para preservar o relacionamento com os parceiros de troca e estimula-os a resistir a alternativas atrativas de curto prazo em favor dos benefícios superiores de longo prazo advindos da aliança com os atuais parceiros da rede. Além disso, faz com que esses atores tenham a percepção de que é prudente realizar ações de alto risco uma vez que creem que seus parceiros não agirão de maneira oportunista (Morgan & Hunt, 1994).

2.2.4. Cooperação

A cooperação surgiu em resposta às contingências econômicas das últimas décadas e fundamenta as novas formas de organização, aumentando a eficiência dos atores envolvidos (Verschoore & Balestrin, 2008). A cooperação, dos termos latinos *co*, que significa juntos, e *operari*, que

significa trabalhar, refere-se a situações em que as partes trabalham em conjunto para alcançar objetivos mútuos (Morgan & Hunt, 1994).

Tem como característica ações coordenadas entre organizações com objetivos comuns e estabelecimento de mecanismos coletivos para alcançá-los de forma eficiente (Verschoore, 2006).

A cooperação é um dos fatores constitutivos das redes interorganizacionais, possibilitando que, a partir do estabelecimento de relações de confiança e comprometimento, sejam constituídas redes capazes de aumentar o escopo de ação, eficiência e desenvolvimento em determinado setor.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória e descritiva. Trata-se de um estudo de caso único. Esse método possibilita testar uma teoria, realizar o estudo de um caso peculiar, ou estudar um caso representativo. O estudo de caso único será do tipo integrado, ou seja, contém um único caso (Yin, 2010). Nesta pesquisa, será estudado um caso peculiar, que é a rede interorganizacional dos exportadores de frango *Halal* brasileiro, a unidade de análise é a própria rede, e as subunidades são os nós dessa rede, isto é, os atores.

Foram utilizadas fontes primárias e secundárias de dados. Para a coleta de dados primários, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os atores da rede do frango *Halal* brasileiro. Para a coleta de dados secundários, foram analisados artigos científicos, livros, matérias publicadas em portais de notícias, notícias em revistas, materiais divulgados pela Associação Brasileira de Proteína Animal e Centros Islâmicos.

As etapas da análise de dados em relação à rede interorganizacional do frango *Halal* brasileiro seguem as descritas na Figura 2.

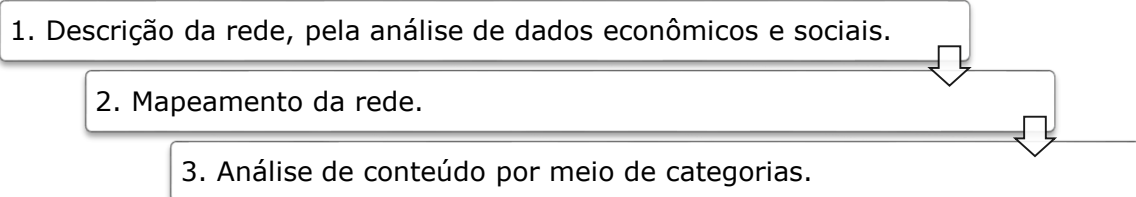


Figura 2: Etapas da análise de dados

Fonte: Elaborada pelos autores

3.1 COLETA DE DADOS

No estágio exploratório do presente estudo, entrevistas com roteiro de perguntas semiestruturadas foram realizadas entre os meses de agosto de 2013 e dezembro de 2013. A seleção dos 15 entrevistados relacionados às organizações e instituições da rede exportadora de frangos *Halal* ocorreu por acessibilidade. Os entrevistados estão listados no Quadro 1.

Cargo do entrevistado	Ator da rede
Presidente	Câmara de Comércio "A"
Presidente	Centro Islâmico "B"
<i>International Relations Executive</i>	Centro Islâmico "B"
Gestor <i>Halal</i> industrial	Centro Islâmico "B"
Pesquisador	Centro Islâmico "B"
Líder religioso	Centro Islâmico "C"
Filho do líder religioso	Centro Islâmico "C"
Presidente	Centro Islâmico "D"
Fundador da primeira certificadora do <i>Halal</i> no Brasil	Centro Islâmico "D"
<i>Executive director</i>	<i>Islamic Inspection Service</i>
Diretor de mercados	Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA)
Gerente de unidade	Frigorífico "X"
Gerente de agropecuária	Frigorífico "X"
Supervisor <i>Halal</i>	Frigorífico "X"
Representante oficial	Embaixada Brasileira no Iraque

Quadro 1: Relação dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelos autores

Para fins deste artigo, foram omitidos os nomes das organizações e instituições, dos Centros Islâmicos, da Câmara de Comércio e Frigorífico, com a finalidade de garantir sigilo aos entrevistados. As informações obtidas por meio de entrevistas foram checadas com informações de outras fontes de evidências secundárias, como relatórios e materiais institucionais.

3.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Para analisar os dados obtidos nas entrevistas, foi utilizada a análise de conteúdo. Essa técnica 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). Foi utilizada a técnica de enunciação, que consiste na definição de categorias.

A definição operacional das categorias é essencial para a observação empírica, trata-se da "atribuição de significado a um *constructo*, especificando como será manipulado operacionalmente" (Kerlinger, 1980, p. 35). Para tanto, neste artigo, adotam-se as definições operacionais conforme o Quadro 2, de acordo com a fundamentação teórica apresentada.

Categorias	Definição operacional
Estratégia de grupo para competir como rede	Ações estratégicas para competir como rede contra outra rede concorrente.
Confiança	Disposição de um ator em tornar-se vulnerável perante as ações de outro ator.
Comprometimento	Disposição em considerar as expectativas dos outros atores, a partir da confiança, exibindo comportamento de fidelidade sobre a relação, mesmo sob o risco de problemas futuros.
Cooperação	Ações realizadas em conjunto, com trocas de recursos e capacidades.

Quadro 2: Definição operacional das categorias

Fonte: Adaptado de Zaccarelli et al. (2008) e Giglio e Ryngelblum (2009)

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERÍSTICAS PECULIARES À REDE DOS EXPORTADORES DE FRANGO HALAL

A rede interorganizacional dos exportadores de frango *Halal* do Brasil é de natureza informal e horizontal, uma vez que não há uma organização que detenha o controle irrestrito. As organizações membros escolhem cooperar até certo domínio, pois esse tipo de arranjo favorece a concentração de esforços, sem privar a liberdade de ação estratégica de seus membros (Balestrin & Vargas, 2004).

Para que um frango seja *Halal*, é imprescindível que o abate da ave seja feito sob as regras do método de abate de frangos de corte que recebe

a designação de *Halal*, que em português quer dizer lícito. Para exportar para a região do Oriente Médio, a indústria brasileira de frangos necessita abater o animal sob os preceitos da religião islâmica.

O abate do animal reserva suas peculiaridades: é realizado por meio de uma incisão rápida e profunda no pescoço; os ganchos da linha de produção são voltados em direção à Meca, capital da província de *Al Hejaz*, na Arábia Saudita; o abate da ave é realizado por um sangrador acompanhado de um supervisor, ambos muçulmanos praticantes, vinculados aos Centros Islâmicos certificadores do abate *Halal* nos frigoríficos (Brazilian Islamic Center for Halal Food Stuff, 2013).

Conforme dados da Associação Brasileira de Proteína Animal [ABPA] (2014), o Brasil é o maior exportador mundial de frango, e há nessas exportações uma participação significativa do frango *Halal* (ABPA, 2014). Em 2013, apenas para o Oriente Médio, foram mais de 1,4 milhões de toneladas, representando 37% das exportações totais de frango do Brasil.

Existe um arranjo interorganizacional nesse setor, a partir da concepção de que todas as empresas estão em rede, quer utilizem, quer não, suas conexões (Nohria, 1992). Ou seja, mesmo nos casos em que eventualmente os membros dessa rede não tenham consciência de que atuam em rede, existe entre eles uma interdependência indissociável (Giglio, 2011).

A partir dessa perspectiva, basta que os atores cooperem entre si e que se utilizem de fluxos e recursos (Giglio & Ryngelblum, 2009). Desde que estejam presentes os aspectos sociais que influenciam as relações de produção e que são por elas influenciadas, pode-se admitir que existe uma rede interorganizacional (Castells, 2000; Giglio, 2011).

4.2 MAPEAMENTO DA REDE HALAL

A rede dos exportadores de frango *Halal* brasileiro é formada pelos Exportadores e Produtores, Centros Islâmicos, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), Ministério das Relações Exteriores (MRE), Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), Agência Nacional de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX),

Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA) e Câmaras de Comércio, conforme a Figura 3.

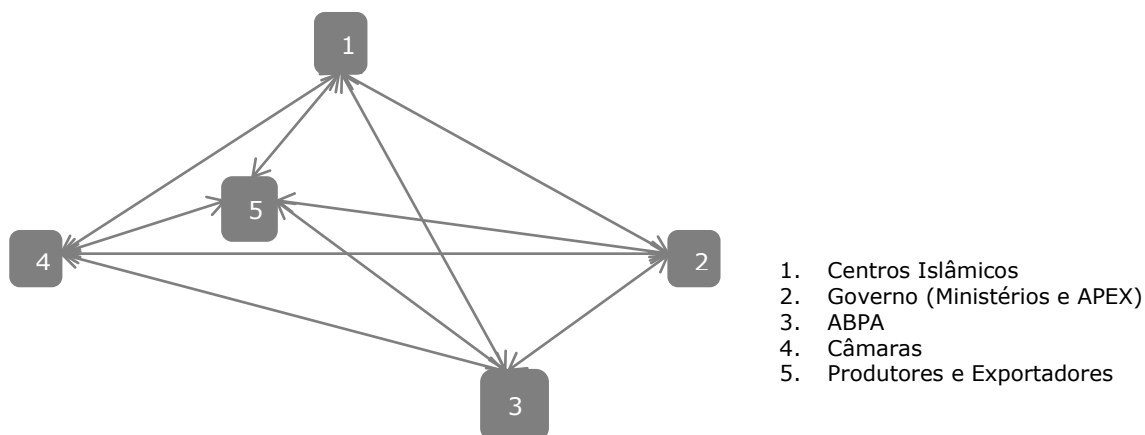


Figura 3: Mapa da rede dos exportadores de frango *Halal* brasileiro

Fonte: Os autores, adaptado a partir de saídas do *software* Ucinet 6.0

Na rede dos exportadores do frango *Halal* brasileiro, suas funções vitais foram identificadas na pesquisa de campo como pertencentes a:

- 1- Centros Islâmicos, responsáveis por inspecionar, habilitar e acompanhar o processo de produção e condução do abate *Halal* nos frigoríficos. A carne somente é exportada mediante documentação de certificação emitida. Os centros têm ainda o objetivo de difundir os ensinamentos islâmicos e oferecer ajuda social à comunidade, em especial à islâmica, como exposto nas entrevistas com suas máximas autoridades religiosas locais (*sheiks*) e no material institucional (impresso e internet).
- 2- Governo, representado pelos ministérios (MAPA, MRE e MDIC) e pela APEX, regulador que está próximo aos exportadores como intermediário oficial nas relações do comércio internacional do país. O governo ainda incentiva a promoção de feiras internacionais por meio de suas agências e ministérios, tal como relatado pelo embaixador do Brasil no Iraque.
- 3- Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA), responsável por congrega as associações de produtores e exportadores, promovendo o *Halal* Brasil no mundo, por exemplo, divulgando documentos institucionais elaborados exclusivamente para tal finalidade. Ela recebe

ajuda do governo para realizar eventos e ações que promovam o produto nacional, além de apoiar diretamente as ações conjuntas dos frigoríficos (isto é, participação em feiras, fóruns, simpósios, organização de informações do setor).

- 4- Câmaras de Comércio, responsáveis por estabelecer relações comerciais entre o Brasil e os países do Oriente Médio. Possuem como principal atribuição a legalização de documentos dos produtos brasileiros exportados para países muçulmanos, chancelando o trabalho dos Centros Islâmicos. As Câmaras auxiliam também em atividades de divulgação do produto brasileiro no mercado internacional (por exemplo, estudos das tendências do mercado islâmico, promoção de feiras, convite e acompanhamento de autoridades dos países envolvidos em importação de frango *Halal*).
- 5- Frigoríficos, responsáveis pela produção do frango, seguindo os requisitos do Islamismo. Isso foi não somente verificado no discurso dos entrevistados, como também nas visitas *in loco* em unidades produtivas de São Paulo e Rio Grande do Sul. Eles realizam a atividade *core* da rede, que é o abate do frango *Halal*, recebendo incentivos e suporte dos demais atores.

4.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO POR MEIO DE CATEGORIAS

A partir das categorias selecionadas na literatura, buscaram-se evidências de sua influência na competitividade da rede dos exportadores de frangos *Halal* brasileiro por meio da análise das entrevistas e exame dos documentos e materiais institucionais.

4.3.1. Categoria estratégia de grupo para competir como rede

O Brasil, ao lado de Estados Unidos e China, está entre os maiores exportadores do mercado mundial de frango. Em ordem decrescente, 98% das exportações brasileiras seguem para: Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos, Kuwait, Iraque, Iêmen, Omã, Catar, Jordânia, Irã e Barein (ABPA, 2014).

A competição com outras redes concorrentes determina a necessidade de ações estratégicas vinculadas ao interesse coletivo (Zacarrelli et al., 2008). Com relação a isso, o entrevistado da Embaixada do Brasil no Iraque diz que “o que conta mesmo é a qualidade do produto e o preço, e o Brasil cumpre essas exigências, por essa razão é muito competitivo”. Na fala do entrevistado, observa-se que os exportadores brasileiros são vistos como uma entidade supraempresarial, em que o todo é diferente da soma das partes (Zacarrelli et al., 2008), no fragmento: “o Brasil cumpre as exigências”, ressalta-se o todo, ou seja, a rede e não apenas uma empresa em particular.

Outras evidências de ações estratégicas de grupo aparecem na fala de outro entrevistado, pertencente ao Centro Islâmico “D”: “As empresas do Brasil atendem aos requisitos dos compradores e interagem em tudo o que é solicitado no quesito Halal, mais do que as empresas dos Estados Unidos e da Europa”.

Características como o orgulho de pertencer à rede corroboram a maior integração entre os atores, resultando em maiores esforços para competir como rede. Neste ponto, o entrevistado do Centro Islâmico “B” argumenta:

Nós não apenas certificamos os frigoríficos, mas contribuímos para tornar o Brasil o maior exportador de frango Halal do mundo [...] O Halal Brasil pertence às indústrias brasileiras, ao governo brasileiro. [...] Contribuímos para a abertura de novos mercados e resultados mais eficazes seguindo as normas Halal, com a finalidade de atrairmos novos investimentos para melhoria da reputação do Halal Brasil [...] E o objetivo de todos é a fidelização do comprador.

A *performance* competitiva da rede dos exportadores de frangos *Hala* brasileiro é evidenciada na afirmação de um dos entrevistados, o frigorífico “X”: “Nós somos fornecedores exclusivos de matéria-prima para a cadeia de restaurantes do McDonald’s do Oriente Médio”.

Algumas estratégias para competir como rede envolvem, conforme o fundamento de Zaccarelli et al. (2008), reuniões entre negócios da rede, programação de eventos e visitas técnicas, presença de assessoria específica voltadas para a formulação de iniciativas dirigidas para a competitividade da rede. Algumas dessas estratégias estão presentes na rede pesquisada, conforme se observa no relato do entrevistado Câmara de Comércio “A”:

A gente legaliza os documentos para os frigoríficos, os documentos que vão para o Oriente Médio têm que ser todos legalizados. A gente faz estudos, pesquisas, feiras, e convida os frigoríficos. A gente acompanha o comprador, apresenta compradores aos exportadores, quando alguém me pergunta de algum produto a gente apresenta para os compradores.

Ficou explícito nas afirmações dos entrevistados que o produto final, ou seja, o frango *Halal*, apenas se torna possível com o envolvimento dos exportadores, Centros Islâmicos, ABPA, Câmaras de Comércio e o governo. Apenas com estratégias de grupo foi possível competir em nível internacional e figurar entre os maiores exportadores do mundo de frango *Halal* para o Oriente Médio.

A presença do fundamento estratégia de grupo para competir como rede denota que o arranjo encontra-se em estágio evolutivo, apresentando uma situação competitiva favorável (Zacarrelli et al., 2008).

4.3.2 Categoria confiança

A confiança entre os atores da rede dos exportadores de frango *Halal* baseia-se em certas características partilhadas, tais como identidade religiosa, lições familiares e etnia comum. Isto é, a confiança surge e sustenta-se a partir da identidade entre seus membros, decorrentes de fatores sociais e culturais.

Neste caso em particular, é imprescindível haver confiança em relação à identidade religiosa que assegura procedimentos que organizam todo o processo para culminar na exportação do frango ao Oriente Médio. Uma condição fundamental para que o frango seja *Halal* é que o abate da ave seja realizado por um sangrador, acompanhado de um supervisor muçulmano praticante.

Sobre a importância desses preceitos religiosos que orientam os negócios, o entrevistado da ABPA afirma que “os Centros Islâmicos dizem o que é Halal e o que não é nos frigoríficos. Se não for assim, a produção não é vendida. Por isso a seriedade dada ao tema Halal é um dos grandes motivos do sucesso do Halal Brasil”.

As relações de confiança entre os atores influenciam positivamente o sucesso da rede brasileira e refletem a disposição de um ator em tornar-se

vulnerável perante as ações de outro por meio da crença na boa-fé. O entrevistado da Câmara de Comércio "A" por meio da sua fala demonstra essa consideração:

Os Centros Islâmicos têm a confiança dos compradores do Oriente Médio, o comprador delega quem ele quer para a certificação do Halal, mesmo sendo para o maior frigorífico do país. Mas, se o comprador não tiver um Centro Islâmico de sua preferência, ele coloca nas mãos do frigorífico essa escolha.

A confiança nessa rede ocorre em duas esferas, a primeira relaciona-se aos processos de abate vinculados a preceitos religiosos, e a segunda é a confiança entre as instituições relacionada à conduta dos participantes da rede, que garante a manutenção de um comportamento previsível nas relações de longo prazo.

4.3.3 Categoria comprometimento

O comprometimento é um elemento fundamental para as redes, pois, em uma entidade supraempresarial, os interesses coletivos devem ser priorizados a fim de garantir a perpetuação das relações de longo prazo. O comprometimento é um conceito entrelaçado com a confiança e pode ser definido como o alto nível de certeza de uma parte (exemplo: importador do frango *Halal*) de que a outra parte (exemplo: produtor do frango *Halal*) vá agir de acordo com as regras (explícitas ou tácitas) que regulam (formalmente ou não) o funcionamento da rede.

Além do comprometimento entre empresas, na rede exportadora de frangos *Halal*, há também o comprometimento com os preceitos religiosos daqueles que atuam nela. Como o produto *Halal* depende de regras religiosas e culturais para ser produzido, o comprometimento com essas regras é algo imprescindível à rede.

É necessário adequar o local e a forma de trabalho para garantir confiabilidade ao produto, fator que influencia a capacidade da rede em competir internacionalmente. O trecho da entrevista concedida pelo representante do Centro Islâmico "B" corrobora essa questão:

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 adotar. Tivemos que dar salas para eles, uma sala para o supervisor, uma

sala de oração pra eles conseguirem fazer a parte de orações, por isso nós tivemos que fazer uma adequação estrutural.

O produto frango *Halal* é legitimado pela certificação dada às empresas envolvidas na produção (frigoríficos). Há um comprometimento entre a entidade que fornece a certificação e a empresa produtora. Esse comprometimento é diretamente relacionado aos fundamentos religiosos. De acordo com o entrevistado do Centro Islâmico "D":

É um compromisso que eu tenho com Deus, entendeu? [...] É um trabalho que eu estou fazendo para Deus! Porque tem milhões de muçulmanos no mundo todo que hoje comem, que se alimentam desses produtos do Brasil, que eu tenho que dar um aval, uma opinião.

4.3.4 Categoria cooperação

A cooperação contribui para a competitividade das redes de negócios por aumentar a eficiência dos atores envolvidos e pode ser encontrada na fala do entrevistado Centro Islâmico "D": "O Halal começou com alguns importadores dos países árabes que vieram para o Brasil e ensinaram as entidades locais a trabalhar". A transferência de conhecimento e a especialização das empresas da rede são facilitadas pela cooperação, estimulada pelo sentimento de pertencimento à entidade supraempresarial. Neste caso, conforme o entrevistado da ABPA, na rede de exportação de frangos *Halal* brasileira, "há uma unicidade de posicionamento. Ensinar todos a fazer".

Ainda na fala do entrevistado da ABPA, "quando falamos do caso de vendas para o mundo muçulmano, é essencial a presença da Associação Brasileira de Proteína Animal, das Câmaras de Comércio dos países muçulmanos, Centros Islâmicos e do governo que ajudaram a ter isso". Essa relação de colaboração entre os atores garante a sobrevivência e o desenvolvimento da rede.

Conforme observado, a cooperação não existe apenas entre empresas, mas engloba desde associações de produtores até agências governamentais, passando por associações. Ao adotarem um posicionamento de grupo, os atores da rede fortalecem seus laços e também sua capacidade de superar adversidades.

Na rede pesquisada, o comprometimento dos supervisores em relação aos preceitos religiosos muçulmanos do abate *Halal* é muito enfatizado por todos. Os atores da rede devem trabalhar em conjunto para alcançar objetivos mútuos e todos devem cooperar para que o processo seja alinhado às normas. A cooperação dos atores da rede para fortalecer o aspecto das normas de abate gerou um aumento na credibilidade do processo, o que permitiu ganhar mercado internacionalmente.

Em suma, a rede interorganizacional dos exportadores de frango *Halal* caracteriza-se por fatores como: 1. capacidade de adequação às exigências religiosas; 2. integração entre os importadores e exportadores brasileiros; 3. facilitação das visitas dos auditores externos; 4. simplificação nos processos e nas concessões de vistos de entrada para importadores; 5. estímulo governamental para a participação de brasileiros em congressos e feiras mundiais, além de patrocínio e cooperação com as organizações islâmicas no Brasil; 6. oferta de produtos com preço competitivo e qualidade comprovada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, o objeto de estudo foi a influência dos aspectos sociais na competitividade das redes, o objetivo era identificar a contribuição dos aspectos sociais para a competitividade de redes, especificamente na rede interorganizacional dos exportadores de frango *Halal* brasileiro. Foram realizadas entrevistas com pessoas relacionadas às organizações e instituições da rede. A partir da transcrição das entrevistas, foi realizada uma análise de conteúdo relativa a categorias extraídas da teoria sobre redes interorganizacionais, são elas: 1. estratégia de grupo para competir como rede; 2. confiança; 3. comprometimento; e 4. cooperação.

Neste trabalho, contribuiu-se, por meio de uma aplicação empírica, para o desenvolvimento da teoria referente à influência dos aspectos sociais para a competitividade em redes. Analisaram-se as categorias que emergiram da teoria e constatou-se a presença de elementos que as identificam na rede pesquisada. Todas as categorias estavam relacionadas à competitividade da rede dos exportadores de frango *Halal* brasileiro, indicando que esses aspectos sociais são fundamentais para a

competitividade dessa rede. Além disso, percebe-se a complementaridade das categorias, em que uma reforça positivamente a presença da outra na rede.

Como resultado da aplicação empírica, constatou-se que a rede dos exportadores de frango *Halal* brasileira se caracteriza por uma série de fatores que corroboram as categorias investigadas. Alguns exemplos são: 1. estratégia de grupo para competir como rede: estímulo governamental para a participação de brasileiros em congressos e feiras mundiais; patrocínio e cooperação com as organizações islâmicas no Brasil; 2. confiança: adequação da produção às exigências religiosas; transferência de conhecimento na rede; 3. comprometimento: oferta de produtos com preço competitivo e qualidade *Halal*; facilitação das visitas dos auditores externos para vistoriar a observância dos preceitos mulçumanos na produção; e 4. cooperação: integração entre os importadores e exportadores brasileiros e simplificação nos processos e concessões de vistos de entrada para importadores.

Uma limitação desta pesquisa é o fato de tratar-se de um estudo transversal. Sabe-se que as redes não são estáticas, mudam no decorrer do tempo, portanto, estudos que acompanhem seu desenvolvimento podem enriquecer a discussão sobre a influência dos aspectos sociais em relação a sua competitividade.

Outra limitação é o fato de as entrevistas terem sido por acessibilidade aos respondentes, o que pode ter restringido um pouco as informações sobre a rede. Ressalta-se, porém, que a qualidade das entrevistas realizadas minimiza os efeitos dessa limitação.

Como o contexto de realização da pesquisa foi restrito às atividades da rede de exportadores de frango *Halal* brasileira, os resultados das análises não são generalizáveis para redes de outros setores. Sugere-se, portanto, que os avanços alcançados aqui em relação à análise da influência dos aspectos sociais em redes interorganizacionais sejam replicados em estudos posteriores em redes de outros setores. A realização de novas pesquisas em contextos diferentes permitirá maiores generalizações sobre o objeto pesquisado.

REFERÊNCIAS

- Abramovay, R. (2000). O capital social dos territórios: repensando o desenvolvimento territorial. *Economia Aplicada*, 4(2), 379-397.
- Alves, J. N., Balsan, L. A. G., Moura, G. L., & Pereira, B. A. D. (2011). As relações de confiança, aprendizagem e conhecimento em uma rede do setor imobiliário. *GESTÃO. Org*, 9(3), 463-485.
- Associação Brasileira de Proteína Animal – ABPA. (2014). *Annual Report*. Recuperado em 27 de fevereiro, 2014, de <http://www.ubabef.com.br/files/publicacoes/8ca705e70f0cb110ae3aed67d29c8842.pdf>
- Balestrin, A., & Vargas, L. M. (2004). A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, Edição Especial, 203-227.
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo* (3a ed.). Lisboa: Edições 70.
- Braga, M. J. (2010). Redes, alianças estratégicas e intercooperação: o caso da cadeia produtiva de carne bovina. *Revista Brasileira de Zootecnia*, 39(supl. especial), 11-16.
- Brazilian Islamic Center for Halal Stuff. (2013). *O que é o Halal?* Recuperado em 11 de dezembro, 2013, de <http://www.cibalhalal.com.br/o-que-e-halal/halal.html>
- Casson, M., & Della Giusta, M. (2007). Entrepreneurship and social capital: analyzing the impact of social networks on entrepreneurial activity from a rational action perspective. *International Small Business Journal*, 25(3), 220-244.
- Castells, M. (2000). Materials for an exploratory theory of the network society. *The British Journal of Sociology*, 51(1), 5-24.
- Ebers, M., & Jarillo, J. C. (1997). The construction, forms and consequents of industry network. *International Studies of Management & Organizations*, 27(4), 3-21.
- Giglio, E. M., & Ryngelblum, A. L. (2009). Uma investigação sobre o ator consumidor na rede de pirataria e uma proposta de alternativa de estratégia de combate. *Revista de Administração Mackenzie - RAM*, 10(4), 131-155.
- Giglio, E. M. (2011). Proposta e sustentação de um modelo de rede que inclui o ator consumidor. *Brazilian Business Review - BBR*, 8(1), 28-50.
- Gomes-Casseres, B. (1994). Group vs. group. How alliances network compete? *Harvard Business Review*, 72(4), 62-74.
- Grandori, A., & Soda, G. (1995). Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, 16(2), 183-214.

- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *The American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *The American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 619-652.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.
- Hite, J. M., & Hesterly, W. S. (2001). The evolution of firm networks: from emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal*, 22(3), 275-286.
- Human, S. E., & Provan, K. G. (1997). An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network. *Academy of Management Journal*, 40(2), 368-403.
- Kerlinger, F. N. (1980). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: Edusp/EPU.
- Kliksberg, B. (1999) Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo. *Revista de la Cepal*, 69, 85-102.
- Leana, C. R., & Van Buren III, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24(3), 538-555.
- Mayer, R. C.; Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Nohria, N. (1992). Is a network perspective a useful way of studying organizations? In N. Nohria, & R. Eccles (Eds.), *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Nooteboom, B. (1996). Trust, opportunism and governance: a process and control model. *Organization Studies*, 17(6), 985-1010.
- Putnam, R. (1993, Spring). The prosperous community: social capital and public life. *American Prospect*, 13, 35-42.
- Provan, G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory - JPART*, 18, 229-252.
- Tureta, C., & Lima, J. B. (2011). Estratégia como prática social: o estrategizar em uma rede interorganizacional. *Revista de Administração do Mackenzie - RAM*, 12(6), 76-108.

- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
- Verschoore, J. (2006). *Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão*. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração: Porto Alegre, RS, Brasil.
- Verschoore, J., & Balestrin, A. (2008, setembro). A participação em redes de cooperação influencia os resultados das pequenas e médias empresas associadas? *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - Enanpad*, 32, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Van Waarden, F., & Van Dalen, R. (2013). Halal and the moral construction of quality: how religious norms turn a mass product into a singularity. In J. Beckert, & C. Musselin (Eds.), *Constructing quality: the classification of goods in market*. Oxford: Oxford University Press.
- Walter, J., Lechner, C., & Kellermanns, F. W. (2007). Knowledge transfer between and within alliance partners: private versus collective benefits of social capital. *Journal of Business Research*, 60(7), 698-710.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zaccarelli, S. P., Donaire, D., Boaventura, J. M. G., Siqueira, J. P. L., & Telles, R. (2008). *Cluster e redes de negócio – uma nova visão para o sucesso dos negócios*. São Paulo: Atlas.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), 141-159.