


Capital social em cooperativas de abate na cadeia da carne bovina de qualidade no estado do Paraná


RESUMO – A questão da confiança, ou a falta dela, sempre permeou as relações de troca na cadeia da carne bovina, principalmente quando se trata de produtos com qualidade superior. O presente trabalho teve por objetivo compreender como o capital social influenciou a criação e a continuidade de três cooperativas de abate do estado do Paraná. O referencial teórico abordou a discussão sobre capital social. Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa-descritiva por meio de 31 entrevistas semiestruturadas com agentes de três cooperativas de abate e por meio de observação não participante. Para análise de dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, com auxílio do software Atlas.ti. As categorias de análise foram definidas a priori com base na literatura estudada, sendo elas: redes, normas e confiança. Como resultado, considerando-se a dificuldade de atuação de alianças e cooperativas na cadeia da carne bovina, diante da factibilidade de conflitos em um ambiente avesso à cooperação, que poderia comprometer o funcionamento das cooperativas, isso tem sido mitigado pelo capital social. Como contribuição teórica, destaca-se a necessidade de utilizar o conceito mais abrangente de capital social, incluindo redes, normas e confiança, como realizado nesta pesquisa, para abarcar os vários aspectos sociais relevantes em relações cooperativas. Além disso, evidenciou-se que a confiança baseada em aspectos sociais foi mais importante para a criação da cooperativa, e a confiança baseada em aspectos econômicos tem maior relevância na sua continuidade. Como contribuição empírica, diante da influência do capital social identificado, discute-se que as decisões de crescimento não podem ser baseadas apenas em aspectos econômicos.

Termos para indexação: confiança, cooperativismo, diferenciação, pecuária de corte.

Social capital in slaughter cooperatives in the quality beef supply chain in the state of Paraná, Brazil

ABSTRACT – The question of trust, or the lack thereof, has always been present in exchange relationships within the beef supply chain, particularly with regard to high-quality products. This study aimed to understand how social capital influenced the creation and continuity of three slaughter cooperatives in the state of Paraná, Brazil. The theoretical framework addressed the discussion on social capital. A qualitative descriptive research was performed by using 31 semi-structured interviews with agents from three slaughter cooperatives, and through non-participant observation. The content analysis technique was used for data analysis by means of the Atlas.ti software. The analysis categories were defined a priori based on the studied

Jaiane Aparecida Pereira (✉) 
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul,
Naviraí, MS, Brasil.
E-mail: jaiane.pereira@ufms.br

Sandra Mara de Alencar Schiavi 
Universidade Estadual de Maringá,
Maringá, PR, Brasil.
E-mail: smaschiavi@uem.br

✉ Autor correspondente

Recebido em
7/8/2024

Aprovado em
19/7/2025

Publicado em
15/12/2025

Como citar
PEREIRA, J.A.; SCHIABI, S.M. de A. Capital social em cooperativas de abate na cadeia da carne bovina de qualidade no estado do Paraná. *Cadernos de Ciência & Tecnologia*, v.42, e27717, 2025. DOI: <https://doi.org/10.35977/0104-1096.cct2025.v42.27717>.

literature, namely networks, norms, and trust. As a result, considering the difficulty of alliances and cooperatives operating in the beef supply chain, given the possibility of conflicts in an environment averse to cooperation, which could compromise the functioning of cooperatives, this has been mitigated by social capital. As a theoretical contribution, the need to use the broader concept of social capital, including networks, norms and trust, as carried out in this research, to encompass the various social aspects relevant to cooperative relationships, is highlighted. In addition, it was shown that trust based on social aspects was more important for creating the cooperative, and that trust based on economic aspects is more relevant to its continuity. As an empirical contribution, given the influence of the identified social capital, it is argued in this study that growth decisions cannot be based solely on economic aspects.

Index terms: trust, cooperativism, differentiation, beef cattle production.

INTRODUÇÃO

A questão da confiança ou da falta dela sempre permeou as relações de troca na cadeia da carne bovina. Isso porque, historicamente, esse sistema agroindustrial (SAG) tem envolvido conflitos frequentes entre pecuaristas e processadores (Caleman & Monteiro, 2013; Carrer et al., 2014; Santos et al., 2021). Quando se trata de sistemas diferenciados, que dependem de investimentos para produzir maiores dos aqueles requeridos por sistemas convencionais, a necessidade de cooperação e a dependência entre as partes aumentam (Guimarães et al., 2022; Pereira et al., 2022).

Nesse caso, aspectos sociais têm sido identificados como fatores importantes para dar suporte às transações econômicas (Caleman et al., 2017; Breda et al., 2022; Pereira et al., 2024). Aspectos sociais como conexões, estrutura social e densidade da rede interferem na operação e coordenação dos SAGs e no funcionamento das cadeias (Lazzarini et al., 2001; Pereira et al., 2023). Para além das redes sociais, com enfoque em aspectos relacionais ou estruturais (Granovetter, 1985; Elfring & Hulsink, 2007), as redes normais/informais também impactam nas relações entre os agentes (Keefer & Knack, 2008). Os agentes,

em geral, compartilham costumes, normas e regras devido ao conhecimento prévio que eles tinham e a algumas características comuns, como proximidade geográfica e origem cultural homogênea (Macedo, 2015).

Aspectos sociais, como confiança, cooperação, trabalho colaborativo e reciprocidade, têm sido apontados como importantes para a atuação e a longevidade das cooperativas (Silva, 2020; Aguiar et al., 2022). Diante da relevância dos diversos aspectos sociais, optou-se por utilizar um conceito de capital social mais abrangente, englobando as normas, as redes e a confiança, com base nas perspectivas de Putnam (1993), Coleman (1988) e Woolcock (1998), para entender os aspectos sociais relevantes nas cooperativas de abate coordenadas por grupos de produtores atuantes no estado do Paraná.

O Paraná, por meio do Projeto Bovinocultura de Corte, incentivou a criação de alianças e cooperativas voltadas à qualidade e diferenciação (IDR-Paraná, 2025). Há sete cooperativas de abate atuantes no estado, que têm foco na produção de carnes especiais (Pereira et al., 2022). Embora alguns estudos desenvolvidos nessas cooperativas tenham evidenciado a importância dos aspectos sociais (Macedo, 2015; Santos et al., 2021; Guimarães et al., 2022), eles não mostram como isso ocorre. Essa lacuna começa a ser preenchida por meio deste trabalho. Assim sendo, o objetivo aqui foi de compreender como o capital social influenciou a criação e a continuidade de três cooperativas de abate do estado do Paraná.

Este estudo justifica-se à medida que, historicamente, outras tentativas de formação de alianças e cooperativas coordenadas por grupos de produtores não tiveram êxito. Foram descontinuadas ou sofreram modificações ao longo do tempo (Rocha et al., 2001; Oliveira et al., 2015). Ademais, os estudos que tratam da coordenação em cadeias de suprimentos, normalmente, utilizam o conceito de capital social como algo centrado na análise de redes

sociais (Jacques et al., 2018; Swierczek, 2020), sem considerar as normas informais (Keefer & Knack, 2008). Além disso, destaca-se a importância da cadeia da carne bovina voltada à qualidade para a pecuária paranaense, em vez da quantidade, uma vez que houve uma redução de em torno de 25% do rebanho nas últimas duas décadas, redução de 17% da área de pastagem, aumento da importação de carne e déficit de matéria-prima (IDR-Paraná, 2025).

CAPITAL SOCIAL

O conceito de capital social deriva da teoria social, porém, é uma perspectiva multifacetada que pode ser tratada com diferentes significados (Van Deth, 2003). Segundo Dasgupta & Serageldin (1999), alguns autores relacionam o capital social a características das organizações sociais, como a confiança; outros o veem como um agregado de normas comportamentais; alguns os veem como redes sociais; e outros ainda pensam o capital social como uma combinação de todas essas visões anteriores. De forma geral, as definições envolvem a informação, a confiança e as normas de reciprocidade inerentes a uma rede social (Woolcock, 1998). O capital social pode desempenhar o papel de multiplicador de recursos, colaborando para o desenvolvimento local, na medida em que fomenta a troca de conhecimentos e informações (Breda et al., 2022).

Neste trabalho, utiliza-se uma definição abrangente na qual o capital social relaciona-se às características de organizações sociais, como as redes, as normas e a confiança, facilitando a coordenação e a cooperação para benefício mútuo (Putnam, 1993). O capital social incorporado em normas e redes de engajamento cívico importa e parece ser pré-condição para o desenvolvimento econômico e para um governo efetivo – isso por três motivos: 1) as redes de engajamento cívico promovem normas robustas de reciprocidade generalizada, tornando a sociedade mais eficiente devido à confiança; 2) essas redes facilitam a

coordenação e comunicação, ampliando informações sobre a confiabilidade dos outros indivíduos, o que funciona como um incentivo para reduzir oportunismo e má-fé; e 3) as redes de engajamento cívico incorporam sucessos passados de colaboração, servindo como um modelo cultural para futura colaboração (Putnam, 1993; Van Deth, 2003).

Sobre as redes sociais, Granovetter (1985) discute que as atividades econômicas estão estruturalmente imersas em sistemas concretos e contínuos de relações sociais. Elas podem ser definidas como um conjunto de nós ou atores (pessoas ou organizações), ligados por relações sociais ou laços de um tipo específico, que contêm força e conteúdo (Castilla et al., 2000). A força do laço envolve o tempo, intensidade emocional, intimidade e serviços recíprocos, podendo o laço ser fraco, forte ou ausente. O conteúdo pode incluir informação, conselho ou amizade, interesses comuns ou associação, e algum nível de confiança (Granovetter, 1985).

As redes podem ser vistas de várias formas: podem representar relacionamentos informais, nos quais os laços sociais e as trocas econômicas podem estar profundamente entrelaçados, misturando amizade, reputação e confiança; podem ser vistas como trocas formais entre duas ou mais partes, sendo o relacionamento estabelecido por necessidade mútua, podendo levar à interdependência e interações repetidas que reduzem a necessidade de controle; e como uma forma relacional de governança, na qual a autoridade é amplamente dispersa (Smith-Doerr & Powell, 2005).

Além da visão de redes, Coleman (1988) define capital social, quanto à sua função, como uma variedade de diferentes entidades, porém, com dois elementos em comum – consistem em alguns aspectos da estrutura social e facilitam certas ações dos atores dentro da estrutura. Partindo da teoria da ação racional, o autor acredita que o capital social pode ser visto como um tipo particular de recurso disponível a um ator, que pode ser usado para alcançar seus interesses.

Coleman (1988) identificou três formas de capital social: 1) obrigações e expectativas, criadas quando o ator A faz algo para o ator B e confia que B pode retribuir no futuro, criando, então, uma expectativa em A e uma obrigação para B; 2) a capacidade do fluxo de informações da estrutura social, pois a informação é importante quanto a proporcionar uma base para a ação; e 3) as normas acompanhadas por sanções, pois as normas efetivas, embora às vezes sejam frágeis, facilitam certas ações e constroem outras.

Para além das questões sobre normas e redes, que podem ser fontes de confiança (Keefer & Knack, 2008), a discussão sobre confiança precisa ser aprofundada, pois pode advir de diversas fontes. A confiança pode ser vista como “a extensão em que alguém acredita que outros não agirão de forma a explorar as suas vulnerabilidades” (Morrow Jr. et al., 2004, p.49), gerando uma segurança mútua. A interpretação do significado de confiança pode ser diferente, dependendo da abordagem, se econômica ou sociológica (Chiles & McMackin, 1996; Vieira & Traill, 2008).

Na abordagem econômica, a confiança é definida por meio de três categorias: institucional, quando os agentes não se comportam de modo oportunista devido aos custos de punição impostos pelo ambiente institucional; calculista, relacionada a contratos baseados em salvaguardas; e pessoal, quando um agente confia na realização de um contrato, mesmo na presença de contratação incompleta e racionalidade limitada. Na abordagem sociológica, alguns pesquisadores têm sugerido uma variedade de estruturas, incluindo redes e governança, para aumentar a emergência e difusão de confiança (Vieira & Traill, 2008). Esses autores, baseados em Zucker (1986), apresentam um modelo conceitual com base em três níveis: confiança baseada em características comuns, envolvendo etnia, antecedentes familiares e cultura; confiança baseada em instituições, incluindo códigos e garantias à transação;

e confiança baseada em processo, como experiência de trocas passadas e expectativas futuras, que gera reputação.

Sendo assim, podem-se considerar a confiança baseada em aspectos econômicos e a confiança baseada em aspectos sociais (Colares-Santos et al., 2020; Pereira et al., 2024). Por esse motivo, defende-se que considerar a amplitude do conceito de capital social pode ser útil para abarcar os vários aspectos sociais relevantes em relações cooperativas.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa foi caracterizada como de natureza qualitativa (Merriam, 1998), do tipo descritiva (Triviños, 2010). Foram investigadas três cooperativas de abate que atuam em diferentes regiões do estado do Paraná. Foram utilizados dados primários e secundários.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevista semiestruturada com três agentes-chave que participaram da elaboração e execução do Projeto Bovinocultura de Corte do Paraná e/ou apoiaram o desenvolvimento das cooperativas (AC1, AC2 e AC3). Com base na indicação dos agentes, foram acessadas as cooperativas de abate. Para a escolha das cooperativas, buscou-se, por critério de acessibilidade e conveniência, abranger cooperativas de diferentes localidades e aquelas que se dispuseram a participar da pesquisa, após indicação dos agentes entrevistados.

Depois, os representantes das cooperativas e os pecuaristas foram indicando outros entrevistados, dependendo da acessibilidade dos indicados, totalizando-se 28 entrevistas em profundidade com os agentes que atuam nas cooperativas estudadas. O número de entrevistados teve como critério a convergência e a saturação das informações.

Também foi realizada observação não participante em visitas às cooperativas, e em visitas a alguns frigoríficos e a algumas

propriedades rurais relacionados às cooperativas estudadas. Adicionalmente, como dados secundários, foram utilizados documentos disponibilizados pelas cooperativas estudadas para triangulação de dados. As entrevistas nas cooperativas ocorreram conforme a Tabela 1.

Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para análise, tendo-se amparado em elementos de validade e confiabilidade (Merriam, 1998). A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 1979), com o auxílio do software Atlas.ti®. Visando delinear a rede de relacionamentos, foi utilizado o software Ucinet 6.

As categorias de análise foram definidas a priori com base na literatura estudada e foram descritas no referencial teórico, sendo elas: redes, normas e confiança. A definição operacional das categorias de análise foi descrita na Tabela 2.

Ressalta-se que esta pesquisa apresenta os resultados parciais de uma tese de doutorado, oriunda do projeto de pesquisa intitulado Estruturas de Governança e Garantia de Direitos de Propriedade: um Estudo em Sistemas de Carnes Nobres no Paraná. O protocolo da pesquisa foi aprovado por um comitê de ética, mediante a emissão do CAAE 87370418.0.0000.0021, tendo atendido todas as resoluções vigentes.

CAPITAL SOCIAL NAS COOPERATIVAS DE ABATE ESTUDADAS

Nesta etapa, primeiramente, são descritas as três cooperativas estudadas. Em seguida, analisa-se, de forma integrada, o capital social inerente aos agentes, incluindo as redes, as normas e a confiança.

Capital social na Cooperativa A

A Cooperativa A foi formalizada em 2008 com a junção de duas alianças (Aliança 1 e Aliança 2). Sobre as redes antes da formação das alianças, observou-se a importância do entrevistado CA3 para a formação da Aliança 1 e, depois, da Cooperativa A. Na Figura 1, são mostradas as relações existentes quando do primeiro contato dos agentes com a cooperativa.

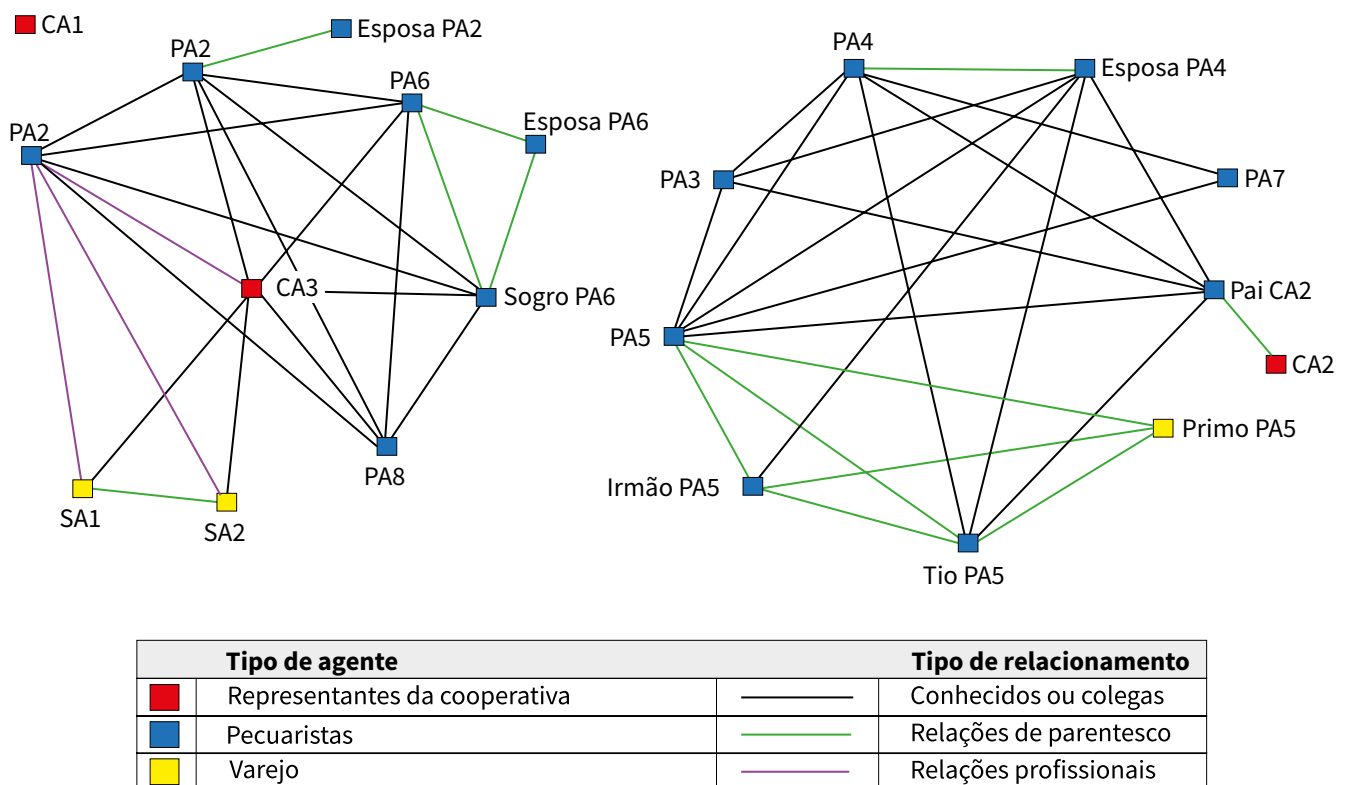
Observa-se que existiam várias relações entre os agentes, porém, as duas alianças não tinham nenhuma ligação entre si. CA3 destaca que conhecia alguns pecuaristas devido ao trabalho que fazia na região pela Emater (PA6, o sogro de PA6 e PA8), e outros por participarem da sociedade rural (PA2). Ademais, CA3 era conhecido de SA1 e SA2 por frequentarem a mesma igreja e morarem em um município pequeno.

Tabela 1. Entrevistados na pesquisa.

Cooperativa	Entrevistado	Denominação na pesquisa
Cooperativa A	Representantes da cooperativa (zootecnista, veterinário e administrador)	CA1, CA2, CA3
	Pecuaristas	PA1, PA2, PA3, PA4, PA5, PA6, PA7
	Varejistas	SA1, SA2
	Ex-cooperado	PA8
Cooperativa B	Representantes da cooperativa (administrador e gerente da fazenda da cooperativa)	CB1, CB2
	Pecuaristas	PB1, PB2, PB3, PB4, PB5
	Fornecedor	FB1
Cooperativa C	Representantes da cooperativa (gerente do departamento técnico e coordenador de projetos)	CC1, CC2
	Pecuaristas	PC1, PC2, PC3, PC4, PC5

Tabela 2. Definição operacional das categorias de análise.

Categoria	Definição operacional
Redes	As redes foram identificadas com base nas interações entre os agentes envolvidos nas cooperativas estudadas, como os laços de parentesco e amizade. Foram especificados os laços sociais entre os pecuaristas participantes das cooperativas, os pecuaristas e a cooperativa, os pecuaristas e os funcionários das cooperativas, os pecuaristas e os agentes a jusante, tais como os distribuidores; e laços com outros agentes que possam ter alguma relação com as cooperativas. Com base nos laços identificados, estas análises foram feitas: se eles são fortes ou fracos, se há trocas de informações importantes para as relações de troca, qual o conteúdo dessas informações e como ocorrem as trocas de informações.
Normas	As normas foram analisadas com base nos padrões de comportamento aceitáveis e esperados entre os agentes envolvidos nas cooperativas, como orientação individual ou coletiva, coesão e homogeneidade. Também foram analisados os mecanismos de recompensas ou punições relacionadas ao cumprimento desses padrões, como diferentes exigências nas transações ou até o desligamento da cooperativa.
Confiança	A confiança foi explorada ao ser avaliado se os pecuaristas acreditam e permanecem na cooperativa com base nas trocas repetidas e/ou na reputação das organizações envolvidas (confiança baseada em aspectos econômicos); e se os pecuaristas acreditam na cooperativa com base nos laços existentes entre eles, nas normas informais e/ou na reputação do indivíduo envolvido na cooperativa (confiança baseada em aspectos sociais). Também foi investigado se a confiança (econômica ou social) influencia nas transações.

**Figura 1.** Rede no primeiro contato dos agentes com a Cooperativa A.

O importante papel de CA3 foi citado por PA2: “ele foi exatamente o elo, o contato com os pecuaristas, e convencimento, reuniões” (comunicação pessoal)¹. Para PA1, que vendia gado para SA1 e SA2, o entrevistado CA3 foi quem o auxiliou nas mudanças em sua propriedade e em seu sistema de criação para melhorar a qualidade, atendendo a um pedido de SA1. Em vista disso, PA1 possuía relações profissionais com SA1, SA2 e CA3 e conhecia os outros pecuaristas (PA2, PA6, sogro de PA6 e PA8).

No caso da Aliança 2, alguns pecuaristas se conheciam pelo fato de serem membros de famílias tradicionalmente compostas por agropecuaristas no seu município, enquanto outros se conheciam pelo contato com a Emater, e outros por fazerem parte da sociedade rural (CA3). PA4 também parece ser um elo importante entre os pecuaristas que pertenciam à Aliança 2, pelo seu envolvimento desde a criação do grupo, inclusive pelo fato de ele participar ativamente da diretoria, e pela sua tradição na agropecuária, como cita PA3: “Eu entrei em função dele” (comunicação pessoal)².

Alguns pecuaristas, como PA4, eram conhecidos pela reputação de suas famílias e pela participação em eventos agropecuários (PA5). O entrevistado PA7 também cita que já conhecia PA4 e PA5 antes de sua entrada na Cooperativa A.

O contato entre as duas alianças ocorreu devido ao fato de CA3 ter assumido o lugar de uma colega de trabalho da Emater, que havia começado a auxiliar no desenvolvimento da Aliança 2. A partir do momento em que CA3 assumiu o grupo da Aliança 2, fez a aproximação entre os dois grupos e sugeriu a união das duas para a formação da Cooperativa A (PA2).

Nota-se que as redes, antes da formação das alianças, pareciam ser constituídas basicamente por laços fracos, na conceituação de Granovetter (1985), pois os pecuaristas se conheciam pelo nome de suas famílias dentro

do círculo da pecuária regional ou eram colegas. Algumas relações profissionais existentes, que também podem ser vistas como relações com laços fracos, foram importantes para a formação das alianças, como os vínculos com a Emater e com as sociedades rurais dos dois municípios, o que, aliado ao descontentamento com o mercado, contribuiu para a entrada dos pecuaristas. Esses relacionamentos informais parecem entrelaçar laços sociais e trocas econômicas, como apresentado por Smith-Doerr & Powell (2005).

Além dos laços de conhecidos ou de coleguismo entre os agentes, pode-se observar que existem diversos laços de parentesco em toda a rede, que foram importantes para a formação da Cooperativa A. Primeiramente, discute-se que, como a constituição de uma cooperativa depende do número mínimo de 20 pessoas, para que a Cooperativa A fosse criada, alguns pecuaristas incluíram o nome da esposa (PA2, PA4), ou de irmãos (PA5). As relações familiares, que tendem a ter laços fortes, também incluem os funcionários da Terceirizada A, pois CA2 é filho de um cooperado, e essa condição parece auxiliar no desenvolvimento de confiança em relação aos pecuaristas (CA3). Apenas CA1 não citou ter contato com os agentes quando do primeiro contato com a cooperativa.

Com relação aos clientes da Cooperativa A, pode-se citar que existem algumas relações de parentesco ou coleguismo que foram importantes para formar as parcerias. Os primeiros clientes, SA1 e SA2, fazem parte da mesma família, sendo eles sobrinho e tio, respectivamente. PA5 tem um primo que é cliente da Cooperativa A.

Os entrevistados acreditam que, depois da formação da Cooperativa A, os vínculos entre os pecuaristas foram ficando mais fortes (PA3, PA4, PA5). Considerando-se o relacionamento entre a Cooperativa A e os pecuaristas, CA3 declara que a maioria tem um sentimento de pertencimento, tanto por estar há bastante tempo na cooperativa, como por participar ativamente das reuniões. Contudo, ainda existem

¹ Informação fornecida aos autores pelo entrevistado PA2.

² Informação fornecida aos autores pelo entrevistado PA3.

aqueles que veem a cooperativa como mais um comprador (CA3). O entrevistado acredita que o perfil do pecuarista interfere nessa questão.

Na visão dos pecuaristas entrevistados, o relacionamento entre a Cooperativa A e os pecuaristas é de confiança, devido ao número reduzido de cooperados, pela proximidade da diretoria (PA2, PA3, PA4) e pelo histórico de negociações bem-sucedidas (PA6). O tamanho reduzido do grupo também favorece a proximidade entre os técnicos e os pecuaristas e facilita o acompanhamento das propriedades (CA1). Por isso, há um entendimento da necessidade de cautela para crescer (PA4), devido à importância das relações sociais e pela complexidade do SAG da carne bovina.

Da mesma forma, o relacionamento entre os pecuaristas é pautado por relações de confiança (PA5, PA6), envolvendo, também, transações de compra e venda de bezerros (PA7). Embora todos os cooperados se conheçam, existem grupos de interesse, entre os cooperados, que os tornam mais próximos que outros, como interesses comuns (PA4) ou realidades semelhantes (PA3).

Quanto à diferença entre os pecuaristas provenientes da Aliança 1 e da Aliança 2, os entrevistados acreditam que não há uma divisão (CA3, PA2, PA5). No entanto, a princípio, pode-se perceber que houve certo receio por parte dos pecuaristas da Aliança 1 que insistiram para PA6 ser o presidente. Ademais, para PA2, a proximidade entre os pecuaristas da Aliança 2 é maior por morarem na mesma cidade.

De modo geral, pode-se perceber que existem grupos mais próximos por afinidade ou pela proximidade geográfica (vizinhos de propriedades), fato também evidenciado por Macedo (2015). Para PA3, as diferenças entre os membros da Cooperativa A se referem ao fato de existirem membros mais adaptados que outros, pois a adequação é um processo demorado, e os antigos membros compreendem isso melhor.

Sobre onde os entrevistados buscam informações sobre o gado, CA2 e CA3 são os mais

citados (PA1, PA2, PA5, PA6, PA7). Quando se trata de mudanças no processo produtivo, o técnico da cooperativa, CA2, é chamado (PA4). PA3 também menciona que busca amigos pecuaristas que são cooperados e mais tecnicizados que ele para trocar informações. Ademais, os entrevistados ainda buscam informações em universidades (PA3, PA4) e por meio de outros técnicos, fora da Cooperativa A, que prestam serviços aos pecuaristas, como zootecnistas e veterinários (PA2, PA6, PA7).

Quanto ao conteúdo das informações trocadas entre os pecuaristas, estas incluem preço de ração, de produtos, de compra e venda do gado e de outros produtos (PA5), assim como mudanças realizadas nas propriedades e nos sistemas de criação como forma de troca de experiências e de aprimoramento (PA6).

Sobre o apoio de entidades públicas ou privadas na atuação da organização, os entrevistados consideram o apoio das sociedades rurais dos dois municípios, da Emater e, esporadicamente, de universidades. Além desses laços, a Cooperativa A e alguns pecuaristas também mantêm relações com outras cooperativas de abate do Paraná e seus pecuaristas (CA3, PA2, PA3, PA5, PA6). Pode-se perceber que, embora as cooperativas de abate estejam espalhadas em diversas regiões do estado do Paraná, os agentes se conhecem e possuem ligações.

Ao considerar as normas informais, observa-se que o padrão de comportamento esperado dos agentes nesse sistema é diferente do comportamento no mercado convencional. Quando se trata do pecuarista, os entrevistados veem o pecuarista tradicional como individualista (PA3, PA6) e avesso a investimentos no gado (PA5), comportamento condizente com aquele descrito na literatura (Buainain & Batalha, 2007). Segundo CA3 e PA4, os pecuaristas que atuam no sistema diferenciado e estão na cooperativa são aqueles que conseguiram enxergar primeiro essa necessidade de mudança.

A mudança de comportamento dos pecuaristas da Cooperativa A está relacionada a três atitudes: 1) a forma de gerenciar a propriedade, considerando-se a necessidade da regularidade de entrega; 2) a necessidade de fazer investimentos e modificações para melhorar o sistema de criação/produção; e 3) o trabalho voltado à coletividade (CA3, PA3, PA5, PA6). No caso do trabalho coletivo, conforme PA6, as ações dos pecuaristas da Cooperativa A são baseadas em comprometimento e cooperação, ou seja, o comportamento oportunista característico no SAG da carne bovina (Caleman & Monteiro, 2013) parece estar amenizado.

Diante dessas condições, os entrevistados relatam que os pecuaristas que não conseguem cumprir essas normas tendem a ser desligados da Cooperativa A (CA2, CA3, PA5, PA6). Nesses casos, CA2 declara que os próprios pecuaristas acabam saindo quando não conseguem atingir o padrão exigido, pois sofrem sanções econômicas, como seu animal ser desclassificado e vendido a preço de mercado convencional, o que pode ter sido o caso de PA8. O fato de o próprio pecuarista ter saído por não ter atingido as características indica a existência de uma possível sanção social.

Isso mostra que o próprio grupo exerce certa pressão sobre o pecuarista e que seu comportamento, embora tenha mudado, ainda apresenta características peculiares. Essas características podem ser evidenciadas nas citações dos agentes, como o relato sobre os pecuaristas sentirem ciúmes de outros pecuaristas e de terem necessidade de ser reconhecidos pelos seus atos (PA1, PA2). Ademais, mesmo com a confiança na Cooperativa A, observa-se que qualquer mudança requer convencimento (PA2).

Por fim, vale ressaltar que, embora todos os pecuaristas tenham afirmado que as regras da transação e normas de conduta constam no estatuto e no regimento interno, observa-se que as condições da troca podem ser flexibilizadas diante da sazonalidade e que as condições são discutidas verbalmente (PA3).

No que tange ao comportamento do frigorífico, a questão do oportunismo foi o motivo pelo qual todos os pecuaristas entrevistados optaram pela comercialização nos moldes atuais, e a transação via Cooperativa A resolveu essa questão. Destaca-se, ainda, que o comportamento do varejo e do consumidor tem influência nas relações de troca que envolvem o produto da Cooperativa A. Com relação ao varejo, observou-se a necessidade de parcerias para a comercialização da carne diferenciada, pois a sazonalidade e as oscilações de preço interferem na venda desse produto, o que pode prejudicar essa transação.

Diante disso, discute-se que o relacionamento, ao longo da cadeia, ameniza as incertezas, ou seja, a incerteza comportamental tende a ser menor na cooperativa do que no mercado convencional devido à confiança entre as partes.

Sobre a confiança, argumenta-se que questões atreladas a ela podem ser vislumbradas como importantes em todas as etapas de desenvolvimento das alianças e da Cooperativa A, bem como nas relações entre todos os elos desse sistema, pois a criação desse modelo surgiu em resposta à complexidade do ambiente institucional. Em princípio, discute-se que a confiança na reputação dos pecuaristas envolvidos no início das alianças, somada à reputação da Emater, contribuiu para sua formação, ou seja, as redes foram as fontes de confiança nesse momento. Depois que a Cooperativa A começou a atuar, usando sua marca, foi construindo sua reputação, o que, segundo CA3, propiciou um reconhecimento regional, tendo servido de propaganda para atrair novos pecuaristas, como PA7, que entrou em 2012.

Ao considerar a confiança dos pecuaristas na Cooperativa A, a maioria dos entrevistados citam que confiam 100% na Cooperativa A. Na visão dos pecuaristas entrevistados, essa confiança ocorre por dois motivos: 1) pela recorrência de transações bem-sucedidas, nas

quais a Cooperativa A sempre cumpre com os acordos, e não há conflitos relacionados às mensurações (PA1, PA2, PA3, PA6, PA7); e 2) pelo fato de as pessoas envolvidas serem conhecidas (PA2, PA3, PA4, PA5, PA6), considerando-se que os pecuaristas não têm o costume de acompanhar o abate.

A credibilidade, a seriedade, a reputação e o comprometimento dos envolvidos também são questões importantes a serem consideradas para confiar na cooperativa (PA3, PA4, PA5). Da mesma forma, CA3 reitera que é importante conhecer a vida do pecuarista antes de sua entrada para que não cause problemas ao grupo.

Percebe-se, ainda, que o fato de fazer parte da diretoria da Cooperativa A auxilia na construção da confiança, devido ao fortalecimento da rede e do sentimento de pertencimento que a participação gera (PA6, PA4). O tamanho da Cooperativa A e o fato de existirem poucos produtores também asseguram um relacionamento próximo entre os cooperados e são citados como importantes para a transação (PA3, PA4, PA7). Ademais, existe uma homogeneidade nas decisões, que fortalece a confiança, pois PA2 cita que, mesmo quando a diretoria é trocada, as regras não mudam.

Quanto à confiança da Cooperativa A nos pecuaristas, CA3 frisa que a confiança foi construída com base no trabalho desenvolvido com os pecuaristas nas propriedades. Nesse contexto, o trabalho realizado por CA2, que é filho de um dos pecuaristas, ajudou a construir essa confiança. Apesar de tratar da confiança de modo geral, CA3 cita que existem diferentes níveis de confiança que interferem na transação. Com relação à confiança do pecuarista na Cooperativa A, CA3 aponta que alguns confiam mais do que outros e não acompanham o trabalho dos técnicos, diferentemente de outros, que ainda ficam mais atentos. Quando se trata da confiança da Cooperativa A nos pecuaristas, há aqueles nos quais a confiança é menor, pois os resultados do produto não estão dentro do

esperado e, por isso, os técnicos fazem um maior acompanhamento nas propriedades (CA3). Essas diferenças puderam ser notadas nas entrevistas com os pecuaristas, pois alguns deles citaram que o acompanhamento das propriedades é bastante intenso, diferentemente de relatos de outros pecuaristas, os quais citaram que até o embarque é feito sem acompanhamento.

Diante das situações analisadas, pode-se evidenciar que a confiança para participar das alianças foi oriunda, principalmente, da rede, tanto pelos laços existentes, quanto pela reputação dos indivíduos. A proximidade geográfica, por sua vez, foi um aspecto relevante na formação da rede, pois percebe-se uma separação de dois grupos distintos. O papel das normas também pode ser evidenciado, pois a coesão dentro de cada um dos grupos contribuiu para sua formação. Ou seja, a confiança baseada em aspectos sociais (laços, normas e reputação do indivíduo) teve influência nesse momento. A reputação da Emater também teve um peso para a formação das alianças e, posteriormente, na junção para formar a Cooperativa A, sendo, nesse caso, importante o papel de CA3.

Por outro lado, a frequência das transações bem-sucedidas, incluindo as mensurações, favoreceu a construção da reputação da Cooperativa A, tendo fortalecido a confiança entre os agentes. Nesse contexto, a confiança baseada em aspectos econômicos mostra-se mais importante para a continuidade da organização, pois, como percebido, diminui-se a necessidade de mensurações e monitoramento, tanto por parte dos técnicos quanto dos pecuaristas.

Capital social na Cooperativa B

A Cooperativa B, por ter sido organizada em torno de dez famílias, apresenta uma maior proximidade entre os membros. Na Figura 2, apresenta-se a rede quando ocorreu o primeiro contato dos agentes com a cooperativa.

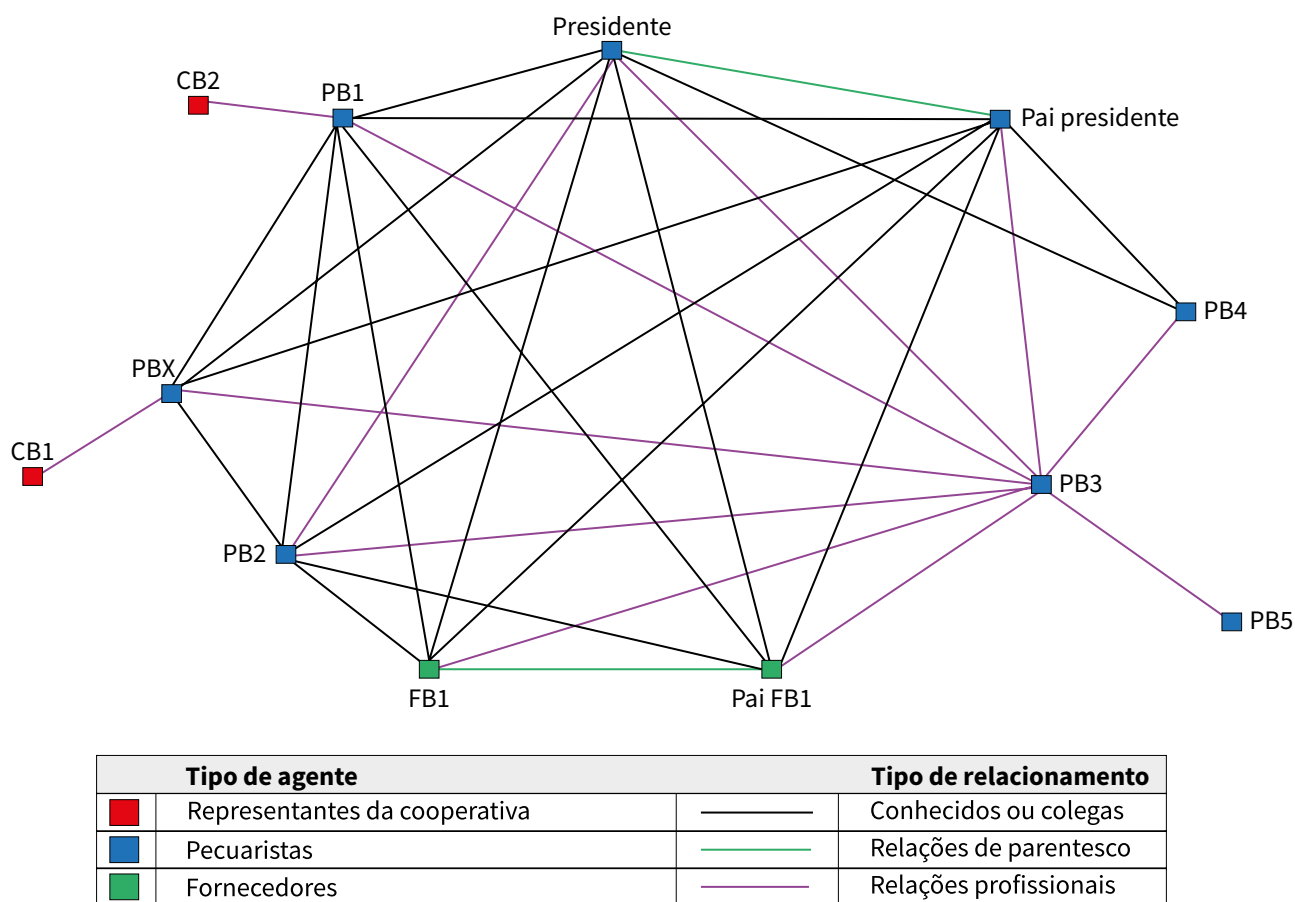


Figura 2. Rede no primeiro contato dos agentes com a Cooperativa B.

A maioria das relações, no momento da entrada dos agentes na aliança, envolvia pessoas caracterizadas como “conhecidas ou colegas”. Os entrevistados PB1 e PB2 argumentam que conheciam a metade dos pecuaristas e que, quanto à outra metade, embora não tivessem um relacionamento com tais pecuaristas, já os conheciam “de vista” ou os conheciam pelos nomes das famílias, que eram tradicionais na região.

Para a formação da aliança, percebeu-se que o presidente da cooperativa foi um elo importante, pois foi quem convocou e instigou os demais pecuaristas a ingressar no negócio. Sua família é tradicional no ramo da pecuária, e seu pai já era bastante conhecido dos pecuaristas (PB4). Além disso, o presidente também tem um papel na continuidade da cooperativa, como declara PB1.

De modo geral, observa-se que todos os pecuaristas entrevistados tiveram um papel

relevante para a criação e o fortalecimento da Cooperativa B. PB1 foi presidente da sociedade rural do município e cria e vende bezerros, sendo conhecido no ramo agropecuário. Ele frisa que, no início, teve que garantir pessoalmente a compra do gado pela cooperativa.

O entrevistado PB2 foi um dos primeiros a aceitar entrar na aliança e tem sempre estado envolvido na diretoria da Cooperativa B. A participação de PB3 foi relevante para atrair os pecuaristas devido ao fato de ele ser proprietário de uma tradicional empresa cerealista da região, e, por isso, já mantinha relações profissionais com todos os pecuaristas antes da formação da aliança. No início, eles buscaram pessoas conhecidas do ramo (PB3, PB4).

PB5, que entrou recentemente, revela que possuía relações profissionais com PB3 e, em uma das reuniões da certificadora com a Cooperativa B, conheceu alguns dos pecuaristas, incluindo o

presidente. O fato de PB5 atuar na Cooperativa C e ter volume de abate também contribuiu para que fosse aceito na Cooperativa B.

Além dos pecuaristas, observa-se que o administrador do frigorífico, CB1, foi convidado a ocupar esse cargo por ser conhecido de um dos pecuaristas, devido ao trabalho que desenvolvia em uma instituição financeira cooperativa da região. CB2, administrador da fazenda, trabalhava com PB1 e foi contratado por intermédio dele.

O fornecedor FB1 frisa que, juntamente com seu pai, possui relacionamento com muitos dos pecuaristas da Cooperativa B, como PB1, e com o administrador do frigorífico (CB1). Ele destaca que seu pai é o atual presidente da sociedade rural e que os associados, incluindo pecuaristas da Cooperativa B, se reúnem frequentemente para discutir questões relacionadas ao gado, como agenda de leilões, exposições e outras.

De modo geral, pode-se observar que as redes, no momento do primeiro contato dos agentes com a cooperativa, baseavam-se em relações entre conhecidos ou colegas, que tendem a ser caracterizadas como laços fracos (Granovetter, 1985), como ocorreu também na Cooperativa A. Embora a Cooperativa B tenha sido organizada em torno das famílias, os laços familiares não foram importantes para a criação da aliança, mas sim para sua formalização como cooperativa. As relações familiares são importantes na administração das fazendas (PB1, PB3, PB4, PB5).

Sobre o auxílio de instituições, públicas ou privadas, observou-se que, na Cooperativa B, a Emater não teve papel efetivo na formação da aliança e da cooperativa, diferentemente do que ocorreu no caso da Cooperativa A. Apenas no início, a Emater fez alguns treinamentos, palestras, degustação e convidou os pecuaristas para participação em feiras, dentro do programa, o que foi importante para trazer informações sobre o gado e incentivo governamental (PB1 e PB2).

Salienta-se que a Cooperativa B não tem equipe técnica para trabalhar com os pecuaristas,

pois, segundo CB1, eles são independentes, e cada um possui sua própria equipe, como veterinários e zootecnistas, com os quais formaram laços de amizade, e em cujo trabalho desenvolvido depositam confiança. Esses laços dificultam a possibilidade de aceitar uma nova equipe coordenada via cooperativa (CB1).

Por meio da união dos dez pecuaristas e da atuação da Cooperativa B no mercado, os laços entre eles foram se desenvolvendo e foi-se criando uma afinidade maior (CB1), tendo culminado em uma rede coesa, que parece ter sido fortalecida pela proximidade geográfica e pela origem cultural homogênea. A proximidade geográfica e a origem cultural homogênea, associadas ao conhecimento prévio dos agentes, foram apontadas por Macedo (2015) como facilitadoras para a emergência do capital social e necessárias para a densidade das relações em uma aliança de pecuaristas.

Além dos laços de amizade, formaram-se novas relações comerciais entre os pecuaristas (CB1), como é o caso de PB1, que negocia bezerro com os demais, inclusive com PB5, que entrou mais recentemente. A Cooperativa B intermedia essas relações comerciais, pois faz o acerto de contas da venda de bezerros entre os pecuaristas.

Sobre o relacionamento entre a Cooperativa B e os pecuaristas, existe uma relação de confiança entre eles, construída com base no trabalho que eles têm desenvolvido ao longo do tempo (CB1); contudo, o entrevistado frisa que é necessário um trabalho constante para manter essa confiança. Existem relações entre os pecuaristas e outros funcionários do frigorífico, principalmente da área administrativa (PB1, PB2). O entrevistado PB2 cita que, quando necessita de informações sobre o mercado, procura CB1 ou os funcionários que trabalham com a venda de carne.

Com relação ao relacionamento entre os pecuaristas, a Cooperativa B tem promovido a interação entre os pecuaristas, por meio de reuniões de negócios e eventos sociais, como jantares e festas de final de ano (CB1, PB3).

No que concerne à busca e troca de informações, observa-se que as questões que envolvem a pecuária, como mudanças nas propriedades, são buscadas com outros pecuaristas da cooperativa, que possuem realidades semelhantes (PB4); com os técnicos que prestam serviços individualmente, com os quais os pecuaristas possuem relacionamentos antigos (PB3); e com um professor de uma universidade pública estadual (PB2, PB3, PB4).

Quando se trata dos clientes da Cooperativa B, não foram identificados relacionamentos que contribuíram para a sua formação, apesar que, no começo da aliança, eram os pecuaristas os que buscavam compradores para a carne (CB1). Atualmente, os pecuaristas não se envolvem muito na parte comercial, porém, sempre que aparece oportunidade, indicam a cooperativa para compradores (CB1, PB1). Pode-se notar que, como os pecuaristas são conhecidos na região, os laços sociais interferem na comercialização. Ademais, existem relações de proximidade entre os pecuaristas e os varejistas que revendem a carne da Cooperativa B, pois os pecuaristas são clientes desses varejistas (PB4). Além da Cooperativa B, os pecuaristas mantêm alguns laços com agentes de outras cooperativas de abate (PB3, PB4, PB5).

Referindo-se às normas, todos os entrevistados enfatizam que o comportamento dos agentes nessa cadeia é diferente daquele do mercado convencional. Sobre o comportamento dos pecuaristas, CB1 indica que o pecuarista cooperado e os parceiros são conscientes das normas da Cooperativa B e agem consoante o esperado. Apesar dessa mudança de comportamento por parte dos pecuaristas, CB1 conta que ainda existem tentativas de renegociar o preço, o que é veementemente proibido, e que os pecuaristas mantêm preferências por determinados tipos de animais, mesmo com a remuneração diferenciada para aqueles que seguem as exigências da certificadora de raça.

Retoma-se aqui a discussão de Lazzarini et al. (2001) sobre o caráter contínuo e gradual

das instituições informais, pois, mesmo com a possibilidade de ganhos maiores por parte dos pecuaristas com a raça certificada, ainda existem aqueles que mantêm preferência por outra raça. Essa condição reforça a tese de que os aspectos econômicos e sociais devem ser analisados em conjunto.

Além disso, percebe-se a influência do comportamento dos pecuaristas na transação, quando se refere a ter uma equipe técnica comum, o que ainda não foi conseguido por parte da Cooperativa B e, conforme CB1, requer um tempo:

[...] não temos equipe técnica devido a cada um ter sua pessoa de confiança, [...] estamos tentando montar, mas é devagarzinho, até convencer o produtor (comunicação pessoal)³.

Com relação às diferenças entre o comportamento dos pecuaristas da Cooperativa B e o dos tradicionais, são citadas as seguintes características relativas aos pecuaristas da Cooperativa B: 1) gerenciam a propriedade para haver regularidade de entrega (PB1); 2) realizam investimentos em melhorias, como confinamento e alimentação (PB1, PB3, PB4, PB5, FB1); e 3) realizam trabalho voltado à coletividade (PB1, PB2, PB4, FB1). Referindo-se ao trabalho voltado à coletividade, PB1 cita que os pecuaristas tradicionais tendem a ser desconfiados, preferem agir sozinhos e têm dificuldades de associação, como evidenciado por alguns autores (Ferreira & Barcelos, 2006). Por outro lado, o pecuarista cooperado quer ajudar o outro e trabalha em forma de parceria (PB2, PB4).

Para além das diferenças de comportamento entre o pecuarista tradicional e o cooperado, observou-se que existem diferenças regionais e características culturais que influenciam no comportamento dos agentes e na transação. Sobre as diferenças regionais, destacam-se características da negociação, como a raça do gado que melhor se adapta ao clima (PB4) e a questão da castração (CB2).

³ Informação fornecida aos autores pelo entrevistado CB1.

Ao observar as características culturais étnicas, ressalta-se que, no sul do Paraná, existe uma maior propensão a seguir as normas da cooperativa, devido à origem cultural mais homogênea, como relatado por PB3, PB4 e FB1. Percebe-se que essa origem cultural mais homogênea facilitou a atuação em rede dos pecuaristas. A propensão a seguir as normas também pode ser vislumbrada no comportamento de CB1 e CB2, pois seguem as determinações preestabelecidas pela diretoria da Cooperativa B, conforme relatos (PB1, CB2).

No que concerne ao comportamento do frigorífico, o entrevistado CB1 realça que ainda existem frigoríficos que assediam os pecuaristas quando têm pouca oferta de gado. Os pecuaristas PB3 e PB5 revelam que os frigoríficos convencionais tendem a ter um comportamento oportunista, dependendo das condições de mercado. Para FB1, a atuação das cooperativas contribuiu para a melhoria da qualidade da carne, e os consumidores ficaram mais exigentes, o que exigiu uma mudança por parte dos frigoríficos convencionais.

Sobre o comportamento do varejo, um dos problemas identificados por PB3 é a falta de preparação dos açougueiros, principalmente nos supermercados, o que influencia na qualidade da carne. Com relação ao consumidor, todos os agentes acreditam que o consumidor percebe a diferença na qualidade da carne.

Quando se trata da confiança, observa-se que, para a formação da aliança, as redes tiveram um papel importante, sendo fontes de confiança. Naquele contexto, a reputação dos pecuaristas envolvidos auxiliou na geração da confiança entre eles, sobretudo as do presidente da Cooperativa B e de PB3, que foram listadas pelos pecuaristas entrevistados como centrais para a formação da aliança.

No decorrer do tempo, a confiança foi se fortalecendo, tanto por parte dos pecuaristas quanto pelos funcionários da Cooperativa B, por meio do trabalho desenvolvido por eles (PB1,

PB2). Nesse caso, o cumprimento das normas também teve um papel na consolidação da reputação da Cooperativa B.

Todos os entrevistados percebem que os relacionamentos entre os agentes da Cooperativa B são baseados em confiança: eles revelam confiar 100% na Cooperativa B. Eles apresentam uma profunda identificação com a cooperativa, percebendo-a como sendo deles, o que pode ser reforçado pelo modo como eles se tratam – são sócios. Embora isso seja positivo, a forte conexão entre eles parece ter contribuído para que não fossem admitidos novos sócios, o que só ocorreu depois da certificação, mas de forma cautelosa.

Do ponto de vista de PB5, que entrou recentemente, a própria essência da cooperativa pressupõe confiança. Ele declara que confia 100% na Cooperativa B, pois a cooperativa sempre cumpre o que foi acordado. Ademais, a sua confiança na Cooperativa B teve influência da certificadora, pois essa parceria comprovou sua reputação positiva.

Diante desse panorama, os entrevistados afirmam que a Cooperativa B possui reconhecimento no mercado regional em que atua (CB1, PB1, PB3, PB4). Sendo assim, pode-se concluir que ambos os aspectos, sociais e econômicos, foram importantes para a Cooperativa B. A confiança baseada nos aspectos sociais, no papel da reputação dos pecuaristas envolvidos e dos laços sociais associados às normas informais, como o comportamento dos agentes e a origem cultural homogênea, apresentou importância maior para a formação da cooperativa. As transações repetidas, por outro lado, foram importantes na construção da sua reputação, ou seja, a confiança baseada nos aspectos econômicos está mais fortemente atrelada à continuidade da organização.

Capital social na Cooperativa C

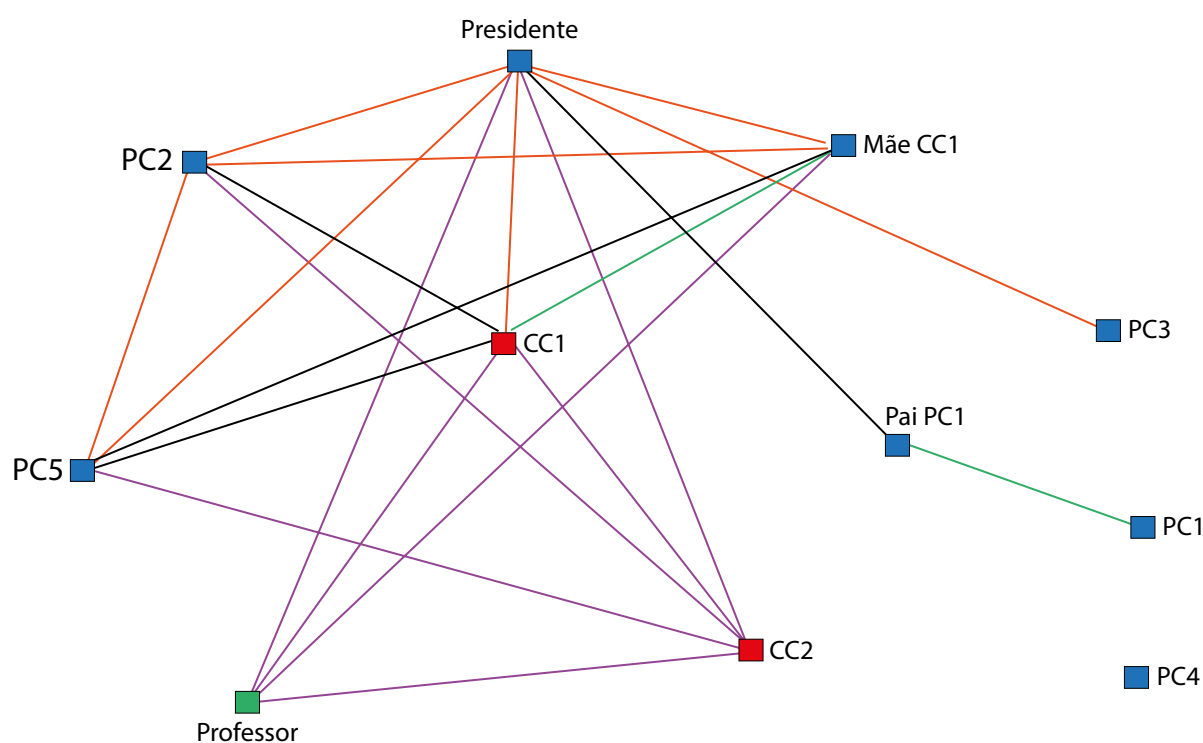
A Cooperativa C tem um número maior de cooperados do que as outras cooperativas

pesquisadas, o que requer maior formalização nos procedimentos; todavia, observa-se que, mesmo com essa maior formalização, o capital social foi importante para o início das atividades como aliança e continua influenciando no seu desenvolvimento como cooperativa. Isso porque as redes de relacionamento entre os sete primeiros pecuaristas, seu envolvimento com outra cooperativa agroindustrial da região e as normas decorrentes da origem cultural homogênea, sobretudo da etnia alemã, que colonizou a região, são marcas que se exprimem no seu funcionamento. Na Figura 3, apresenta-se a rede no momento do primeiro contato com a cooperativa.

No caso da Cooperativa C, foi identificada a existência de relações de amizade. Diferentemente das outras cooperativas,

também foi identificado o importante papel de um prestador de serviços, que, embora não tenha sido entrevistado, foi citado pelos demais e, por isso, considerado na rede. Observa-se, na figura, que os pecuaristas PC1, PC3 e PC4, que estão localizados geograficamente mais longe da Cooperativa C, possuíam menos relações quando da sua entrada na Cooperativa. Os demais agentes, que estão geograficamente mais próximos, possuíam um número maior de relações quando do primeiro contato com a cooperativa.

Considerando-se os primeiros pecuaristas, desde a formação da aliança até a formação da cooperativa, observa-se que existiam relações de amizade e proximidade entre eles, como relatado por PC2, PC5 e CC1. Essas relações podem ser consideradas como laços fortes (Granovetter,



Tipo de agente		Tipo de relacionamento	
■	Representantes da cooperativa	—	Conhecidos ou colegas
■	Pecuaristas	—	Relações de parentesco
■	Prestador de serviços	—	Relações profissionais
		—	Amizade

Figura 3. Rede no primeiro contato dos agentes com a Cooperativa C.

1985). Além das amizades, CC1 destaca que existem várias relações de parentesco entre os pecuaristas e os gestores da cooperativa, tanto que, no início, eles chamavam a cooperativa de família.

A importância do presidente da Cooperativa C pode ser vislumbrada pelo fato de ele estar na presidência desde o começo (PC2, PC5) e por ser considerado um líder para a organização (CC1, PC3). A entrevistada CC1 é filha da vice-presidente da Cooperativa C, e sua mãe mantinha relações de amizade com os pecuaristas fundadores, principalmente o presidente. O entrevistado PC3, que entrou recentemente, reitera que tem amizade com o presidente há cerca de 20 anos. Conta que, embora não participasse, já conhecia e já tinha visitado a Cooperativa C.

PC2 foi um elo relevante para a Cooperativa C, pelo trabalho que desenvolvia como engenheiro-agrônomo em uma cooperativa agroindustrial. Como fundador, ele retrata que, no início, tinha uma relação de amizade com os demais pecuaristas e conhecia todos os agropecuaristas da região. Naquela época, os próprios pecuaristas buscavam outros pecuaristas e os “apadrinhavam” (CC1). Esse foi o caso de PC5, que entrou logo no início e tinha amizade com os fundadores, principalmente PC2.

No caso de PC1, embora não conhecesse os agentes da Cooperativa C, por atuar em outro ramo, seu pai é considerado um dos grandes nomes do cooperativismo no Paraná, devido ao fato de ser presidente de uma importante cooperativa agroindustrial e, por isso, ele tinha contato com a Cooperativa C e com os pecuaristas, principalmente o presidente (PC1). PC4 é o único que não mantinha relações pessoais com os agentes da Cooperativa C; entretanto, conhecia a reputação da cooperativa como empresa e, somada à certificação da raça, essa credibilidade contribuiu para sua entrada. CC2 entrou na cooperativa por intermédio do professor que presta serviços para ela e pelo trabalho desenvolvido por ele no mestrado e

no doutorado. Os trabalhos contribuíram para que conhecesse vários agentes da Cooperativa C, pois estavam relacionados às demandas da cooperativa (CC2).

Observa-se que, com o crescimento da organização e sua atuação bem-sucedida, ela se tornou modelo para as demais cooperativas de abate, o que contribuiu para que os pecuaristas comesçassem a procurar a cooperativa, como o caso de PC1 e PC4. Além disso, a parceria com a certificadora legitimou seu trabalho.

A entrevistada CC1 reitera que os pecuaristas que entraram depois não têm a mesma relação de amizade e proximidade, o que precisa ser considerado para a gestão do cooperado. Da mesma forma, PC2 e PC5 percebem a diferença dos pecuaristas que estão há mais tempo na cooperativa e que são da região, em comparação àqueles que são de outras localidades e que entraram mais recentemente.

Essa diferença pode ser percebida por meio do exemplo citado por CC1:

[...] ano passado teve um surto de ciúmes dos pecuaristas mais antigos com relação aos novos, pois diziam que estávamos dando mais atenção aos novos [...] (comunicação pessoal)⁴.

Esse tipo de comportamento também foi apontado por AC3. Diante dessa questão, a Cooperativa C vem fomentando o relacionamento entre os pecuaristas, por meio de reuniões e demais atividades. Mesmo assim, PC4, que está geograficamente mais afastado, acredita que faltam mais interação e visitas de campo nessas propriedades. Diante disso, observa-se que a rede é formada por um núcleo coeso e uma franja distinta.

Ressalta-se que a Cooperativa C está preocupada com os processos de sucessão e, por isso, tem recomendado aos pecuaristas que levem seus filhos para conhecer a cooperativa (CC1), evidenciando sua preocupação com os

⁴ Informação fornecida aos autores pelo entrevistado CC1.

relacionamentos, o que reforça a importância dos aspectos sociais nesse SAG.

Quando se trata do relacionamento dos pecuaristas com a Cooperativa C, nota-se uma relação de proximidade (CC1), sobretudo com o departamento técnico, pois os pecuaristas tendem a buscar informações com os técnicos da Cooperativa C (PC1, PC5, PB5). Sobre o relacionamento dos pecuaristas com os clientes, como, no início, os pecuaristas vendiam a carne aos varejistas da região, e alguns permanecem sendo clientes, foram relatadas relações de proximidade (PC2, PC3, PC5).

Além das relações entre os agentes, percebe-se que a Cooperativa C criou diversas parcerias para seu desenvolvimento. Inicialmente, as parcerias auxiliaram bastante na formação da aliança e na melhoria do produto, como a Emater, juntamente com outras entidades do governo do estado e uma universidade pública estadual da qual o professor prestador de serviço faz parte (CC1). Atualmente, CC1 revela que a cooperativa é mais independente, porém, continua com a política de parcerias, entre elas: empresa de suplemento nutricional, Ocepar e SESCOOP.

Os agentes da Cooperativa C também trocam informações com outros agentes que fazem parte das outras cooperativas de abate do Paraná, sobretudo por causa do contato com a Emater. Além disso, alguns cooperados também fazem parte de mais de uma cooperativa, como no caso de PB5, que participa das cooperativas B e C, e outro pecuarista, que faz parte das cooperativas A e C. O entrevistado PC4 também já havia entregado o gado à Cooperativa A, porém, preferiu participar da Cooperativa C devido à certificação da raça.

Diante dessas situações, reitera-se que, mesmo apresentando diferenças na rede (núcleo coeso e franja distinta), seja pela questão geográfica, tipos de laços ou origem cultural, os agentes têm informações uns sobre os outros. Essa situação reforça o argumento de que os pecuaristas que estão nas cooperativas de abate

do Paraná são um grupo seletivo e relativamente coeso.

Sobre o comportamento do pecuarista, a entrevistada CC1 concorda que o perfil do pecuarista cooperado precisa ser diferente do tradicional, pois, segundo ela, atualmente não existe mais espaço para a pecuária sem investimento, pois a margem da pecuária é pequena, o que requer um nível de investimento e tecnificação. Do mesmo modo, PC4 alega que os pecuaristas da Cooperativa C estão buscando informações e tecnologia e estão abertos a mudanças para desenvolver um produto de melhor qualidade, o que os diferencia.

Além da discussão sobre o comportamento dos pecuaristas, observou-se, na Cooperativa C, que a origem cultural homogênea, decorrente da cultura alemã, também influenciou na formação da aliança e na forma como as transações são realizadas. O entrevistado PC3, que é de outra região, também relata que percebe a diferença cultural que existe na Cooperativa. A percepção da influência cultural na Cooperativa C pode ser constatada em visita às suas instalações, que ficam localizadas em uma colônia alemã. Diante disso, observa-se que existe uma visão voltada à coletividade e à cooperação.

O presidente da Cooperativa C e a vice-presidente são os mesmos desde o início, pois eles acreditam que a visão do líder impacta e auxilia na reputação da organização (CC1). A diretoria e os membros do conselho fiscal são trocados conforme as regras que regem o cooperativismo. Por outro lado, destaca-se que a coesão entre os participantes também pode apresentar pontos negativos, pois a visão e a participação de pessoas fora do círculo mais próximo da diretoria podem não ser consideradas – isso foi apontado por PC4.

Com relação ao comportamento do frigorífico, CC1 e PC2 contaram que um dos prestadores de serviço da cooperativa não estava cumprindo sua parte da parceria, e ela foi descontinuada. Embora a parceria com os

outros dois frigoríficos não tenha apresentado problemas, a atuação dos funcionários dentro deles mostra a necessidade de controlar as ações desse elo.

De forma geral, observa-se que as normas de conduta dos agentes influenciam nas transações, pois eles se preocupam com as opiniões dos demais agentes e as consideram para tomada de decisões.

Considerando-se a confiança, alguns produtores têm maior confiança em algumas pessoas dentro da cooperativa (CC1, PC3, PC5), enquanto outros confiam pelas transações bem-sucedidas, pela reputação alcançada (CC1, PC3), ou ainda pelo comportamento voltado à coletividade nos moldes cooperativistas (PC2). O trabalho desenvolvido ao longo do tempo oportunizou o reconhecimento de mercado da Cooperativa C, sendo ela referência para outras cooperativas. Sendo assim, pode-se observar que a fonte de confiança, nesse caso, advém tanto de aspectos sociais, quanto de aspectos econômicos, seguindo a lógica identificada nas demais cooperativas.

Análise dos dados

Observam-se pequenas diferenças entre as três cooperativas estudadas, como o fato de a Cooperativa B ser menor em número de cooperados, de ser mais fechada para a entrada de novos membros e de os membros possuírem uma maior identificação com a cooperativa. Quanto aos laços para a formação das cooperativas, a Cooperativa A e a Cooperativa B foram formadas por laços fracos, enquanto a Cooperativa C foi formada por laços fortes. Apesar das diferenças, há semelhanças entre as três cooperativas estudadas, como o fato de as atuações dos pecuaristas serem diferentes se comparadas aos comportamentos dos pecuaristas que atuam de forma tradicional. Dentro de cada uma das cooperativas, também foram observadas diferenças nas transações

econômicas dependendo da intensidade do capital social, como o afrouxamento das mensurações, o que, consequentemente, reduz os custos da transação.

Nesse contexto, considerando-se a dificuldade de atuação de alianças e cooperativas na cadeia da carne bovina, diante da factibilidade de conflitos em um ambiente avesso à cooperação, que poderia comprometer o funcionamento das cooperativas, isso tem sido mitigado pelo capital social. Foi possível identificar que o capital social, no papel dos laços entre os diversos agentes, da proximidade geográfica, da coesão do grupo, da mudança de comportamento dos agentes envolvidos e da origem cultural, foi relevante na formação das cooperativas e na sua perpetuação. Esses aspectos foram fontes de confiança entre os agentes, o que possibilitou a atuação em conjunto.

Ao considerar-se a confiança, observou-se que tanto a confiança baseada em aspectos sociais quanto a confiança baseada em aspectos econômicos foram importantes para a formação dos arranjos e para sua continuidade. Todavia, a confiança baseada em aspectos sociais, formada pelos laços entre os agentes; as normas informais; e a reputação dos indivíduos foram mais relevantes para a formação das cooperativas. À medida que as trocas foram se repetindo e a cooperativa foi sendo reconhecida, ou seja, foi sendo construída a reputação da organização, a confiança baseada em aspectos econômicos foi se tornando mais importante, pois os novos pecuaristas, que não têm o mesmo conhecimento pessoal que os primeiros, entraram na cooperativa graças à confiança na reputação da cooperativa, ou seja, confiança baseada em aspectos econômicos.

Destaca-se, ainda, que as fontes de capital social, nos casos estudados, foram decorrentes tanto das redes quanto das normas. Quando há maior influência das duas fontes, redes e normas, o capital social tende a ser reforçado, como no caso da Cooperativa B, e mais fortemente na Cooperativa C, nas quais a origem cultural homogênea, sobretudo a etnia, teve um papel

significativo na formação das cooperativas e influencia na forma como as transações são realizadas. Na Tabela 3, apresenta-se um resumo do capital social identificado nas cooperativas estudadas.

CONCLUSÕES

Pode-se observar que o capital social, no papel das redes e das normas informais, favoreceu a condição de confiança, o que oportunizou a criação das cooperativas de abate,

diante do ambiente institucional de incertezas que rege o SAG da carne bovina. Nos casos estudados, a confiança para criação e atuação das cooperativas foi construída com base em diversas fontes: 1) nas redes de relacionamento, incluindo amigos, familiares e pessoas com boa reputação na sociedade, ou seja, tanto de laços fortes, quanto de laços fracos; 2) nas normas informais, no papel das normas de comportamento, da origem cultural e da coesão dos grupos; e 3) por meio das trocas repetidas

Tabela 3. Resumo do capital social identificado nas cooperativas.

Cooperativas	A	B	C
Redes	<ul style="list-style-type: none"> - Relações entre conhecidos ou colegas, de parentesco e profissionais entre pecuaristas, representantes das cooperativas e varejistas - Contatos com agentes da Emater - Contatos com sociedades rurais 	<ul style="list-style-type: none"> - Relações entre conhecidos ou colegas e profissionais entre pecuaristas - Relações profissionais entre pecuaristas e representantes da cooperativa - Relações entre conhecidos ou colegas e profissionais com fornecedores - Contato com sociedades rurais - Relações profissionais com um professor de uma universidade pública estadual 	<ul style="list-style-type: none"> - Relações entre conhecidos ou colegas, de parentesco, profissionais e de amizade entre pecuaristas e representantes da cooperativa - Relações profissionais com um professor de uma universidade pública estadual - Contatos com agentes da Emater e Iapar - Contatos com a cooperativa agroindustrial da cidade - Parcerias com outras instituições públicas e privadas (empresa de suprimento nutricional, Ocepar, SESCOOP e empresa de consultoria)
Normas	<ul style="list-style-type: none"> - Padrão de comportamento diferente daquele do mercado convencional 	<ul style="list-style-type: none"> - Padrão de comportamento diferente daquele do mercado convencional - Origem cultural homogênea 	<ul style="list-style-type: none"> - Padrão de comportamento diferente daquele do mercado convencional - Origem cultural homogênea - Etnia - Importância de normas de conduta
Confiança	<ul style="list-style-type: none"> - Reputação da Emater - Reputação dos pecuaristas - Confiança nas mensurações - Reputação da Cooperativa A 	<ul style="list-style-type: none"> - Reputação dos pecuaristas - Confiança por seguir normas - Reputação da Cooperativa B 	<ul style="list-style-type: none"> - Reputação dos pecuaristas - Confiança pela origem cultural homogênea e etnia - Confiança por seguir normas - Reputação da Cooperativa C

exitosas e da boa reputação das organizações envolvidas com as cooperativas.

Nesse contexto, como contribuição teórica, destaca-se que a utilização do conceito de capital social de forma mais abrangente, incluindo redes, normas e confiança, como utilizado nesta pesquisa, foi capaz de explicar os vários aspectos sociais relevantes para a criação e para a continuidade das cooperativas estudadas. Além disso, no caso da confiança, recomenda-se considerar a confiança baseada em aspectos sociais e a confiança baseada em aspectos econômicos – isso porque a primeira foi mais importante para a criação da cooperativa. Já a segunda tem maior relevância na continuidade da cooperativa. Ou seja, ambas são complementares, pois, se as vantagens econômicas não forem satisfatórias, apenas os aspectos sociais não garantem, por si só, a realização e a continuidade da cooperativa.

Como contribuição empírica, diante da influência do capital social identificado, discute-se que as decisões de crescimento não podem ser pautadas apenas por aspectos econômicos. A força e a dependência do capital social requerem que as alterações na cooperativa sejam paulatinas, principalmente quanto à entrada de novos membros, pois isso pode acarretar transformações em toda a rede.

Sendo assim, diante dos achados aqui evidenciados, sugere-se que pesquisas futuras possam analisar a influência do capital social em outras cooperativas e em outros SAGs. Também seria relevante construir hipóteses que possam ser testadas em pesquisas quantitativas, como, por exemplo, comparar os efeitos da confiança social e da confiança econômica nas cooperativas. Ademais, destaca-se a necessidade de aprofundar como diferentes formas de capital social interagem em estágios distintos da vida das cooperativas, bem como explorar estratégias para manter a confiança em contextos de expansão e diversificação. Outra possibilidade seria investigar se, com a profissionalização,

normas formais tendem a substituir as informais, constituindo rotinas organizacionais.

Por fim, vale ressaltar as limitações do trabalho, como a dificuldade de compreender as nuances da construção da confiança, principalmente por meio de entrevistas semiestruturadas, sendo necessário complementar a análise por meio de observação não participante.

AGRADECIMENTOS

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) – financiamento (Código 001). Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) (processo 471559/2014-8).

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, B.H.; ROMANIELLO, M.M.; PELEGRINI, D.F. A influência do Fairtrade no desenvolvimento do capital social: o caso dos cafeicultores da Cooperativa “Dos Costas”. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v.60, e224545, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.224545>.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979. 225p.
- BREDA, A.S.; COLARES-SANTOS, L.; PEREIRA, J.A. Capital social na agricultura familiar: análise das relações entre os produtores rurais. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, v.15, p.31-40, 2022. DOI: <https://doi.org/10.17765/2176-9168.2022v15n1e8281>.
- BUAINAIN, A.M.; BATALHA, M.O. **Cadeia produtiva da carne bovina**. Brasília: MAPA: IICA, 2007. 86p. (Agronegócios, v.8).
- CALEMAN, S.M. de Q.; MONTEIRO, G.F. de A. Should I go to court? An assessment of the role of the Judiciary in disputes between cattle raisers and meatpackers in Brazil. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, v.48, p.208-221, 2013. DOI: <https://doi.org/10.5700/rausp1083>.
- CALEMAN, S.M. de Q.; MONTEIRO, G.F. de A.; HENDRIKSE, G. Sustainable food chains: the role of collective action and government incentives. **Organizações & Sociedade**, v.24, p.618-632, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/1984-9240834>.

- CARRER, M.J.; SOUZA FILHO, H.M. de; VINHOLIS, M. de M.B. Plural forms of governance in the beef industry: a case study in Brazil. **British Food Journal**, v.116, p.643-661, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1108/BFJ-04-2012-0089>.
- CASTILLA, E.J.; HWANG, H.; GRANOVETTER, E.; GRANOVETTER, M. Social networks in Silicon Valley. In: LEE, C.-M.; MILLER, W.F.; HANCOCK, M.G.; ROWEN, H.S. (Ed.). **The Silicon Valley Edge**. Stanford: Stanford University Press, 2000. p.218-247.
- CHILES, T.H.; MCMACKIN, J.F. Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics. **Academy of Management Review**, v.21, p.73-99, 1996. DOI: <https://doi.org/10.2307/258630>.
- COLARES-SANTOS, L.; SHANOYAN, A.; SCHIAVI, S.M. de A. Contractual arrangements in the cattle beef chain: an analysis of trust. **Ciência Rural**, v.50, e20200127, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/0103-8478cr20200127>.
- COLEMAN, J.S. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, v.94, p.s95-s120, 1988. Supplement.
- DASGUPTA, P.; SERAGELDIN, I. Preface. In: DASGUPTA, P.; SERAGELDIN, I. (Ed.). **Social capital: a multifaceted perspective** Washington: The World Bank, 1999. p.ix.
- ELFRING, T.; HULSINK, W. Networking by entrepreneurs: patterns of tie-formation in emerging organizations. **Organization Studies**, v.28, p.1849-1872, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840607078719>.
- FERREIRA, G.C.; BARCELLOS, M.D. de. Vantagens e desvantagens das alianças estratégicas: uma análise sob a ótica dos agentes da cadeia produtiva da carne bovina. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v.8, p.117-130, 2006.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v.91, p.481-540, 1985.
- GUIMARÃES, A.F.; SCHIAVI, S.M. de A.; PEREIRA, J.A.; SOUZA, J.P. de; BOUROLLEC, M.D.M. Governance structure and innovation to create and remunerate value in the specialty beef chain. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v.21, e20530, 2022. DOI: <https://doi.org/10.5585/riae.v21i1.20530>.
- IDR-PARANÁ. Instituto de Desenvolvimento Rural do Paraná - IAPAR-EMATER. **Pecuária Moderna - Bovinocultura de Corte**. Disponível em: <[https://www.idrparana.pr.gov.br/Pagina/Pecuaria-Moderna-Bovinocultura-de-Corte#:~:text=O%20Projeto%20Bovinocultura%20de%20Corte,Ra%C3%A7as%20e%20Produtores\)%20e%20informais](https://www.idrparana.pr.gov.br/Pagina/Pecuaria-Moderna-Bovinocultura-de-Corte#:~:text=O%20Projeto%20Bovinocultura%20de%20Corte,Ra%C3%A7as%20e%20Produtores)%20e%20informais)>. Acesso em: 17 set. 2025.
- JACQUES, D.C.; MARINHO, E.; D'ANDRIMONT, R.; WALDNER, F.; RADOUX, J.; GASPART, F.; DEFOURNY, P. Social capital and transaction costs in millet markets. **Heliyon**, v.4, e00505, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2018.e00505>.
- KEEFER, P.; KNACK, S. Social capital, social norms and the New Institutional Economics. In: MÉNARD, C.; SHIRLEY, M.M. (Ed.). **Handbook of New Institutional Economics**. Dordrecht: Springer, 2008. p.701-725.
- LAZZARINI, S.G.; CHADDAD, F.R.; COOK, M.L. Integrating supply chain and network analyses: the study of netchains. **Journal of Chain and Network Science**, v.1, p.7-22, 2001.
- MACEDO, L.O.B. The role of social capital for the governance of hybrid forms in agribusiness: an analysis of Brazilian beef alliances. **Evolutionary and Institutional Economics Review**, v.12, p.307-327, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40844-015-0017-y>.
- MERRIAM, S.B. **Qualitative research and case study applications in education**. rev. and expanded. San Francisco: Jossey-Bass, 1998. 275p.
- MORROW JR., J.L.; HANSEN, M.H.; PEARSON, A.W. The cognitive and affective antecedents of general trust within cooperative organizations. **Journal of Managerial Issues**, v.16, p.48-64, 2004.
- OLIVEIRA, T.E. de; GIANEZINI, M.; PERIPOLI, V.; BARCELLOS, J.O.J. Alianças mercadológicas e estratégias de diferenciação na cadeia da carne bovina no Brasil. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v.14, p.40-50, 2015. DOI: <https://doi.org/10.5585/ijsm.v14i2.2056>.
- PEREIRA, J.A.; BANKUTI, S.M. de A.; GUIMARÃES, A.F. Revisiting the organization of economic transactions: a theoretical proposal based on new institutional economics and new economic sociology. **Revista de Estudos Sociais**, v.25, p.124-142, 2023.
- PEREIRA, J.A.; BANKUTI, S.M. de A.; GUIMARÃES, A.F. Social capital in transactions: The role of economic and social trust in the specialty beef production system in Brazil. **International Food and Agribusiness Management Review**, v.27, p.593-610, 2024.
- PEREIRA, J.A.; GUIMARÃES, A.F.; SANTOS, R.H. dos; SCHIAVI, S.M. de A.; SOUZA, J.P. de. Governance structures in cooperative slaughterhouses: a study on the chain of differentiated beef in the state of Paraná. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v.60, e233496, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.233496>.
- PUTNAM, R.D. The prosperous community: social capital and public life. **The American Prospect**, v.4, p.35-42, 1993.
- ROCHA, J.C.M. de C.; NEVES, M.F.; LÔBO, R.B. Experiências com alianças verticais na coordenação da cadeia produtiva da carne bovina no Brasil. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE NEGÓCIOS, FEA-USP, 2001, Ribeirão Preto. **Anais**. Ribeirão Preto: PENSAR/FUNDACE/FEA-USP, 2001. Disponível em: <<https://repositorio.usp.br/item/001224652>>. Acesso em: 7 ago. 2024.

SANTOS, R.H. dos; GUIMARÃES, A.F.; SCHIABI, S.M. de A.; SOUZA, J.P. Especificidade de ativos e estruturas de governança na bovinocultura de corte no Paraná. **Economia & Região**, v.9, p.97-114, 2021. DOI: <https://doi.org/10.5433/2317-627X.2021v9n2p97>.

SILVA, C.A. da. **Fatores que influenciam na longevidade das cooperativas da agricultura familiar**. 2020. 128p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco.

SMITH-DOERR, L.; POWELL, W.W. Networks and economic life. In: SMELSER, N.J.; SWEDBERG, R. (Org.). **The handbook of economic sociology**. 2nd ed. Princeton: Princeton University Press, 2005. p.379-402.

SWIERCZEK, A. The effects of brokered network governance on relational embeddedness in the triadic supply chains: is there a room for the “Coleman rent”? **Supply Chain Management**, v.25, p.301-323, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/SCM-04-2019-0170>.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 19. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010. 175p.

VAN DETH, J.W. Measuring social capital: orthodoxies and continuing controversies. **International Journal of Social Research Methodology**, v.6, p.79-92, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1080/13645570305057>.

VIEIRA, L.M.; TRAILL, W.B. Trust and governance of global value chains: the case of a Brazilian beef processor. **British Food Journal**, v.110, p.460-473, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1108/00070700810868960>.

WOOLCOCK, M. Social capital and economic development: toward a theoretical synthesis and policy framework. **Theory and Society**, v.27, p.151-208, 1998. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1006884930135>.

ZUCKER, L.G. Production of trust: institutional sources of economic structure, 1840–1920. **Research in Organizational Behaviour**, v.8, p.53-111, 1986.