

**UNIVERSIDADE PAULISTA  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A CONFIANÇA E O COMPROMETIMENTO COMO  
BASES PARA O DESENVOLVIMENTO DE REDES**

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

**MIGUEL EUGENIO MINUZZI VILANOVA**

**SÃO PAULO  
2017**

**UNIVERSIDADE PAULISTA  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A CONFIANÇA E O COMPROMETIMENTO COMO  
BASES PARA O DESENVOLVIMENTO DE REDES**

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

Orientador: Prof. Dr. Ernesto Michelangelo Giglio

Área de Concentração: Redes Organizacionais

Linha de Pesquisa: Abordagens Sociais nas Redes

**MIGUEL EUGENIO MINUZZI VILANOVA**

**SÃO PAULO**

**2017**

Vilanova, Miguel Eugenio Minuzzi.

A confiança e comprometimento como bases para o desenvolvimento de redes / Miguel Eugenio Minuzzi Vilanova - 2017.

131 f.: il. Color. + CD-ROM.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2017.

Área de Concentração: Redes Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Ernesto Michelangelo Giglio.

1. Redes. 2. Confiança. 3. Comprometimento. 4. Desenvolvimento.  
I. Giglio, Ernesto Michelangelo (orientador). II. Título.

**MIGUEL EUGENIO MINUZZI VILANOVA**

**A CONFIANÇA E O COMPROMETIMENTO COMO  
BASES PARA O DESENVOLVIMENTO DE REDES**

Dissertação apresentada ao Programa de  
Mestrado em Administração da Universidade  
Paulista – UNIP para a obtenção do título de  
Mestre em Administração.

Aprovado em:

**BANCA EXAMINADORA**

---

\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
Prof. Dr. Ernesto Michelangelo Giglio  
Universidade Paulista – UNIP

---

\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
Prof. Dr. Flávio Romero Macau  
Universidade Paulista – UNIP

---

\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
Prof. Dr. Jandir Pauli  
Faculdade Meridional – IMED

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado saúde e sabedoria, permitindo que essa caminhada fosse possível.

Algumas pessoas foram primordiais durante o percurso do Mestrado e merecem meus sinceros agradecimentos:

A minha esposa, Elizangela Bonfim Minuzzi Vilanova e ao meu filho Gabriel Bonfim Vilanova que, com apenas seis meses de vida, acompanhou-nos nessa jornada: são eles o grande motivo dessa realização. O companheirismo, apoio e compreensão deles foram os fatores que tornaram este projeto possível.

Ao meu professor orientador, Dr. Ernesto Michelangelo Giglio, que não mediu esforços para me ajudar com suas orientações: ele é um profissional de extrema sensibilidade, me conduziu pelo melhor caminho durante a realização da pesquisa. Uma pessoa admirável pela sua dedicação e conduta profissional, professor Giglio, dirijo ao senhor meus sinceros agradecimentos.

Aos meus pais, Vilmar Eugenio Vilanova e Santina Maria Minuzzi Vilanova, que sempre me incentivaram na busca pelo conhecimento.

Aos professores Arnaldo Luiz Ryngelblum, Celso Augusto Rimoli, Flávio Romero Macau (Coordenador), João Maurício Gama Boaventura, Pedro Lucas de Resende Melo, Sonia Ribeiro, Ademir Ferreira, Renato Telles e Roberto Bazanini, pelos ensinamentos e contribuições durante o tempo que estive na UNIP.

Aos meus colegas do Mato Grosso, em especial Carlos Eduardo que me incentivou a fazer a seleção do Mestrado, a Augusto Arruda, Maria Carolina e Thiago Campos, pela parceria nos trabalhos e incentivo, e aos demais colegas Filipe Meirelles e Paulo Henrique, que com coragem deixaram seus lares e foram enfrentar esse desafio a mais de 2 mil km de casa.

Aos amigos que fiz no Mestrado agradeço pela parceria, pelos momentos difíceis, uns ajudando os outros para que ninguém viesse a desistir. Em especial agradeço a Anne Casarin, Fábio Araújo, Fábio Pimentel e Thais Lobo. São pessoas especiais com as quais a amizade perdurará para além do Mestrado.

Ao professor Dr. Jandir Pauli do IMED e ao professor do Programa Dr. Flávio Romero Macau pelo aceite de fazer parte de minha banca, e que muito contribuíram com sugestões para o trabalho.

Ao Departamento de Pós-Graduação em Administração, à Coordenação do Curso e, aos seus funcionários por todo o suporte durante o período do Mestrado. Em especial à Aline, secretária do programa, pessoa de competência profissional exemplar, que sempre me atendeu com presteza e dedicação.

Ao Instituto Federal de Mato Grosso – Campus Juína, em nome da Coordenadora de Gestão de Pessoas, Lucimar Ferreira de Almeida, que deu todo apoio para que meu afastamento para a realização do Mestrado fosse possível.

Aos sujeitos das redes dos produtores feirantes e dos produtores de banana de Juína – MT, pela confiança, paciência e dedicação nas entrevistas, aplicação de questionários, recebendo-me nas suas propriedades e nas suas casas, acreditando no resultado deste trabalho e contribuindo com a pesquisa de forma clara e sincera.

À Capes, pelo apoio financeiro, propiciando que fosse possível realizar a pesquisa e concluir o Mestrado.

A todos, meus sinceros agradecimentos.

## RESUMO

Nas últimas décadas, o tema de redes ganhou notoriedade na produção acadêmica, com estudos sobre as variáveis racionais, econômicas e sociais que buscam entender o desenvolvimento, a formação, a manutenção das redes, as relações entre os atores, a configuração e os estados dinâmicos das redes. Considerando a importância de relações sociais nas redes, buscou-se neste trabalho investigar se as categorias sociais confiança e comprometimento são as bases para o desenvolvimento das redes, incluindo as redes de negócios. O fundamento teórico utiliza as afirmativas da sociedade em rede, da ação coletiva e do *embeddedness*, que colocam as relações sociais como categorias intrinsecamente relacionadas com as variáveis de negócios. A proposição principal do trabalho é que a confiança e o comprometimento são as bases para o desenvolvimento nas redes. Para investigar a proposição, realizou-se uma pesquisa descritiva, comparativa e interpretativa, de natureza qualitativa, com a escolha de estudos de casos múltiplos como estratégia de pesquisa, e tomando como exemplos redes de produtores da agricultura familiar do Mato Grosso. As informações necessárias para o trabalho foram coletadas a partir de fontes de dados primários com aplicação de entrevistas e questionários e dados secundários obtidos por meio de pesquisa documental. Os resultados encontrados sustentaram a proposição, existindo correspondência entre a confiança e o comprometimento com o desenvolvimento das redes, tanto nos sinais de processos no grupo, quanto nos resultados comerciais. O benefício deste trabalho foi contribuir de forma teórica com os estudos de redes, colocando as categorias sociais confiança e comprometimento como complementares, trazendo uma definição mais clara de reciprocidade, e contribuir de forma metodológica com a apresentação de uma matriz de indicadores e instrumentos de coleta capazes de extrair informações que diferenciam a presença e força das categorias sociais em distintas redes e, também, em subgrupos dentro de uma rede. A sugestão de nova pesquisa é replicar o questionário em grupos de pequenos produtores, localizados em outras regiões, a fim de verificar se existe influência da cultura local, ou se os questionários conseguem abranger a diversidade dos grupos sociais.

Palavras-chave: Confiança. Comprometimento. Redes. Bases. Desenvolvimento.

## ABSTRACT

In the last decades, the theme of networks has gained notoriety in academic production, with studies on rational, economic and social variables that seek to understand the development, formation, and maintenance of networks, relationships among actors, configuration and dynamic states of networks. Considering the importance of social relations in the networks, this work sought to investigate whether the social categories trust and commitment are the bases for the development of networks, including business networks. The theoretical foundation uses the affirmations of network society, collective action and embeddedness, which place social relations as categories intrinsically related to business variables. The main proposition of the work is that trust and commitment are the basis for development in networks. In order to investigate the proposition, a descriptive, comparative and interpretive research of a qualitative nature was carried out, with the choice of multiple case studies as a research strategy, taking as examples the networks of producers of the family farms of Mato Grosso. The necessary information for the work was collected from primary data sources with the application of interviews and questionnaires and secondary data through documentary research. The results support the proposition, and there is a correspondence between trust and commitment to the development of networks, both in the process signals in the group and in the commercial results. The benefit of this work was to contribute theoretically to the studies of networks, placing the social categories of trust and commitment as complementary, bringing a clearer definition of reciprocity, and contribute in a methodological way with the presentation of a matrix of indicators and collection instruments capable of extracting information that differentiates the presence and strength of social categories in different networks and also in subgroups within a network. The suggestion of a new research is to replicate the questionnaire in groups of small producers, located in other regions, in order to verify if there is influence of the local culture, or if the questionnaires manage to cover the diversity of the social groups.

Keywords: Trust. Commitment. Networks. Bases. Development.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Imagen 1 – Reunião dos produtores de Banana de Juína .....	86
Figura 1 – Desenho da proposta do modelo de pesquisa.....	51
Figura 2 – Mapa da rede externa da associação dos agricultores feirantes de Juína.....	78
Figura 3 – Mapa da rede interna dos agricultores feirantes de Juína .....	79
Figura 4 – Mapa da rede externa da associação dos produtores de banana de Juína .....	99
Quadro 1 – Resumo dos conceitos das características dos sinais de redes .....	41
Quadro 2 – Dimensões da categoria confiança .....	45
Quadro 3 – Resumo dos princípios adotados .....	47
Quadro 4 – Descrição dos indicadores encontrados na literatura utilizados na construção dos instrumentos de coleta .....	49
Quadro 5 – Sinais e características de rede no grupo dos agricultores feirantes de Juína.....	63
Tabela 1 – As indicações de categorias de redes presentes em artigos a partir do portal Proquest .....	20
Tabela 2 – As indicações de categorias de redes presentes em artigos a partir do portal Scielo .....	21
Tabela 3 – Resultados das respostas dos sujeitos da rede dos agricultores feirantes de Juína .	80
Tabela 4 – Resultados de comparação entre os três níveis de atores da rede dos agricultores feirantes de Juína .....	82
Tabela 5 – Resultados das respostas dos sujeitos da rede dos produtores de banana de Juína.....	101

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

APROFEJU	Associação dos Produtores Feirantes de Juína
CODEMAT	Companhia de Desenvolvimento de Mato Grosso
CPT	Comissão da Pastoral da Terra
EMPAER/MT	Empresa Mato-grossense de Pesquisa, Assistência e Extensão Rural
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IMEA	Instituto Mato-grossense de Economia Aplicada
PAA	Programa de Aquisição de Alimentos
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SUDECO	Superintendência de Desenvolvimento do Centro Oeste

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 Tema .....	14
1.2 Problema .....	14
1.3 Justificativa .....	16
1.4 Objetivo Geral .....	17
1.4.1 Objetivos Específicos .....	17
<b>2 REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>19</b>
2.1 Bases, desenvolvimento e formação de redes .....	21
2.2 Confiança .....	24
2.3 Comprometimento .....	27
2.4 Redes no agronegócio .....	28
2.5 Comentários sobre a revisão .....	30
<b>3 TEORIA DE BASE .....</b>	<b>34</b>
3.1 Características distintivas do formato de rede .....	39
3.2 Desenvolvimento das redes .....	41
3.3 Conceito de base aplicado a redes .....	43
3.4 Confiança .....	44
3.5 Comprometimento .....	45
3.6 Indicadores de confiança, comprometimento e desenvolvimento da rede .....	48
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>52</b>
4.1 Plano de pesquisa .....	53
4.2 Protocolo .....	54
4.2.1 Objetivo .....	55
4.2.2 Escopo .....	55
4.2.3 Sujeitos .....	55
4.2.4 Instrumentos de coleta de dados .....	56
4.2.4.1 Roteiro estruturado de entrevista .....	57
4.2.4.2 Questionário com afirmativas .....	57
4.2.4.3 Dados de fontes secundárias .....	58
4.2.5 Formas de análise .....	58
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>60</b>

5.1 Dados da rede dos agricultores feirantes de Juína .....	61
5.1.1 Dados das entrevistas.....	63
5.1.2 Conclusão das entrevistas .....	77
5.1.3 Dados dos questionários .....	79
5.1.4 Resposta da pesquisa a partir do conjunto de dados.....	83
5.2 Dados da rede dos produtores de banana de Juína .....	84
5.2.1 Dados das entrevistas.....	86
5.2.2 Conclusão das entrevistas .....	98
5.2.3 Dados dos questionários .....	101
5.2.4 Dados de acompanhamento .....	103
5.2.5 Resposta da pesquisa a partir do conjunto de dados.....	104
5.3 Comentários sobre as respostas obtidas.....	105
<b>6 COMENTÁRIOS FINAIS .....</b>	<b>107</b>
6.1 Resposta ao problema de pesquisa .....	107
6.2 Sobre os objetivos.....	109
6.3 Discussão sobre a teoria de base e os resultados da pesquisa .....	111
6.4 Sobre a metodologia .....	114
6.5 Sobre os limites do trabalho .....	115
6.6 Sobre sugestões de novas pesquisas .....	116
6.7 Comentários finais .....	117
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>118</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DA ENTREVISTA.....</b>	<b>127</b>
<b>APÊNDICE B – INSTRUMENTO QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>131</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o tema de redes ganhou notoriedade na produção acadêmica, por meio da realização de estudos sobre as variáveis racionais, econômicas e sociais que buscam entender o desenvolvimento, a formação, a manutenção das redes, as relações entre os atores e a configuração, ou os estados dinâmicos das redes.

Para Nohria e Eccles (1992), os três principais motivos que levaram ao aumento da relevância das redes são: (a) novas maneiras como as empresas estão competindo, não mais de forma isolada, mas sim ocorrendo entre grupos; (b) a tecnologia auxilia na descentralização e, consequentemente, na flexibilidade dos arranjos produtivos, contribuindo para a expansão da rede de relações; (c) os estudos sobre o tema de redes ganharam maturidade e reconhecimento nas discussões, seminários e congressos.

A partir dessa nova forma de competição, na qual as empresas não mais competem e concorrem sozinhas, mas sim em grupos, surgiram várias redes com o intuito de diminuir as dificuldades comuns das organizações. O que diferencia as redes entre si é o resultado final da configuração de cada uma, no sentido de estrutura, objetivos, governança e força dos laços. Conforme defende-se neste trabalho, são as relações sociais que iniciam o processo que culmina na configuração especial de cada rede.

No agronegócio não é diferente: cada vez mais os produtores rurais estão se organizando, unindo esforços com o objetivo de trabalhar de forma associativa e formando grupos que apresentam as características do formato de redes, tais como confiança e comprometimento entre os atores, interdependência, complexidade de tarefas e necessidade de trocas e governança.

O fenômeno de redes pode ser estudado como perspectiva de análise (no sentido mais acadêmico), ou como estrutura de governança (no sentido mais gerencial) (LOPES e BALDI, 2009). A primeira perspectiva, adotada neste trabalho, permite obter uma melhor compreensão do processo de formação e desenvolvimento da rede. Dentro da perspectiva de análise, segundo Sacomano e Truzzi (2004), é possível realizar inferências e interpretações de uma rede a partir da estrutura de relações sociais. O desenho das ligações entre os atores permite, por exemplo, compreender a dominância de confiança, ou de competição, ou de jogos de poder no grupo.

Alguns autores, como Nohria e Eccles (1992), Grandori e Soda (1995), Tichy, Tushman e Fombrun (1979), merecem destaque pela contribuição a respeito da compreensão do fenômeno de redes. Conforme Grandori e Soda (1995), existem várias abordagens sobre o estudo de redes, distribuindo-se em princípios racionalistas, econômicos, sociais e

institucionais. O presente estudo adota as afirmativas da sociedade em rede (CASTELLS, 1999) e as afirmativas e constructos da abordagem social de redes (GRANOVETTER, 1985; GRANDORI e SODA, 2006; GULATI, 1998). Segundo Castells (1999), a sociedade atual está configurada no formato de redes e de acordo com a perspectiva social, a afirmativa principal é que as relações sociais constituem uma teia que dirige os processos, ações e comportamentos dos participantes. Unindo-se as duas perspectivas, pode-se afirmar que todas as organizações estão em redes (NOHRIA e ECCLES, 1992) e que o desenvolvimento das redes ocorre em função de uma teia social. Essa é a base teórica da dissertação.

O trabalho tem como principal objetivo analisar a condição de presença necessária das categorias confiança e comprometimento no desenvolvimento e formação de redes, por meio de casos múltiplos em redes de produtores rurais no estado do Mato Grosso. A proposição principal é que as categorias confiança e comprometimento são indispensáveis para o desenvolvimento das redes. Em outras palavras, redes que nascessem exclusivamente de fatores racionais e econômicos, como, por exemplo, um distrito industrial, precisariam desenvolver os laços de confiança e comprometimento, senão seriam apenas organizações isoladas, próximas por algum contrato ou posição geográfica.

As redes investigadas são compostas por duas associações de produtores rurais, uma formada por agricultores feirantes e, outra, por produtores de banana. Os dois grupos apresentam as características de: troca de informações, conhecimento compartilhado, auxílio técnico de manejo e cultivo entre os membros, e busca de soluções em conjunto para os problemas decorrentes da atividade que desenvolvem. Essas características são observadas em ambos os grupos, com maior ou menor intensidade. A partir dessas constatações, e considerando as presenças/ausências das categorias acima, pode-se afirmar que os dois grupos se caracterizam por funcionarem predominantemente no formato de rede, o que autoriza, justifica e valida o estudo das relações coletivas.

## 1.1 Tema

As categorias sociais da confiança e comprometimento como bases para o desenvolvimento de redes do agronegócio.

## 1.2 Problema

A partir da análise de trabalhos sobre o desenvolvimento, emergência e formação de redes, verifica-se que existem posições divergentes sobre qual seria a base desses processos.

Para Klein, Pereira e Quatrin (2014), por exemplo, os fatores fundamentais seriam a definição de critérios para seleção dos integrantes, a confiança, o comprometimento e o coletivismo. Já no trabalho de Hernandes e Giglio (2014), os resultados apontam que a emergência das redes ocorre por meio da concomitância das variáveis sociais confiança e comprometimento e variáveis de dependência de recursos. Nestes dois trabalhos, há convergência sobre a importância da confiança e do comprometimento, sem ficar claro, no entanto, se são bases, se são antecedentes, se ocorrem com o desenrolar dos processos, ou se são consequentes.

Para alguns autores (WILLIAMSON, 1985; CARAYOL e ROUX, 2006), a rede se forma e se desenvolve por motivos econômicos e pode ser considerada como uma estratégia para concorrer no mercado cada vez mais competitivo e globalizado. As relações sociais, nesse, caso ficam em segundo plano e vão aparecer como uma consequência.

Outros autores (GULATI, 1998; UZZI, 1997) defendem que o desenvolvimento e a formação da rede estão alicerçados nas relações sociais; assim, as redes somente poderão se formar se houver uma base social anterior, que dá apoio para que as pessoas somem esforços, e se tornar possível o comprometimento de uns com os outros em prol de objetivos em comum, resultando no desenvolvimento da rede.

Entende-se por desenvolvimento da rede a presença e a evidência de variáveis que mostram evolução. A partir de revisão bibliográfica prévia, selecionaram-se as seguintes variáveis: (a) crescimento da troca de informações; (b) evolução dos conflitos de interesses; (c) processo contínuo de integração entre os atores com ações de cooperação (MILES e SNOW, 1986). O conceito de desenvolvimento será retomado nos itens 2.1 da revisão bibliográfica e 3.2 da teoria de base.

A revisão bibliográfica prévia indicou que os autores em geral não diferenciam o que é um motivo e o que é uma base, diferença importante neste trabalho. Um motivo pode ser apenas o desencadeador do processo, enquanto que a base pode ser a condição necessária para a ocorrência do processo. Nesse sentido, aceitando os princípios sociais sobre o desenvolvimento e formação das redes, o trabalho elegeu como campo as redes de produtores rurais no Estado do Mato Grosso, mais precisamente no município de Juína, localizada na região Noroeste do Estado. Esse município é caracterizado pela presença de pequenos produtores que, individualmente, não tem uma escala significativa de produção que, em muitos casos, é a única fonte de renda da família. Nessa situação, os produtores veem como alternativa a união e as parcerias com o objetivo de terem acesso a conhecimento, tecnologia, mercados e, consequentemente, maior renda em razão de maior escala de produção e agregação de valor aos seus produtos.

Considerando os debates existentes sobre o desenvolvimento das redes, este estudo tem como pergunta de pesquisa: as categorias sociais confiança e comprometimento são as bases para o desenvolvimento de redes de produtores rurais?

### 1.3 Justificativa

Atualmente, tem-se percebido uma crescente valorização da abordagem da Sociologia Econômica nos estudos sobre redes. O presente trabalho segue nessa temática, dando importância para as relações sociais nos estudos de redes de produtores rurais.

Os fatores determinantes para o desenvolvimento e formação de redes têm sido objeto de inúmeras pesquisas internacionais, nas quais os autores procuram identificar o que motiva a formação e o desenvolvimento. Autores como Gulati (1998), Uzzi (1997) defendem que o desenvolvimento e a formação da rede estão alicerçados nas relações sociais, que as redes somente poderão se formar e desenvolver se houver uma base social anterior, que apoie a união de esforços entre as pessoas e o comprometimento de uns com os outros em prol de objetivos em comum.

Essa tendência, a de se valorizar o social em pesquisas de redes pode ser observada em Radomsky e Schneider (2007, p. 252), autores que desenvolveram e procuram responder a seguinte questão: “como as relações de reciprocidade, proximidade, amizade e parentesco podem constituir redes sociais e econômicas e capazes de estimular o desenvolvimento?”. No artigo, os autores afirmam a importância da realização de pesquisas nessa direção. Se houver mudança da primeira parte da pergunta, incluindo-se o termo comprometimento, a questão fica praticamente igual à pergunta desenvolvida nessa dissertação, que é: as categorias confiança e o comprometimento são as bases para o desenvolvimento de redes de produtores rurais? Os citados artigos indicam a justificativa da importância do tema desenvolvido nessa dissertação, sendo que outros autores também estão na busca da base social das redes.

Alguns estudos atuais, como de Bertóli, Giglio e Rimoli (2014), procuram investigar a existência de uma relação entre as categorias sociais de confiança e comprometimento com a estrutura e a governança das redes. No trabalho citado, os autores partiram da premissa de que as ações coletivas e os mecanismos de incentivos e controle do comportamento estão intrinsecamente relacionados à presença da confiança e do comprometimento, o que está alinhado à proposta deste trabalho, qual seja, a de colocar essas duas categorias sociais como bases das redes.

Dentre os trabalhos que também se aproximam da presente dissertação, encontra-se o artigo de Martins, Velozo e Giglio (2015). Os autores apresentam um modelo conceitual

tendo a confiança e comprometimento como bases do equilíbrio e desenvolvimento das redes de cooperativas. O termo base utilizado pelos autores tem relação com o que se defende no presente trabalho.

Esses trabalhos indicam e justificam o esforço de valorização das explicações sociais dos processos nas redes. Nesse sentido, o presente trabalho justifica-se pela importância teórica do tema das categorias sociais como bases das redes e visa contribuir com relação às teorias existentes, valorizando, sustentando as categorias sociais confiança e comprometimento como base para o desenvolvimento das redes. Metodologicamente a contribuição do trabalho consiste em apresentar e testar a aplicabilidade dos indicadores de confiança, comprometimento e desenvolvimento de redes. O trabalho propõe uma posição específica para a confiança e o comprometimento, colocando-as como bases, e abrindo espaço para a discussão do resultado do teste dos indicadores.

## **1.4 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste trabalho consiste em investigar se as categorias sociais confiança e comprometimento são as bases para o desenvolvimento das redes, especificamente as redes de negócios. A partir do objetivo geral, desdobram-se os objetivos específicos.

### **1.4.1 Objetivos Específicos**

- Apresentar os mapas das redes investigadas;
- Apresentar indicadores de confiança, comprometimento e desenvolvimento da rede;
- Testar a aplicabilidade dos indicadores de confiança, comprometimento e desenvolvimento da rede;
- Comparar a presença das categorias confiança e comprometimento e sua relação com o desenvolvimento das redes investigadas.

O trabalho está estruturado da seguinte forma:

Inicia com esta Introdução, na qual são apresentados o tema e o problema de pesquisa, discutindo o contexto em que eles se inserem. São apresentados os argumentos que justificam a investigação.

No item 2, apresenta-se a revisão bibliográfica, e são apresentados trabalhos que investigaram o tema confiança, comprometimento, bases, desenvolvimento, formação de redes e redes do agronegócio. Este item é finalizado com comentários sobre essa revisão, dando ênfase aos autores que afirmam que o desenvolvimento das redes ocorre a partir de categorias sociais.

No item 3, são apresentados os fundamentos teóricos do trabalho, trazendo os conceitos da Abordagem da Sociedade em Rede; Abordagem Social; conceito de base aplicado a redes. Em seguida, são conceituadas teórica e operacionalmente as categorias confiança e comprometimento, e apresentado um quadro dos conceitos e dos indicadores levantados. Ao final, apresenta-se o desenho da pesquisa.

O item 4 descreve a metodologia do trabalho, caracterizando a pesquisa como descritiva e interpretativa, de natureza qualitativa, tomando como exemplos algumas redes de produtores rurais do estado do Mato Grosso.

No item 5, apresentam-se e se discutem os dados coletados. Seguem-se as premissas da análise qualitativa, na qual cada caso é apresentado e é dada uma resposta ao problema de pesquisa.

No último item, são apresentadas as conclusões da pesquisa, a discussão de suas implicações, a discussão dos dados e das teorias, os limites e as sugestões de novas pesquisas.

## 2 REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA

A revisão bibliográfica tem o objetivo de fundamentar a validade e a justificativa da pergunta da pesquisa, na busca de trabalhos que utilizaram as categorias sociais de confiança e comprometimento como bases do desenvolvimento de redes. Esta parte complementa e fundamenta a revisão bibliográfica inicial, apresentada na introdução.

Além dessa tarefa, a revisão tem o intuito de verificar as tendências de usos de teorias de métodos de investigação dos trabalhos que tratam sobre confiança e comprometimento nas redes, dando ênfase às pesquisas sobre a importância dessas categorias no desenvolvimento e na formação das redes. Ao final dessa análise, é possível explicitar o lugar do presente trabalho dentro do contexto das correntes de pesquisa que foram levantadas.

Foi utilizado o portal Proquest para a investigação da produção internacional. Dentro da área de ciências sociais, a palavra *Network*, e utilizando-se o filtro de periódicos acadêmicos, gerou 473.870 resultados. Filtrando os textos das últimas duas décadas, verifica-se que, de 1997 a 2006, foram encontradas 116.896 publicações; no último período, de 2007 a 2016, identificaram-se 277.460 publicações, ou seja, mais de 160 mil publicações em relação à década passada. A partir dessa constatação, percebe-se que este é um assunto cada vez mais investigado. A palavra *network* com o uso de filtro apenas no título, na última década, remeteu a 159.225 resultados.

Dando sequência à pesquisa, tomou-se como critério restringir o levantamento ao período de 2006 a 2016; este é um assunto a respeito do qual vem crescendo o interesse nos últimos anos, conforme detectado nos resultados encontrados pelo banco de dados Proquest, utilizando-se como filtro as palavras encontradas no título do documento. Como palavras-chave para pesquisa, foram buscadas: 1) *Network*; 2) *Trust*; 3) *Commitment*; 4) Expressões relativas ao agronegócio, como *agribusiness* (85), *agricultural* (6.168), *agriculture* (3.950) e agricultura (75), optando-se pela que possui maior número de indicações, a expressão *agricultural* (6.168).

A Tabela 1 apresenta os resultados combinados. Foram encontrados 42 trabalhos internacionais por meio do cruzamento entre *Trust* e *Commitment*. A leitura do título, palavra-chave e resumo destas indicações resultou na seleção de seis trabalhos. Os demais versam sobre diversas áreas como economia, saúde, educação e comportamento humano, sendo que o maior número trata sobre relacionamento dos colaboradores nas organizações, com 16 artigos. Fazendo a combinação entre os termos *Network* e *Agricultural*, foram identificados 139

artigos; o mesmo processo seletivo resultou em oito com enfoque social. Estes artigos serão comentados nos próximos itens.

Tabela 1 – As indicações de categorias de redes presentes em artigos a partir do portal Proquest

CATEGORIAS	FREQUÊNCIA
(1) <i>Network</i>	105.308
(2) <i>Trust</i>	6.527
(3) <i>Commitment</i>	2.511
(4) <i>Agricultural</i>	6.168
(1) e (2)	748
(1) e (3)	12
(1) e (4)	139
(2) e (3)	42
(2) e (4)	5
(3) e (4)	3

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2017).

Foi utilizado o portal Scielo para a investigação da produção brasileira e este é um banco de dados de reconhecida importância nas pesquisas acadêmicas. Pesquisaram-se artigos publicados em revistas científicas de Administração.

A pesquisa que fez uso da palavra redes sem nenhum filtro gerou 2.144 resultados. A partir da aplicação de um filtro referente aos trabalhos das últimas duas décadas, verificou-se que, de 1997 a 2006, podem ser encontradas 482 publicações; já no período de 2006 a 2016 foram identificadas 1.623 indicações. Este resultado revela que o assunto está em evidência nos últimos anos. A palavra Rede com filtro no título, na última década, gerou 710 indicações.

Para esta pesquisa, tomou-se como critério selecionar o período de 2006 a 2016, utilizando o mesmo filtro da pesquisa anterior. Como palavras-chave, utilizaram-se as mesmas do portal Proquest, quais sejam: 1) Redes; 2) Confiança; 3) Comprometimento; 4) Agronegócio.

A Tabela 2 mostra os resultados combinados. Quando buscadas as expressões de forma isolada, encontra-se um significativo número de trabalhos. Porém, a conclusão é a mesma da tabela anterior, ou seja, são raras as publicações brasileiras que tratam da ligação entre confiança e comprometimento nas redes (1 indicação). Este trabalho será comentado nos itens seguintes.

Considerando a baixa frequência de artigos brasileiros encontrados sobre o tema, investigaram-se dissertações e teses. Utilizou-se o portal da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações para efetuar a busca. Por meio da pesquisa com a palavra rede, com a

aplicação do filtro apenas no título e utilizando o mesmo interstício das pesquisas nos portais Proquest e Scielo (2006 a 2016), foram encontrados 4.691 trabalhos.

Tabela 2 – As indicações de categorias de redes presentes em artigos a partir do portal Scielo

CATEGORIAS	FREQUÊNCIA
(1) Redes	557
(2) Confiança	71
(3) Comprometimento	136
(4) Agronegócio	30
(1) e (2)	3
(1) e (3)	1
(1) e (4)	1
(2) e (3)	1
(2) e (4)	0
(3) e (4)	0

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2017).

Diante da variedade de definições de redes, incluindo informática, biologia e matemática, realizaram-se alguns filtros para chegar a trabalhos com o mesmo enfoque de redes abordado nessa dissertação. Utilizando como filtro as palavras redes e confiança no título, o sistema indica seis dissertações e uma tese. Substituindo o termo confiança por comprometimento, foi verificada a existência de um trabalho, sendo que o mesmo trata sobre redes neurofuncionais, não tendo qualquer relação com o trabalho atual. Outro filtro foram as palavras redes e agronegócio, gerando indicações de três dissertações e duas teses. Do total dos cinco trabalhos encontrados com esse filtro, apenas 1 apresenta abordagem social.

Passa-se agora a comentar os trabalhos selecionados na revisão que apresentam alguma proximidade com o trabalho atual, ou porque trataram sobre as categorias sociais, ou porque analisaram o desenvolvimento e a formação das redes, ou porque se interessaram pelo campo do agronegócio. Ao final desta análise, será possível conhecer a posição do atual trabalho dentro do contexto da produção acadêmica.

No próximo item, apresentam-se trabalhos relacionados à base, desenvolvimento e formação de redes.

## 2.1 Bases, desenvolvimento e formação de redes

Esses termos não constam nas Tabelas 1 e 2, pois foi realizado outro tipo de pesquisa em bancos de dados nacionais, não restritos ao campo da Administração, com objetivo de buscar as convergências no uso das expressões.

Entende-se como base a afirmativa que determinada categoria é necessária e/ou suficiente para a ocorrência de um fenômeno. No caso das redes, está afirmando-se que a confiança e o comprometimento são as bases, isto é, as condições necessárias (mas não suficientes) para o desenvolvimento e formação das redes. Em outras palavras, buscaram-se nos artigos as afirmativas dos autores de que as redes se desenvolvem a partir da presença dessas categorias, ou que as redes terminaram na falta delas. Elas eram, portanto, a base da rede.

Alguns trabalhos encontrados defendem que o desenvolvimento e a formação das redes ocorrem por motivos econômicos. Dentre estes, Carayol e Roux (2006) procuraram desenvolver um modelo estratégico de formação de rede baseado nos fatores econômicos. Para explicar o fenômeno, utilizaram a teoria dos jogos. Para esses autores, o que leva as pessoas, ou organizações, a fazerem parte de uma rede está relacionado à dependência de recursos. Neste trabalho, não se negam os motivos econômicos, institucionais, políticos, de oportunidades de negócios, entre outros que são listados na literatura. O que se defende aqui é que o movimento de ação coletiva por causa desses motivos só se organiza, forma-se e se desenvolve se houver uma base de relações de confiança e de comprometimento.

Para Radomsky e Schneider (2007), as relações sociais, como a reciprocidade, proximidade e amizade, são importantes para constituição de redes de trabalho. Para os autores, o conjunto de relações da rede é responsável pelo dinamismo do mercado de trabalho e pela diferenciação da economia local, pois articula os atores que compõem o tecido social e exerce, com isso, efeitos relevantes para o desenvolvimento do território. Dessa forma, investigando como era o modo de funcionamento das redes, verificou-se que as relações de proximidade entre os atores eram fundamentais para sua constituição e operação. A conclusão a qual os autores chegaram deixa claro que as relações sociais foram as bases para formação e desenvolvimento das redes investigadas.

Giglio, Rimoli e Silva (2008), reforçam a ideia de que os motivos que levam as empresas a se organizarem em rede se deve ao rápido avanço da tecnologia e mudanças de valores dos consumidores; com isso, surge a necessidade de realizar parcerias entre compradores e vendedores, e também com as redes de empresas, para estabelecer contratos de longo prazo para atender essa demanda cada vez mais crescente. Segundo os autores, a interdependência e a confiança estão presentes nessas parcerias. Os autores retratam os motivos que levam à formação de redes e verificaram que, independentemente dos motivos, surgem as relações sociais, como confiança e comprometimento, que são defendidas neste trabalho como bases para o desenvolvimento das redes.

Os aspectos como amizade, laços familiares e formação de um grupo social, segundo Verschoore e Balestrin (2008), são valorizados e percebidos como ganhos relevantes, determinando também o estabelecimento de redes de cooperação. O sucesso da rede, segundo Spekman e Carraway (2006), está relacionado ao comportamento não oportunista de cada membro, devendo haver confiança para que a parceria permaneça. Novamente, é percebido pelos autores que tanto a formação como o desenvolvimento das redes estão pautadas nas relações sociais, mais especificamente na confiança e comprometimento.

Braga, Mattos e Souza (2008), pesquisando sobre formação de redes de consultoria organizacional, identificaram como resultado da pesquisa quatro elementos relacionais imprescindíveis na formação das redes, sendo: a) expectativa de cooperação entre os membros; b) comprometimento dos membros com a rede, c) confiança pessoal em outros consultores e d) expectativa de comportamentos éticos. Segundo os autores, os dois últimos elementos constituem não só os elementos essenciais para a formação, como também são a base para os demais.

Já para Pembroke (2013), cada vez mais as empresas estão vislumbrando vantagens em trabalhar de forma cooperativa, ao invés de adotar estratégias puramente competitivas, e argumenta que as alianças serão mais bem estabelecidas numa base firme de confiança. O autor relata a confiança como base para o desenvolvimento da rede, ou seja, demonstra que ela é condição necessária para que as alianças sejam concretizadas. Essa afirmação vem ao encontro com o defendido nesta dissertação.

Pesquisando sobre quais aspectos são fundamentais para formação e desenvolvimento de redes, Klein, Pereira e Quatrin (2014) evidenciaram como fatores preponderantes a definição de critérios para a seleção dos parceiros, a confiança, o comprometimento e o coletivismo. Percebe-se que os autores não utilizam o termo base para formação e desenvolvimento de redes, e sim fatores preponderantes. Entende-se que os termos se assemelham, pois o fator preponderante é algo indispensável, assim como a base é defendida neste trabalho. Nesse sentido, pode-se afirmar que a confiança e o comprometimento para os autores foram as bases para formação e desenvolvimento das redes.

Hernandes e Giglio (2014), pesquisando sobre as condições necessárias para emergência de redes de negócios, evidenciaram a presença concomitante de variáveis sociais e de dependência de recursos como indispensáveis para formação de redes. Os autores afirmam que a dominância de fatores estritamente negociais, ou a dominância de fatores estritamente sociais, prejudica ou inviabiliza a emergência de redes de negócios.

A revisão bibliográfica não deixou clara a convergência entre base, desenvolvimento e formação de redes. O conceito de base defendido neste trabalho diz respeito a uma presença obrigatória e necessária para que a rede se desenvolva, embora este fator não seja, necessariamente, o motivo, tampouco seja contingente. Alguns autores utilizam termos como preponderante, condições necessárias, fatores indispensáveis, motivos, nem sempre associados aos mesmos conceitos. Por exemplo, um motivo pode ser fator preponderante, ou contingente; uma condição necessária pode não ser a base, embora necessária.

O presente trabalho defende que as relações de confiança e de comprometimento são a base para o desenvolvimento e formação das redes, sejam quais forem os motivos que originaram os movimentos de aproximação dos atores. Por exemplo, fatores econômicos podem levar a movimentos de formação de uma rede de negócios, enquanto que fatores políticos podem levar à formação de uma rede de políticas públicas. A proposição principal do trabalho é de que, sejam quais forem os motivos e seja qual for a natureza das redes, comercial ou de políticas públicas, as relações sociais de confiança e comprometimento devem estar presentes na formação, desenvolvimento e a caracterização de uma rede.

No próximo item são analisados os trabalhos relacionados à categoria confiança.

## 2.2 Confiança

Conforme indicado nas Tabelas 1 e 2, as indicações sobre confiança nos bancos de dados são da ordem de 6.600 artigos. A combinação com a palavra redes reduz as indicações para aproximadamente 10% deste total. Nos estudos sobre redes, a categoria confiança aparece ora como base de formação e desenvolvimento, ora como condição necessária (mas não suficiente) e ora como efeito colateral, de importância secundária.

Para Cunha (2006, p. 59), “a confiança é a amálgama vital para a geração de comportamentos cooperativos e de adoção de ação conjunta, que produz a eficiência coletiva deliberada em qualquer modalidade de organização, seja em redes de pequenos e médios produtores sejam em redes sob o formato de cadeias de suprimento”.

Conforme Sadowski e Duysters (2008), a confiança e o comprometimento são considerados fatores essenciais nas redes, sendo que sua presença tende a levar para o sucesso, e sua ausência pode culminar no fracasso das redes. Essa constatação foi verificada pelos autores, pois foram colhidas evidências de que o fracasso de alguns casos de redes tem origem em uma parceria na qual inexistem confiança e comprometimento entre os atores. O trabalho sustenta a proposição de as duas categorias serem a base do desenvolvimento e permanência das redes.

De acordo com Lourenzani, Silva e Azevedo (2006, p. 5):

A confiança (*trust*) é apontada como fator indispensável para a cooperação entre os relacionamentos interorganizacionais. É considerada uma condição para o estabelecimento do compromisso (*commitment*) entre os agentes que se relacionam. A confiança pode ser entendida como um conjunto de expectativas que os indivíduos têm sobre o comportamento futuro dos seus parceiros de negócios.

Conforme pode ser percebido, os autores salientam a importância da confiança e do comprometimento na formação, desenvolvimento e resultados das redes. Algumas diferenças de causalidade são encontradas entre os autores, ocorrendo afirmativas de que a confiança gera o comprometimento e vice-versa. Para este trabalho, conforme será detalhado no item de base teórica, afirma-se que a confiança e o comprometimento são complementares entre si, não havendo relação estrita de causalidade.

Em relação à confiança em organizações cooperativas, Bertolin *et al.* (2008) afirmam que a confiança é necessária porque as transações dos membros cooperados não são suficientes para sustentação e desenvolvimento do grupo. Conforme os autores, a confiança assume um papel de coordenação nas relações entre as partes. Neste caso, a confiança tem a função de auxiliar na governança da rede, fazendo com que a rede se desenvolva. A governança, segundo Grandori e Soda (1995), é considerada como o conjunto de mecanismos de coordenação, controle e incentivo das relações entre os atores da rede para atingir os resultados.

Xiao *et al.* (2010), pesquisando sobre os efeitos da confiança entre os atores e a confiança individual em organizações cooperativas, identificaram que tanto a confiança na equipe quanto a confiança individual possuem relação positiva com o desempenho cooperativo. O trabalho sustenta a afirmativa da confiança como base para o desenvolvimento da rede.

Investigando os condicionantes de consolidação de redes de cooperação, Zancan *et al.* (2013) elaboraram um quadro a partir da literatura e identificaram onze condicionantes. Dentre os condicionantes, a confiança está presente. Como resultado da pesquisa empírica, foram identificados treze condicionantes na consolidação da rede investigada e, novamente, a confiança foi citada. O resultado ao qual os autores chegaram demonstra a importância da confiança na formação e no desenvolvimento das redes, o que vem ao encontro com o que se defende na presente dissertação.

Para os autores Maciel, Reinert e Camargo (2011), a confiança reduz a possibilidade de conflitos em redes estratégicas hierárquicas. Os autores chegaram a esta conclusão após

realizarem um estudo sobre a confiança, discutindo-a em três dimensões: confiança na capacidade, na benevolência e na integridade. A benevolência, segundo os autores, significa fazer o bem para aquele que confia, e demonstrar bondade ou boa vontade em relação às outras pessoas. Nesse sentido, a benevolência pode ser retratada pela intensidade em que o comportamento de um ator é significativo e está em consonância aos desejos e conformidade da outra parte. Este trabalho aceita e utiliza os indicadores de confiança citados pelos autores.

Adami e Verschoore (2014) afirmam que, de modo geral, confiança está associada à boa vontade, benevolência, credibilidade e confiabilidade. A confiança consiste na crença de que o parceiro tem a habilidade requerida para desempenhar conforme o esperado, não agindo contra seus interesses, isto é, não explorando suas vulnerabilidades. Esta crença acontece sem dúvidas ou suspeitas e sem informações detalhadas sobre as ações da outra parte. Há, portanto, uma relação direta com a aceitação deliberada de riscos, tanto do ponto de vista da execução do combinado quanto com relação à adoção de comportamentos oportunistas pela outra parte.

Para Reyes (2012), a confiança envolve de forma sistemática dois elementos, que são: aceitação da vulnerabilidade por intermédio da posição de risco assumida e por expectativas positivas sobre o comportamento do outro. É possível observar a existência desses dois elementos da confiança a partir de diferentes bases. Este trabalho aceita e utiliza estas duas variações de confiança.

De acordo com Alves, Barreto e Martins (2015), a confiança é considerada uma das bases para o desenvolvimento das cadeias de suprimento, pois permite aos atores envolvidos lidarem com maiores níveis de incerteza e complexidade. Segundo os autores, nessa nova configuração de competição, os agentes não mais atuam sozinhos e não podem mais ter como objetivo apenas o seu sucesso individual. Isto é, o compartilhamento tanto de sucessos quanto de riscos passa a ser realidade com o intuito de almejar uma relação ganha-ganha.

Nos trabalhos pesquisados, sejam nacionais ou internacionais, não há uma linha dominante em relação à categoria confiança. Conforme visto, alguns autores defendem que confiança está relacionada ao poder, outros à governança e, outros, ao controle do comportamento dos atores. Também há divergências quanto a sua origem e seu nível de importância. Vários são os conceitos encontrados em relação à confiança; no entanto, este trabalho utilizará o termo confiança como o colocar-se na dependência do outro (LOURENZANI; SILVA e AZEVEDO, 2006) e colocar seus recursos à disposição dos outros, sem necessidade de salvaguardas (GRANOVETTER, 1985). Essa escolha justifica-se

por se entender que, por meio da definição mais relacional, torna-se possível fazer uma ligação de correspondência com o comprometimento.

Os trabalhos relacionados à categoria comprometimento estão apresentados no próximo item.

### 2.3 Comprometimento

Conforme pode ser visto nas Tabelas 1 e 2, as indicações sobre comprometimento nos bancos de dados são da ordem de 2.600 artigos. A combinação com a palavra redes reduz as indicações para, aproximadamente, 5% deste total.

Para Braga, Mattos e Souza (2008), a existência do comprometimento está vinculada à redução da disposição em desistir da relação, ao aumento do consentimento e à crescente cooperação. Estes três conceitos operacionais serão utilizados no presente trabalho. Sadowski e Duysters (2008) apontam que falta de comprometimento e confiança entre parceiros levam ao fracasso da rede. Os autores relatam que o comprometimento ou, mais precisamente, a falta dele, entre os atores da rede pode culminar na desistência em continuar na rede, ou até mesmo no fracasso da rede. Percebe-se que o comprometimento faz parte da base das redes, conforme é defendido nesta dissertação.

Pesamaa, Hair Júnior e Haahti (2010), pesquisando sobre os motivos que levam à seleção de parceiros em redes de empresas, identificaram que, a partir das interações entre as empresas, há uma evolução influenciada pela confiança e comprometimento, resultando em relações mais duradouras.

Para Giglio (2011), o comprometimento pode ser entendido por meio do resultado da combinação das variáveis expectativas positivas de relacionamentos, de representações sociais e da presença da confiança, sendo então um resultado comportamental a partir da qualidade dessas três combinações.

Wegner *et al.* (2011), pesquisando uma rede de produtores rurais no que tange o capital social na construção de um ambiente de confiança, chegaram à conclusão que o comprometimento, juntamente com a confiança dos participantes da rede, mostraram-se fundamentais para manutenção da rede, bem como para a busca de objetivos comuns.

Anjos e Reagans (2013), investigando sobre o comprometimento, chegaram à conclusão de que os atores que possuem fraco comprometimento estão mais propensos a abandonar a rede quando encontram uma vantagem superior fora. Já os atores mais comprometidos sacrificam ganhos em curto prazo para ter um conhecimento superior e

informações que lhes trarão benefícios futuramente. Essa ideia de comprometimento é utilizada neste trabalho, e consiste na ideia de ajudar o outro sem benefício próprio imediato.

Este subitem, portanto, mostrou a convergência da noção de comprometimento como esforços da continuidade das relações e ajuda ao outro, mesmo sem o benefício próprio imediato. Estas afirmativas são aceitas neste trabalho e o pesquisador foi um passo além: defende-se, conforme será desenvolvido na base teórica, que a confiança e o comprometimento são interfaces complementares nos relacionamentos, isto é, os sinais de confiança de um ator para o outro podem ser complementados pelos sinais de comprometimento daquele ator para o primeiro.

Por se tratar de um trabalho sobre desenvolvimento de redes voltadas ao agronegócio, no próximo item serão apresentados alguns trabalhos que tratam do agronegócio na perspectiva de redes.

## 2.4 Redes no agronegócio

Quando se fez a busca no portal Proquest e Scielo com o cruzamento entre os termos redes e agronegócio, foram encontrados 139 artigos no Proquest e 1 artigo no Scielo. Desse total, 8 possuem enfoque social, sendo que os demais são voltados para aspectos econômicos, vantagem competitiva e ganhos de escala. Diante do número reduzido de artigos brasileiros sobre as temáticas de redes e do agronegócio, foram acrescentadas dissertações, livros e também se ampliou o interstício de busca. Nessa nova busca, foram selecionados um livro, duas dissertações e um artigo, que serão comentados a seguir.

Batalha e Silva (2001), defendem que o agronegócio brasileiro necessita buscar competitividade em bases sustentáveis; para que isso aconteça, é fundamental que se operacionalizem ações que proporcionem um melhor arranjo das cadeias produtivas, aumentando assim a capacidade de reação da cadeia frente às rápidas mudanças do cenário competitivo. O que os autores defendem é que, no estágio atual em que se encontra o agronegócio brasileiro, as empresas e produtores devem unir esforços e atuar no formato de redes, o que também é defendido neste trabalho.

Morrison (2007), pesquisando sobre as relações de confiança e motivação como vantagem competitiva em uma cooperativa de produtores de banana, concluiu que, trabalhando em rede, os produtores tiveram maior capacidade produtiva, criando um grupo mais competitivo no mercado e agregando maior poder de barganha. A conclusão do autor vem corroborar a ideia de que, no agronegócio, é necessário que se trabalhe no formato de redes, o que traz mais vantagens para os participantes.

Osterberg e Nilsson (2009), estudando sobre o comprometimento dos sócios e a confiança deles em uma cooperativa agrícola, identificaram que o grau de sucesso dessa cooperativa está relacionado ao grau de comprometimento e confiança dos sócios, influenciando de maneira positiva a governança. Os autores afirmam que o comprometimento e confiança constituem a base do desenvolvimento da cooperativa.

De acordo com Elias (2011), as redes agroindustriais são de extrema importância, pois associam todas as atividades inerentes ao agronegócio, sejam atividades produtivas, atividades que antecedem essa produção, atividades de transformação industrial, cuja matéria prima provém da atividade agropecuária, até a distribuição de alimentos já processados. Para o autor, todas as etapas necessárias à produção e à comercialização de produtos oriundos do agronegócio são mais bem organizadas se os envolvidos estiverem trabalhando no formato de rede. O trabalho deste autor é relevante porque ele está defendendo a importância de redes no agronegócio.

O mesmo argumento é defendido por Estivalete, Pedrozo e Begnis (2012) a respeito da importância de se investigar o agronegócio na perspectiva de redes. Segundo os autores, o formato de redes pode ser considerado uma evolução nas abordagens do agronegócio, já que, neste segmento, a noção mais habitualmente estudada e difundida é a de cadeia produtiva.

Já o artigo de Santos (2012) trata sobre a relação simbiótica entre instituições e o agronegócio. Segundo a autora, cada vez mais os produtores rurais estão se unindo e formando associações, cooperativas e sociedades com o objetivo de buscar apoio junto aos programas institucionais de fomento. Para Bukhori (2014), o agronegócio requer uma rede empresarial colaborativa devido à sua complexidade e ao grande número de empresas interconectadas. O autor relata a complexidade em que se encontra o agronegócio, não sendo mais possível atuar de maneira individual.

Com o intuito de averiguar trabalhos que tratam sobre as ações coletivas no agronegócio, Wenningkamp e Schmidt (2016) analisaram teses e dissertações que tratam dessa temática no período de 1998 a 2012. Dentre os temas mais investigados, segundo os autores, encontram-se os fatores sociais de laços fortes, comunicação e imersão dos atores.

Diante dos temas identificados por Wenningkamp e Schmidt (2016), a imersão dos atores, a confiança e a reciprocidade aproximam-se do tema desenvolvido da presente dissertação. A partir da identificação dos temas, os autores desenvolveram categorias de análise, sendo que uma delas é a confiança defendida nesse trabalho; outra categoria é o *free rider* (“caroneiro”), que é o contrário do comprometimento defendido nesta dissertação. Segundo os autores, os “caronas” são atores que se beneficiam do grupo, mas não cooperam

com esse grupo. Após análise dos resultados, é possível verificar a relação entre ação coletiva (nos temas investigados) e os resultados positivos no agronegócio; outra convergência parece ser o fato de redes com pouca gente apresentarem maior eficiência que grandes redes. Outra constatação é a de que, a partir da relação entre a teoria e os resultados, é possível sustentar a afirmativa de que ações coletivas obtêm resultados comerciais, além de trazer benefícios também nas esferas social, cultural e ambiental, tanto para quem participa das redes como para o desenvolvimento local e regional.

Percebe-se que muitos autores convergem em considerar que a formação de redes é interessante, capaz e válida no estudo do agronegócio. Nestes estudos, alguns trabalhos utilizam explicações econômicas, e outros utilizam abordagens mais racionais, de processo de decisão e estratégia. Em outros casos, utilizam-se os fundamentos das abordagens sociais, tal como se pretende neste trabalho.

Bertóli (2015) pesquisou as redes do agronegócio no estado do Paraná e concluiu que a confiança e o comprometimento são as bases de sustentação dessas redes, já que existe um forte laço social entre os atores. No entanto, o objetivo do trabalho desse autor não foi discutir o desenvolvimento e a formação da rede, mas verificar se as categorias sociais confiança e comprometimento são eixos organizadores do estado de redes. A noção de eixo naquele trabalho é próxima de noção de base no presente trabalho.

Considerando a revisão bibliográfica sobre o agronegócio, nos artigos internacionais como os de Morrison (2007); Osterberg e Nilsson (2009), verificou-se uma tendência para a realização de estudos segundo a abordagem social, procurando entender os relacionamentos entre atores em cooperativas e associações de produtores e sua relação com a governança.

Sobre os artigos brasileiros, a maioria se propôs a investigar as redes para verificar fatores de sucesso e insucesso, e os motivos que levam à formação das redes, ou que levam um ator a fazer parte de uma rede. As abordagens presentes nos trabalhos tendem para explicações econômicas e sociais e, em casos específicos, como no trabalho de Hernandes (2012), foram identificadas as duas abordagens, já que objetivo foi verificar se as redes se formam por motivos econômicos e sociais, concomitantemente.

## 2.5 Comentários sobre a revisão

A revisão indicou variações de conceitos das categorias confiança e comprometimento, variações a respeito de essas variáveis serem antecedentes e consequentes

a outros fenômenos, e variações sobre seu lugar de importância nas redes, ora como base, ora como consequência.

As categorias confiança e comprometimento são, segundo aqui se defende, formas contíguas de relacionamento. A categoria confiança é definida de muitas formas, incluindo a confiança conforme experiências anteriores (GULATI, 1998), e expectativas sobre comportamentos futuros (LOURENZANI; SILVA e AZEVEDO, 2006). Neste trabalho, adota-se o conceito de confiança como sendo a situação em que uma pessoa se coloca na dependência da outra, seja por solicitar ajuda a partir de um problema exposto, seja por dispor de seus recursos, sem ter garantias de uso oportunista (RUSBULT e LANGE, 2003). Outras definições, conforme pode ser visto, seguem princípios de atitudes e valores intrínsecos da personalidade de uma pessoa, e que não serão utilizados neste trabalho.

Na outra ponta do relacionamento de confiança está o comprometimento. Para Granovetter (1985), o comprometimento é a disposição de valorizar e considerar as expectativas sobre seu comportamento. Assim, significa que um ator B, no qual se depositou confiança, ou por expor um problema, ou por oferecer um recurso, comporta-se de modo a ajudar o ator A, ou a não se aproveitar de seus recursos para ganhos próprios. Em outras palavras, diante de um episódio de confiança, o comprometimento é a resposta esperada para fechar o circuito de relacionamento e realimentar a própria confiança e o comprometimento. No presente trabalho, utiliza-se o conceito de comprometimento dos autores Grandori e Soda (1995) e Nohria e Eccles (1992), para os quais o comprometimento é considerado atitude e comportamento dirigido para ações coletivas, no sentido de ajudar o outro que expôs seus problemas e solicitou ajuda; e também como a disposição em não se aproveitar dos outros.

Essa proximidade da confiança e do comprometimento foi afirmada por Gulati (1998) e Grandori e Soda (1995), mas sem a inclusão da contiguidade aqui sugerida. Este conceito de comprometimento como comportamento dirigido aos objetivos coletivos aparece no trabalho de Anderson e Weitz (1992). Além desse aspecto, os autores também colocam que comprometimento significa apresentar esforços e sinais da intenção de continuidade do relacionamento. A confiança e o comprometimento são colocados como as bases, os eixos sobre os quais todos os processos se orientam e se organizam e essa é a afirmativa do atual trabalho. Especificamente, a presença dessas categorias nas redes resulta em sinais de evolução e crescimento e a ausência resulta em não evolução e crescimento da rede.

Como não se encontraram modelos que definissem e integrassem essas categorias, o autor realizou um esforço para conceituá-las operacionalmente e criar os indicadores que orientam a construção dos instrumentos. Alguns indicadores já foram utilizados em pesquisas

anteriores (GAMBA, 2014; BERTÓLI, 2015; TARRICONE, 2016) e se mostraram operacionais.

Consideradas as análises da revisão bibliográfica, retorna-se à proposição inicial do trabalho, agora sabendo que as categorias sociais são frequentemente pesquisadas, mas são raros os esforços de integração da confiança e do comprometimento, variáveis que seguem sendo investigadas de forma isolada, sendo raras as vezes que são tomadas como bases do desenvolvimento das redes. O trabalho, portanto, segue os temas de uma área de abordagem social das redes, e que tem seu lugar nos estudos de redes, mas também apresenta certo ineditismo na conjugação das categorias e na afirmativa de serem bases.

Uma constatação importante da revisão bibliográfica, que será retomada na parte de base teórica, é que, apesar da diversidade de temas, teorias, modelos e modos de investigação das redes, é possível verificar a convergência dos artigos sobre os elementos, ou processos constituintes e definidores de uma rede. Esses artigos convergem em aceitar a existência de uma rede quando são encontrados os sinais de interdependência, de problemas e objetivos comuns, de partilha de recursos e informações e, de governança. A ausência desses sinais indicaria uma rede incipiente. A afirmativa é que a confiança e o comprometimento são as bases que impulsionam o desenvolvimento dessas variáveis e da formação e desenvolvimento da rede (GAERTNER, 2014). Assim, a confiança e o comprometimento são elementos do conjunto de variáveis de uma rede, e que se destacam por serem fundamentais na presença e no desenvolvimento de processos e resultados da rede.

O trabalho segue as afirmativas de Granovetter (1985), Nohria e Eccles (1992) e Uzzi (1997): aceita-se que as relações sociais de confiança e comprometimento funcionam como uma espécie de pano de fundo das ações, processos e comportamentos dos atores na rede. Utilizam-se também as afirmativas clássicas de Castells (1999), de que a sociedade está organizada no formato de rede e que toda organização está em rede, tendo ou não consciência dessa situação, sendo ou não utilizadas suas conexões.

Essas ideias foram replicadas no trabalho de Bertóli, Giglio e Rimoli (2014), utilizando o conceito de confiança de Morgan e Hunt (1994): assume-se que a confiança significa um ator colocar-se na dependência do outro, sem necessidade de salvaguardas; ainda, aceita-se o conceito de comprometimento de Grandori e Soda (1995), que revela o outro lado da confiança, isto é, o fato de um ator ajudar àquele que lhe depositou a confiança, não aproveitando essa oportunidade para tirar vantagem. O conceito dominante de comprometimento utilizado nesse trabalho é colocar-se à disposição para ações coletivas.

Outros autores, no entanto, como Gobbi *et al.* (2005), afirmam que quando se valorizam as relações sociais como a confiança e o comprometimento, despolitiza-se o conceito de rede, criando com isso uma lacuna. Para os autores, as interações que ocorrem entre os atores das redes são vistas como um jogo político, no qual o que se considera é o tipo de capital e interesses. A afirmativa dos autores faz um contraponto ao argumento defendido na presente dissertação.

No próximo capítulo, apresenta-se a base teórica que suporta as seleções apresentadas e auxilia na construção das definições operacionais das categorias.

### 3 TEORIA DE BASE

Neste item, serão apresentados os conceitos e as afirmativas que sustentam a investigação da proposição da dissertação, de que sejam quais forem os motivos e seja qual for a natureza das redes, comercial ou de políticas públicas; as relações sociais de confiança e comprometimento devem estar presentes na formação, desenvolvimento e na caracterização de uma rede.

O item de teoria de base será estruturado da seguinte forma: primeiro, apresenta-se o conceito de rede adotado no trabalho; na sequência, apresenta-se o conceito de base aplicado a redes; em seguida, conceituam-se teórica e operacionalmente as categorias confiança e comprometimento, apresentando um quadro dos conceitos e dos indicadores levantados; ao final, apresenta-se o desenho da pesquisa.

A rede, segundo Anderson, Hakansson e Johanson (1994), pode ser definida como um conjunto de empresas ou atores que estão conectados via relacionamentos, no qual cada participante está conectado com outros atores, formando a estrutura da rede.

Para Castells (1999), a rede é definida como um conjunto de *nós* interconectados, sendo que o *nó* é ponto de encontro entre os atores, que permite a troca de informações. Na esfera empresarial, a ligação entre os *nós* é entendida como as relações entre os atores envolvidos, sendo que essas relações podem ser de natureza comercial ou social. Fombrun (1997) define a rede como sendo um conjunto de fluxos, dispondendo de recursos e informações entre os *nós*. Para o autor, os *nós* podem ser as pessoas, grupos e organizações.

Percebe-se que as definições são convergentes e afirmam que a rede é caracterizada pelas ligações e relações entre os atores. Neste trabalho, é utilizada a afirmativa de Castells (1999) sobre a sociedade estar organizada no formato de rede. Isto significa que todas as pessoas e organizações estão conectadas entre si (ou podem vir a estar), já que existem interdependência e complexidade nos fenômenos sociais.

Dentro da temática de redes existem vários subtemas e discussões que versam sobre formação, estrutura, resultados, desenvolvimento, liderança e estratégia. O interesse nesse trabalho é sobre o desenvolvimento de redes. Conforme a revisão realizada, a formação e o desenvolvimento de redes podem ocorrer por fatores econômicos, sociais, políticos e racionais.

De acordo com trabalhos que realizaram revisões sobre o tema de redes (TICHY; TUSHMAN e FOMBRUN, 1979; MILES e SNOW, 1986, 1992; EBERS e JARILLO, 1998; GIGLIO e KWASNICKA, 2005), existem três grandes linhas: uma delas afirma uma nova

sociedade em rede; outra abordagem afirma que as redes se definem conforme variáveis racionais e econômicas; e, uma terceira abordagem, afirma que as redes são construções de relações sociais.

A primeira abordagem, conhecida como a sociedade em rede, afirma a existência de uma nova sociedade no formato de rede, ampliada pelos instrumentos de tecnologia que permitem ligações antes difíceis, ou impossíveis. As redes sempre existiram, mas estavam no domínio do privado, dos grupos fechados, como confrarias, e a tecnologia permitiu sua expansão para o universo dos negócios, da política e da ação social ampla.

Dentre as afirmativas sobre uma nova sociedade fundada nas ligações em redes, destacam-se os trabalhos de Nohria e Eccles (1992), Castells (1999), Deleuze e Guattari (1999). O princípio comum dos autores é que a sociedade está organizada no formato de rede e que toda organização está em rede, tendo ou não consciência dessa situação, utilizando ou não suas conexões.

Para Castells (1999), a sociedade atual está organizada no formato de redes, vindo a diferir da sociedade anterior, como os pequenos grupos e a família. A organização está numa rede, mesmo que seus participantes não reconheçam a existência dessa rede. Ainda segundo o autor, nessa perspectiva, as redes constituem uma nova forma social, tendo como principal característica a interdependência, modificando as formas de produção, as relações de consumo e as relações de poder.

A ideia de uma sociedade em rede aparece em várias manifestações de autores dentro e fora do circuito acadêmico. Uma produção científica valorizada é a obra de Deleuze e Guattari (1999). Nela, os autores afirmam o formato de uma sociedade em rede, a partir da metáfora do rizoma, significando que as ligações se espalham para todos os lados, sem um centro. Essas ligações são a base relacional do rizoma. Dito de outra forma, a sociedade atual não é uma raiz organizada, com ramificações previsíveis. Ela é um rizoma, com imprevisibilidade, independência e desordem. A afirmativa se aproxima de algumas características dos sistemas adaptativos complexos, que são a imprevisibilidade e a desordem. Esses argumentos distanciam-se das abordagens econômicas, racionais e estratégicas, que aceitam o controle e a previsibilidade.

A afirmativa básica do paradigma da sociedade em rede é que está em ascensão uma nova forma de organização social, fundada em múltiplas ligações que compõem as redes. O princípio do ser humano é a necessidade de manter ligação um com os outros, formando um emaranhado de conexões (CASTELLS, 1999; LATOUR, 2005). A ideia de que estamos todos conectados não é recente. As redes sempre existiram, mas estavam mais no domínio do social.

A mudança é que, agora, o formato de rede é dominante na sociedade, incluindo os negócios. Nohria e Eccles (1992) afirmam que o termo redes tornou-se o modo contemporâneo para se descrever as organizações. Essas organizações estão em redes, mudando com isso a forma de competição, que ocorre de forma coletiva e não mais de maneira isolada. Os autores mencionam que todas as organizações fazem parte de redes sociais e que podem ser pesquisadas nessa perspectiva, principalmente em relação às atitudes e ao comportamento dos atores.

Na dissertação, aceita-se e se utiliza a afirmativa de uma sociedade em rede. Significa, em termos de pesquisa, que não há necessidade ou exigência de se encontrarem redes formais, legais, burocraticamente constituídas. A partir da análise de qualquer *nó* (organização) deverá ser possível construir a rede de relações na qual o *nó* está inserido.

Uma segunda abordagem de conceito de redes utiliza afirmativas racionais e econômicas, tendo como princípio básico que variáveis, como custos e dependência de recursos são as propulsoras da formação das redes. Um dos autores destacados nesta abordagem é Williamson (1981), com a teoria de custos de transação.

Os autores que defendem esse paradigma afirmam que a rede é caracterizada por uma construção racional e organizada, com o objetivo de sanar problemas referentes à competição ou falta de acesso a recursos. Nesse sentido, Oliver (1990) destaca que a dependência de recursos, reciprocidade e eficiência são os fatores que determinam a formação e o desenvolvimento das redes.

Nesta dissertação não se utiliza a afirmativa que as redes se desenvolvem tendo como base as categorias econômicas. Defende-se que as redes se formam e se desenvolvem tendo como bases as categorias sociais confiança e comprometimento. Conforme está comentado na revisão bibliográfica, há casos de redes que surgem em função de objetivos econômicos e de recursos, mas que não seguem adiante pela ausência de relações sociais. Encontraram-se também exemplos de redes que terminaram por quebra de confiança e comprometimento, conforme identificado por Barcellos. (2012) e Wegner e Padula (2012). Esses trabalhos relataram a falta de confiança e comprometimento como determinantes para o insucesso das redes.

A terceira abordagem refere-se ao paradigma social, cuja afirmativa básica é que a rede se forma e se desenvolve a partir das relações sociais, estando cada ator imerso e comprometido na rede. As relações sociais, segundo Granovetter (1985), Nohria e Eccles (1992) e Uzzi (1997), funcionam como uma espécie de pano de fundo de todas as relações existentes na rede, surgindo categorias como confiança, comprometimento e cooperação. Dentre as teorias que tratam sobre a abordagem social para formação e desenvolvimento das

redes, destacam-se a Teoria da Ação Coletiva (OLSON, 1965), a Teoria da Dinâmica dos Pequenos Grupos (GOLEMBIEWSKI, 1962), a Teoria da Comunicação (BITTI e ZANI, 1993) e *Embeddeness* (POLANYI; ARENSBERG e PEARSON, 1957; GRANOVETTER, 1985).

Nessa perspectiva, um constructo muito utilizado para explicar o fenômeno de redes é o conceito de *embeddedness*, desenvolvido por Polanyi, Arensberg e Pearson (1957) e, posteriormente, estudado por Granovetter (1985) e Uzzi (1997). Este trabalho adota a afirmativa da imersão, que valoriza as relações sociais, incluindo a confiança e o comprometimento.

De acordo com Granovetter (1985), a imersão social dos atores ocorre por meio do comprometimento social e econômico, sendo estes os responsáveis pela organização do grupo, unindo-se com outras variáveis como confiança e troca de informações. Nesse sentido, o conceito de *embeddedness* diz respeito ao imbricamento (imersão) entre as relações sociais e econômicas, dando ênfase ao fato de que os fatores econômicos e tecnológicos estão imersos nas relações sociais. Para o autor, as relações sociais e econômicas são indissociáveis, porém havendo sempre predomínio dos fatores sociais. As relações seriam assinaladas como laços fortes e fracos.

Para Granovetter (1973, 1985 e 2005), os laços fortes são aqueles em que há maior proximidade entre as pessoas, ou seja, há uma interação mais frequente e estes laços acabam criando uma sinergia entre os atores. Já os laços fracos se formam por relações menos repetitivas, não havendo frequência constante. A definição também inclui a natureza do laço. Os laços fortes não são apenas os que mais se repetem, mas também os que incluem vários conteúdos transacionados, sejam eles comerciais, políticos, sociais, religiosos. É o caso, por exemplo, de colegas de trabalho que mantém uma relação social fora do ambiente organizacional. Os laços fracos, por outro lado, são os que ocorrem com menor frequência e com fluxo exclusivo, por exemplo, só comercial.

A partir das considerações de Granovetter (1973, 1985 e 2005) em relação aos laços fortes e fracos, é possível deduzir que os laços fortes permitem o surgimento e a manutenção da confiança e do comprometimento. Os laços fracos apresentam vantagens como aumento das fontes de conhecimento e possibilidades de criação de inovação e oportunidades para a rede.

Ainda sobre laços fortes e fracos, Uzzi (1997) destaca a importância das relações sociais nos estados de redes, frisando que os laços fortes implicam na proximidade e segurança entre os atores, diminuindo, com isso, a burocracia na tomada de decisões. No entanto, acabam limitando as ações e inovações no grupo.

Dentro da abordagem social de redes, utiliza-se também a teoria da ação coletiva, que procura explicar o comportamento do indivíduo racional quando este se associa para obtenção de algum benefício coletivo. A explicação da ação coletiva retrocede à teoria de grupo de Commons (1950). De acordo com essa teoria, a junção de interesses é condição para o surgimento da ação coletiva. Problemas comuns e objetivos comuns são dois sinais utilizados nesta dissertação para indicar a presença do formato de redes.

Olson (1965), antes mesmo do surgimento das teorias de redes, apresentou a teoria da ação coletiva, baseada em explicações econômicas e tendo como princípio que uma pessoa ou agente consegue potencializar suas possibilidades de ganho se realizar parcerias, o mesmo não acontecendo de forma individual. A partir dessa teoria, o autor reconhece a necessidade da existência de mecanismos de controle para que a ação coletiva possa se efetivar. Esse mecanismo de controle, mais tarde, recebeu o nome de governança da rede. Sandler (1992) acrescentou os fatores relativos à influência do líder, ao *status* ganho de se estar em uma rede, ao desenvolvimento de confiança e ao controle do oportunismo como fatores atuantes do desenvolvimento da ação coletiva.

Outras teorias comumente citadas nos estudos sobre redes são a teoria da dinâmica dos pequenos grupos, tendo como principal autor Golembiewski (1962), e a teoria da comunicação, dos autores Bitti e Zani (1993). Esses trabalhos buscam analisar a posição dos atores em pequenos grupos e os modos de comunicação, itens que não serão analisados neste trabalho. As teorias da abordagem social que serão utilizadas são a teoria da ação coletiva de Olson (1965) e do *embeddedness* desenvolvido por Polanyi, Arensberg e Pearson (1957) e, posteriormente, complementadas por Granovetter (1985) e Uzzi (1997).

Unindo as afirmativas da abordagem da sociedade em redes e da abordagem da interpretação social das redes, o trabalho aceita e utiliza os seguintes princípios:

- a) A sociedade atual está configurada no formato de rede, significando que todas as pessoas e todas as organizações estão em redes, quer utilizem, ou não, suas conexões;
- b) A rede se forma e se desenvolve a partir de relações sociais, sejam quais forem os motivos que desencadearam a aproximação e o fortalecimento dos laços entre os atores;
- c) A confiança tem o significado de colocar-se na dependência do outro, sem necessidade de salvaguardas; o comprometimento é a resposta sobre a confiança, isto é, um ator ajuda aquele que lhe depositou a confiança, não aproveitando essa oportunidade para tirar vantagem;
- d) Confiança e comprometimento são as bases para o desenvolvimento das redes.

No paradigma social encontram-se teorias, modelos e afirmativas sobre confiança, comprometimento e análise das ações coletivas. Conforme já frisado neste estudo, aceita-se a ideia de que há sempre um fundo social baseado em confiança e comprometimento e que são elas as bases para formação e desenvolvimento de redes. Portanto, o caminho escolhido para esse estudo pauta-se no paradigma da sociedade em rede e no paradigma social de redes.

### 3.1 Características distintivas do formato de rede

Apesar das diferentes noções de redes, existe um conjunto de características e sinais que exprimem quando um grupo atua no formato de rede. Dentre estas características, pode-se destacar a interdependência, a complexidade de inovação, a consciência de ação coletiva, a presença de problemas comuns e objetivos coletivos, a governança e a cooperação.

A interdependência, de acordo com Rusbult e Arriaga (1997), é definida como a maneira que os indivíduos interagem ou influenciam a experiência uns dos outros, tendo como referência o fato de que as preferências, motivações e comportamentos de um indivíduo são relevantes para seus parceiros de interação. Para exemplificar o que é interdependência, suponha-se um processo de produção, comercialização ou ação coletiva, no caso de grupo não comercial, em que não é possível uma organização fazer tudo sozinha, precisando que esse trabalho seja realizado em conjunto com outras empresas ou pessoas. Nesse sentido, a interdependência é um forte sinal de que o grupo atua no formato de redes, demonstrando que os atores devem trabalhar em conjunto e dependem um dos outros para o desenvolvimento de determinada atividade.

Outra característica presente nas redes refere-se à complexidade de inovação do grupo. A inovação é definida por Schumpeter (1988) como sendo a força central no dinamismo do sistema capitalista. Segundo o autor, a inovação pode ser radical e incremental. A inovação radical está associada a uma invenção, algo que não existia anteriormente. Já a inovação incremental está associada ao melhoramento de determinado produto, ou procedimento. Para Santos, Fazion e Meroe (2011), a inovação pode ser o resultado de uma solução criativa por parte de um ator, uma forma diferenciada de atender um cliente, uma mudança para melhor desenvolver determinada etapa do processo produtivo, ou a transformação de um insumo para um novo produto. Cada vez mais se afirma que a inovação é o resultado de processos coletivos (SIQUEIRA *et al.*, 2014; RIMOLI; NORONHA e SERRALVO, 2013), porque alguém sozinho não muda um processo, um produto ou um atendimento.

A consciência da ação coletiva é outro sinal de que o grupo atua em rede. Segundo Whitaker (1997), uma organização em rede deve ter participação livre e consciente dos atores. Segundo o autor, caso não exista essa forma de participação, ou seja, se ela é imposta, a rede

tende a não se consolidar e/ou se manter. Ainda para o autor, se a rede tiver a participação livre dos atores e estes colocarem a capacidade de iniciativa e ação à frente da realização de seus objetivos, a rede tende a se adensar e se fortalecer.

A presença de problemas comuns e objetivos coletivos é, em muitos casos, o motivo para determinado grupo de pessoas ou empresas unirem-se e atuarem no formato de redes. A busca pela solução dos problemas, associada aos objetivos coletivos do grupo, fazem com que essa união se consolide. Popp *et al.* (2013) ressaltam alguns fatores a serem considerados para determinar se é o momento correto para formação de uma rede. Dentre estes fatores, os autores destacam os objetivos coletivos. Outros autores, como Reyes, Brandão e Espírito Santo (2011) também dão destaque para a importância de os atores deixarem de ter uma visão individualista e passarem a ter uma visão coletivista. Conforme esses autores, com os resultados do trabalho coletivo cria-se um circuito de realimentação da rede, incrementando a participação.

Ainda em relação às características do formato de redes, tem-se a governança. Grandori e Soda (1995) destacam que a governança é considerada necessária nos processos da rede, podendo ser classificada como formal e informal. Para os autores, a governança informal resulta das relações de confiança e comprometimento. Autores como Castro e Gonçalves (2014), Queiroz (2013) e Oliveira e Santana (2012) tratam a governança como sendo um conjunto de regras, definições de responsabilidades e incentivos que visa orientar os processos decisórios na rede, gerando a interação entre os atores, promovendo a cooperação e fazendo com que haja redução de conflitos de interesse. Assim, a existência de uma governança clara, transparente e legitimada (as pessoas aceitam e seguem), seja formal ou informal, é sinal de compromisso, controle e incentivo para ações coletivas. A ausência de regras, geralmente, indica que não é um grupo organizado, que trabalha de forma coletiva.

A cooperação também é uma característica das organizações que atuam em redes. Para Cullen, Johnson e Sakano (2000), a cooperação consiste em um esforço para cada ator agir além das obrigações contratuais, buscando o crescimento do grupo. Para Ariño (2003), a demonstração de cooperação por parte de alguns atores realimenta outros atores a agirem da mesma forma, criando-se uma teia de compromisso no grupo. Balestrin e Vargas (2004) afirmam que as organizações em redes mantêm interações e interdependência entre si, e destacam que uma das variáveis que mais influenciam as relações de negócios é a cooperação. Segundo os autores, por meio da cooperação existe uma melhor troca de informação, conhecimento e aprendizagem entre os atores.

Havendo a presença dessas características no grupo (interdependência, complexidade de tarefas, consciência de ação coletiva, presença de problemas comuns e objetivos coletivos, governança e cooperação), independentemente da natureza da tarefa do grupo, é possível

afirmar que ele atua, ou funciona, no formato de rede. Caso essas características se apresentem com sinais fracos ou ausentes, pode-se afirmar que o grupo de organizações funciona numa situação clássica de mercado, de competição isolada, ou de hierarquia fortemente estabelecida, como é o caso de algumas redes de políticas públicas.

A aplicação dessa matriz dos sinais de redes é visualizada no Quadro 5, localizado no item 5.1 e foi utilizada como guia para a análise da validade, isto é, de um prognóstico prévio da forma de atuação do grupo de organizações selecionadas para a pesquisa.

No Quadro 1, apresenta-se o resumo dos conceitos das características dos sinais de redes.

Quadro 1 – Resumo dos conceitos das características dos sinais de redes

Características dos sinais de rede	Resumo do conceito
Interdependência	Um ator depende do outro e vice-versa para execução de determinada atividade, ou porque este possui mais conhecimento ou equipamentos que o outro não têm.
Complexidade de tarefas	Atividades que requeiram conhecimento técnico, por exemplo, havendo troca de informações e conhecimento.
Consciência de ação coletiva	Desenvolver atividades em prol do grupo, colocando os objetivos coletivos a frente dos individuais.
Presença de problemas comuns e objetivos coletivos	Existindo problemas que atingem a todos, surge uma força de união e manutenção do grupo.
Presença de governança	Conjunto de regras, definições de responsabilidades e incentivos que visa orientar os processos decisórios na rede, gerando a interação entre os atores, promovendo a cooperação e fazendo com que haja redução de conflitos de interesse.
Cooperação	Esforço de cada ator para desenvolver suas atividades além das obrigações contratuais, buscando o crescimento do grupo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Assim, embora as características das redes e as categorias sociais estejam citadas nos textos, conforme a revisão bibliográfica, neste trabalho elas estão organizadas de uma forma raramente encontrada: (a) a organização das características que indicam o formato de rede; (b) a reciprocidade entre confiança e comprometimento; (c) as duas categorias colocadas como bases do desenvolvimento da rede; (d) a organização de um conjunto de indicadores sobre as relações sociais e o desenvolvimento da rede.

Sobre esta última categoria, o desenvolvimento da rede, seguem algumas explicações.

### 3.2 Desenvolvimento das redes

A formação e o desenvolvimento das redes são caracterizados como um fenômeno em que as pessoas, organizações e instituições passam a desenvolver atividades em conjunto, caracterizadas por interdependência, trocas de informação, governança, existência de

objetivos coletivos, sinais de cooperação e solução inicial das assimetrias. Considerando a rede como um sistema, pode-se afirmar que seus processos buscam se ordenar para atingir o objetivo da própria existência da rede. Uma rede de negócios, por exemplo, teria como objetivo os resultados de negócio, ou seja, resultados financeiros e de mercado. Pode-se afirmar que uma rede de negócios está se desenvolvendo quando existem indicadores financeiros e de mercado em progressão.

Alguns autores tratam especificamente da formação das redes e, apesar de não ser o foco deste trabalho, merecem destaque por investigarem a importância das relações sociais nessa formação. Dentre os autores, pode-se citar Gulati (1998), Kogut (2000) e Larson e Starr (1993). Para Gulati (1998), na formação das redes é necessário que existam relações sociais anteriores de confiança e de comprometimento. Essas relações facilitam a escolha de futuros parceiros, diminuindo as incertezas sobre seu comportamento.

Para Kogut (2000), a formação de uma rede pode acontecer a partir de regras criadas entre os atores, no que diz respeito às suas relações, sendo desenvolvida conforme as experiências e os conhecimentos do dia-a-dia. Essas regras podem ser formais ou informais, estas últimas se caracterizando pelos acordos verbais pautados em confiança e comprometimento.

Larson e Starr (1993) destacam a reputação, expectativas, incertezas e experiências anteriores como condições para a formação de redes. É um modelo em três etapas, sendo que na primeira, sobre avaliação, trocas e aquisição de recursos, valoriza-se a reputação pessoal. A segunda fase diz respeito à relação de trocas de informações entre os atores da rede, na qual essa relação não é mais apenas comercial, mas inclui um entrelaçamento entre as dimensões sociais e econômicas. Essas trocas são mediadas pela confiança e pelas normas de reciprocidade. A terceira fase está voltada para integração e controle, por meio da integração operacional, integração estratégica e controle social, em que se afirma uma interação entre os fatores de dependência de recursos e sociais. O controle social ocorre por meio de relações de confiança e comprometimento, e inibe comportamentos oportunistas.

Apesar de esses autores terem como foco a formação das redes, ajudam o presente trabalho na valorização das relações sociais de confiança e de comprometimento. No caso do modelo de Larson e Starr (1993), essa importância social aparece nas três fases.

Os parágrafos seguintes destacam os fatores de desenvolvimento das redes.

Conforme Miles e Snow (1986), existem indicadores do desenvolvimento de uma rede que são independentes da natureza da rede, isto é, servem a todas. Entre os indicadores, os autores citam: o crescimento da troca de informações; a evolução da solução dos conflitos de interesses e de diferenças de capacidades; e, o processo contínuo de integração entre os atores, com ações de cooperação. Neste trabalho, utilizam-se os indicadores apontados pelos autores,

por se entender que o desenvolvimento da rede não se pauta apenas em fatores de desempenho econômico, mas também de evolução das questões relacionadas ao grupo. Além desses indicadores, serão utilizados indicadores relacionados a aspectos econômicos. A seguir, indicam-se alguns trabalhos que auxiliaram na escolha de indicadores.

Lagemann (2004) criou indicadores de desenvolvimento da rede. Como resultado, foram criados 18 indicadores de sucesso, sendo que a maioria se refere a aspectos econômicos, como aumento de produtividade, aumento de volume de compras e aumento do lucro dos associados. Dos indicadores propostos pela autora, no presente trabalho serão utilizados: aumento no lucro dos participantes da rede; aumento de variedade de produtos ofertados; maior facilidade de acesso às linhas de crédito; e, aumento da produtividade.

Outros indicadores de desenvolvimento foram selecionados, ou adaptados, a partir dos trabalhos de Keast *et al.* (2004) e Miles e Snow (1986), e estão apresentados no Quadro 3 do item 3.5. Entre alguns indicadores estão: frequência de trabalhos coletivos, evolução da solução de problemas e crescimento da troca de informações.

Neste trabalho, aceita-se o princípio que as relações sociais estão presentes na formação e desenvolvimento das redes, especialmente nas redes de negócios investigadas pelos autores citados. A confiança e o comprometimento são repetidamente colocados como categorias que constituem a base do desenvolvimento das redes.

### **3.3 Conceito de base aplicado a redes**

Para que não haja confusão no entendimento dos termos, é importante diferenciar o que se entende por motivo e o que se entende por base. Os motivos estão relacionados ao que leva uma pessoa, ou organização, a unir esforços, e podem ser motivos econômicos, de dependência de recursos, de necessidade de um local para comercialização da produção, de caráter político, como a exigência por parte do governo que se constitua uma rede, motivos sociais, de ajuda aos outros, ou oportunidades de formação de redes solidárias. Já a base é o que dá sustentação, fazendo referência à estrutura relacional que, segundo Duarte (2005), é definida como um conjunto de elementos ou serviços considerados necessários para que uma organização possa funcionar, ou para que uma atividade se desenvolva efetivamente. Defende-se a premissa de que confiança e o comprometimento são as bases das redes.

Rusbult e Lange (2003) afirmam que o modo atual de produção e a comercialização determinam o desenvolvimento de ações coletivas, sendo a cooperação e a confiança categorias importantes e necessárias para formação e desenvolvimento das redes. Os termos *importantes* e *necessárias*, utilizadas pelos autores, remetem ao conceito de bases defendido nesse trabalho.

Nesse sentido, acredita-se que grupos que se formam com fraca presença da confiança e do comprometimento terão pouco ou nenhum desenvolvimento, conforme pode ser verificado nos estudos de Klein; Pereira e Quatrin (2014). Nesse trabalho, os autores identificam as variáveis: *critérios para seleção de parceiros, confiança, comprometimento e coletivismo* como fatores fundamentais para o desenvolvimento das redes.

### 3.4 Confiança

A confiança, de acordo com Morgan e Hunt (1994), pode ser definida como sendo a disposição que uma pessoa tem em colocar-se na dependência da outra. Os autores também afirmam que a existência da confiança está relacionada à existência do comprometimento e entrega entre os atores, quando um acredita que o outro possa lhe ajudar de alguma forma.

Para Gulati (1995), a confiança é originada nos relacionamentos interpessoais, sendo peculiar às relações sociais. A confiança existente entre atores está relacionada à segurança que o outro pode lhe oferecer. Para o autor, se existe confiança, não há razões para vulnerabilidade e oportunismos entre os integrantes da rede, minimizando, com isso, o comportamento oportunista.

Nessa mesma linha de pensamento estão Gargiulo e Ertug (2006), que afirmam que a confiança está relacionada à crença sobre as expectativas de um ator com relação a outro, vinculado a uma intenção ou comportamento. Dessa forma, para os autores, a confiança é a disposição de estar vulnerável às ações, baseada na expectativa de que o outro não irá prejudicá-lo em situações de incerteza, ou falta de controle, mesmo que tenha a capacidade para tal.

Já para Rousseau *et al.* (1998), a confiança não é considerada como comportamento, como a cooperação, por exemplo, ou escolha, como correr riscos, mas apenas uma condição psicológica que leva a estas ações. No entanto, os autores afirmam que a condição mínima para o surgimento da confiança pauta-se na interdependência e no risco.

Com relação à formação de redes empresariais, Ebers e Jarillo (1998) descrevem que a confiança é componente indispensável para essa formação e também que é um elemento crucial para a eficiência e a efetividade da rede, sendo um elo facilitador das inter-relações, sejam elas formais ou informais. Os autores também sugerem que a construção da confiança em uma rede empresarial depende de quais atores participam das relações.

Ainda em relação às redes empresariais, segundo Kwon e Suh (2004), o erro que acaba extinguindo as possibilidades de sucesso na formação das alianças estratégicas é a falta de confiança, que resulta em inúmeros aspectos negativos, como os altos custos de transação e os custos de atividades em relacionamentos com baixa confiança. Para os mesmos autores, se as

parcerias tiverem um alto grau de confiança, podem ser favorecidas com uma comunicação mais transparente e com capacidade elevada para assumir riscos. Para os autores, a confiança mostra-se como um fator crucial nas relações interorganizacionais, nas quais o sucesso das redes está baseado no nível de confiança e no comprometimento entre os atores.

Seguindo uma linha mais voltada aos aspectos de personalidade, Mayer, Davis e Schoormam (1995) retratam que a confiança pode ser baseada na capacidade, benevolência e integridade. O Quadro 2 demonstra a proposição dessas três dimensões de confiança com adaptações de seus conceitos operacionais para o estudo das redes.

Quadro 2 – Dimensões da categoria confiança

Dimensão	Definição
Confiança baseada na capacidade	Crença e expectativa no fato de que os conhecimentos, habilidades, e julgamentos apurados do outro poderão ajudar.
Confiança baseada na benevolência	Intenção da parte em que se deposita a confiança, em buscar o bem para aquele que confia.
Confiança baseada na integridade	Percepção de quem confia que a outra parte envolvida no relacionamento adere a um conjunto de princípios aceitáveis.

Fonte: Adaptado de Mayer, Davis e Schoormam (1995).

Conforme Mayer, Davis e Schoormam (1995), a confiança quando baseada na capacidade, expressa-se quando um ator reconhece que o outro possui determinados conhecimentos, habilidades, sentido do negócio e que possa, com isso, ajudar. A confiança baseada na benevolência caracteriza-se pela intenção do ator, aquele em que se deposita a confiança, em buscar fazer o bem àquele que confia. Já a confiança baseada na integridade reflete a percepção de quem confia que a outra parte envolvida no relacionamento venha a aderir a um conjunto de princípios considerados aceitáveis.

Considerando essas variações sobre a categoria, a definição de confiança utilizada neste trabalho está pautada nas ponderações de Lourenzani, Silva e Azevedo (2006): confiança é colocar-se na dependência do outro e, nas afirmativas de Granovetter (1985) e Morgan e Hunt (1994), colocar seus recursos à disposição dos outros, sem necessidade de salvaguardas.

### 3.5 Comprometimento

Para Granovetter (1985), o comprometimento é a disposição de valorizar e considerar as expectativas, a confiança e as representações sociais dos outros sobre seu comportamento. Nesse sentido, pode-se relacionar o comprometimento à consciência da ação coletiva defendida por Nohria e Eccles (1992).

Nessa mesma linha de entendimento, Morgan e Hunt (1994) descrevem que o comprometimento é uma troca entre parceiros que acreditam que uma boa relação com o outro é tão importante que justifica os esforços despendidos para mantê-la. Para os mesmos autores, os principais fatores que asseguram o sucesso de uma rede são a confiança e o comprometimento, pois criam as condições necessárias de cooperação e, com isso, impedem os comportamentos oportunistas.

Em relação aos aspectos comportamentais, Morgan e Hunt (1994) e White e Schneider (2000) afirmam que o comprometimento desenvolve nos atores da rede características positivas como trabalho em conjunto, alcance de metas, aceitação de normas e vontade de manter o relacionamento. Das expressões acima, duas delas, aceitação de normas e vontade de manter o relacionamento, estão diretamente relacionadas às manifestações do comprometimento, podendo ser utilizadas neste trabalho.

Já para Ring e Van de Ven (1994), o comprometimento faz com que exista maior engajamento entre os atores. O compromisso firmado entre os atores pode ocorrer por meio de um contrato, seja ele formalizado ou apenas assumindo relações de confiança, sendo conduzido de forma psicológica entre os atores da rede. Para os autores, o comprometimento influencia na construção da reputação e confiança entre os atores da rede, tendendo a contribuir para futuros acordos e ações de reciprocidade nas redes empresariais.

Reciprocidade é um conceito importante neste trabalho e foi primeiramente investigado por Mauss (1990) e, posteriormente, por vários outros autores, dos quais destacam-se Polanyi, Arensberg e Pearson (1957). De acordo com Mauss (1990), a reciprocidade é formada pela tríplice obrigação que consiste em dar, receber e retribuir. Já Polanyi, Arensberg e Pearson (1957) definiram a reciprocidade como sendo os movimentos existentes entre os pontos de relação de grupos sociais simétricos. Em resultado, uma relação social de confiança, por exemplo, cria no outro uma obrigação, um compromisso em responder ao relacionamento. É essa ligação de reciprocidade que se afirma neste trabalho, considerando os polos de confiança e de comprometimento.

No entendimento de Anderson e Weitz (1992), o comprometimento de uma relação provoca um anseio de desenvolver uma relação estável, o desejo de fazer sacrifícios de curto prazo para conservar a relação, e uma confiança na harmonia da relação. Este conceito traduz a ideia de que uma pessoa se empenha em atitudes coletivas e que busca, em segundo plano, o benefício próprio, pensando primeiramente no coletivo.

Neste trabalho, utiliza-se a noção de comprometimento como atitudes e comportamentos dirigidos para ações coletivas, no sentido de ajudar o outro que mostrou seus problemas e solicitou ajuda; também é entendida como a disposição de não se aproveitar dos outros, ou dos recursos, para ganhos individuais que prejudiquem o grupo.

Conforme visto na revisão bibliográfica, trabalhos como os de Braga, Mattos e Souza (2008) utilizam conceitos operacionais próximos a estes, tais como redução da disposição em desistir da relação, aumento do consentimento e crescente cooperação. Esta convergência conceitual auxilia na construção dos indicadores da pesquisa.

O Quadro 3 traz o resumo dos principais conceitos referente aos princípios adotados neste trabalho.

Quadro 3 – Resumo dos princípios adotados

Conceito	Resumo	Autor
1. Conceito de rede na perspectiva da sociedade em rede.	1.1. A sociedade atual está organizada no formato de rede e toda organização está em rede, mesmo que seus participantes não reconheçam a existência dessa rede, utilizem ou não suas conexões.	Castells (1999).
2. Conceito de rede de negócios na perspectiva da sociedade em rede.	2.1. Todas as organizações são e estão em redes, podendo ser pesquisadas nessa perspectiva. As redes são arranjos para solução da dependência de recursos e da complexidade das tarefas.	Nhoria e Eccles (1992).
3. Conceito de rede na perspectiva social.	3.1. A rede se forma e se desenvolve a partir das relações sociais, e cada ator está imerso e comprometido na rede.	Nhoria e Eccles (1992); Granovetter (1985); Gulati (1998).
4. Conceito de desenvolvimento de redes.	4.1. A rede se desenvolve pela evolução do trabalho coletivo, na busca de solução das interdependências e assimetrias e na conjunção de esforços para atingir o objetivo da própria existência da rede. 4.2. Alguns sinais de desenvolvimento que são encontrados nos processos do grupo são: o crescimento da troca de informações; a evolução da solução dos conflitos de interesse e de diferenças de capacidades; o processo contínuo de integração entre os atores, e, ações de cooperação. 4.3. Alguns sinais de desenvolvimento que são encontrados nos resultados são: sinais de aumento no lucro dos participantes da rede; aumento de variedade de produtos ofertados; maior facilidade de acesso às linhas de crédito e aumento da produtividade.	Keast <i>et al.</i> (2004); Miles e Snow (1986); Lagemann (2004). Adam; Oliveira e Schmidt (2008).
5. Conceito de base.	5.1. Conjunto de elementos, ou serviços considerados necessários para que uma rede possa funcionar, ou para que uma atividade se desenvolva efetivamente.	Duarte (2005).
6. Conceito de confiança.	6.1. Colocar-se na dependência do outro. 6.2. Ato de colocar seus recursos à disposição dos outros, sem necessidade de salvaguardas.	Lourenzani; Silva e Azevedo (2006); Rusbult e Lange (2003); Morgan e Hunt (1994); Granovetter (1985).
7. Conceito de comprometimento.	7.1. É a contrapartida da confiança depositada por um ator; isto é, comprometimento é o ato de ajudar aquele que confiou, não aproveitando essa oportunidade para tirar vantagem. 7.2. Disposições para ações coletivas.	Grandori e Soda (1995); Nhoria e Eccles (1992).

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A partir dos princípios adotados nesta dissertação, criam-se os indicadores de confiança, comprometimento e desenvolvimento da rede, conforme apresentado no próximo item.

### **3.6 Indicadores de confiança, comprometimento e desenvolvimento da rede**

O termo indicador, conforme Minayo (2009), consiste em parâmetros predominantemente quantitativos, mas também qualitativos, que servem como sinalizadores da realidade, isto é, evidenciam e sustentam a presença de certa realidade selecionada pelo pesquisador. De acordo com a autora, a maioria dos indicadores dá destaque ao balizamento de processos da construção dessa realidade, isto é, colocam parâmetros, padrões sobre a presença da realidade. Quanto à utilização de indicadores, Minayo (2009) destaca que eles podem ser construídos para mensurar ou revelar informações relacionadas a inúmeros planos de observação, sejam individuais, coletivos, econômicos, culturais ou associativos.

Os indicadores podem se referir a valores, métricas, opiniões ou relações entre variáveis. Predominantemente, os indicadores são construídos na forma de escalas e a autora cita cinco delas: escala de Bogardus, escala de Thurstone, escala de Likert, escala de Guttman e proposta sociométrica de Moreno. Na presente dissertação, utiliza-se a escala de Likert, com cinco pontos. Essa escala consiste em apresentar uma afirmativa (a descrição do indicador), solicitando-se ao respondente que marque um valor a partir de uma escala de concordância.

Para Minayo (2009), os indicadores qualitativos são aqueles que expressam a opinião, os sentimentos, os pensamentos e as práticas dos inúmeros atores que fazem parte do grupo investigado. Para construção dos indicadores, a autora destaca que o padrão é buscar esses indicadores nos grupos a serem investigados. Na presente dissertação, serão utilizados alguns indicadores que já foram testados em trabalhos anteriores, sendo dois referentes ao agronegócio (BERTÓLI, 2015; TARRICONE, 2016) e um sobre cooperativas (GAMBA, 2014).

Minayo (2009) relata que, na maioria das situações, não se encontram indicadores qualitativos, pois são construídos em conjunto com os atores que fazem parte da pesquisa. No entanto, a autora argumenta que, em casos culturais mais ou menos homogêneos, estes indicadores qualitativos podem ser encontrados e utilizados. Os casos investigados enquadram-se nessa situação exposta pela autora e os indicadores utilizados e testados pelos autores anteriormente citados também se enquadram nessa situação. Assim, a utilização de indicadores já utilizados em trabalhos anteriores é justificada, tendo em vista que existe semelhança entre os grupos investigados e os atuais a serem pesquisados.

Analisando as definições encontradas, e lendo a respeito de fatores e variáveis de trabalhos sobre redes com foco nos aspectos sociais (MILES e SNOW, 1986; KEAST *et al.*, 2004; LAGEMANN, 2004; ADAM; OLIVEIRA e SCHMIDT, 2008; GAMBA, 2014; BERTÓLI, 2015; TARRICONE, 2016), construiu-se um quadro de indicadores de confiança, comprometimento e sinais de desenvolvimento das redes. O Quadro 4 mostra o resultado desse trabalho, o qual serve de matriz de construção dos instrumentos de coleta.

Quadro 4 – Descrição dos indicadores encontrados na literatura utilizados na construção dos instrumentos de coleta

Categorias	Definição operacional	Indicadores	Autor
1. Confiança	1A. Colocar-se na dependência do outro.  1B. Colocar seus recursos à disposição dos outros.	1A1 Pedir a ajuda do outro por ter mais experiência e conhecimento.  1A2 Pedir a ajuda do outro porque é alguém com reputação positiva.  1A3 Nas relações do dia a dia fica claro que as pessoas confiam na integridade umas das outras.  1A4 Expor dificuldades e dependências para os demais participantes.  1A5 Assumir responsabilidades de ações conjuntas, confiando que os outros cumprirão sua parte.  1B1 Dispor seus recursos, para serem utilizados pelos outros, sem necessidade de salvaguardas.  1B2 Compartilhar informações com transparência e sem restrições que possam ser úteis pelos participantes da rede.	Tarricone (2016).  Bertóli (2015).  Gamba (2014).  Gamba (2014).  Bertóli (2015).  Gamba (2014).  Bertóli (2015).
2. Comprometimento	2A. Ajudar o outro que lhe depositou a confiança.  2B. Colocar objetivos coletivos acima dos individuais.  2C. Disposição para ações coletivas.	2A1 As pessoas não se aproveitam da dependência e dos problemas dos outros para obter benefício próprio.  2B1 Oferecer ajuda para um problema do outro, mesmo sem benefício próprio imediato.  2C1 Participar regularmente de encontros, reuniões e decisões referentes ao grupo.  2C2 Participar e assumir responsabilidades para ações conjuntas.  2C3 Permanecer no grupo por acreditar nos benefícios de se trabalhar de forma coletiva.  2C4 Contribuir de forma voluntária para o sucesso da rede.  2C5 Aceitar e concordar com as regras estabelecidas pela rede, entendendo que elas são benéficas para o grupo.	Bertóli (2015).  Gamba (2014).  Gamba (2014).  Bertóli (2015).  Gamba (2014).  Gamba (2014).  Bertóli (2015).

Quadro 4 – Continuação

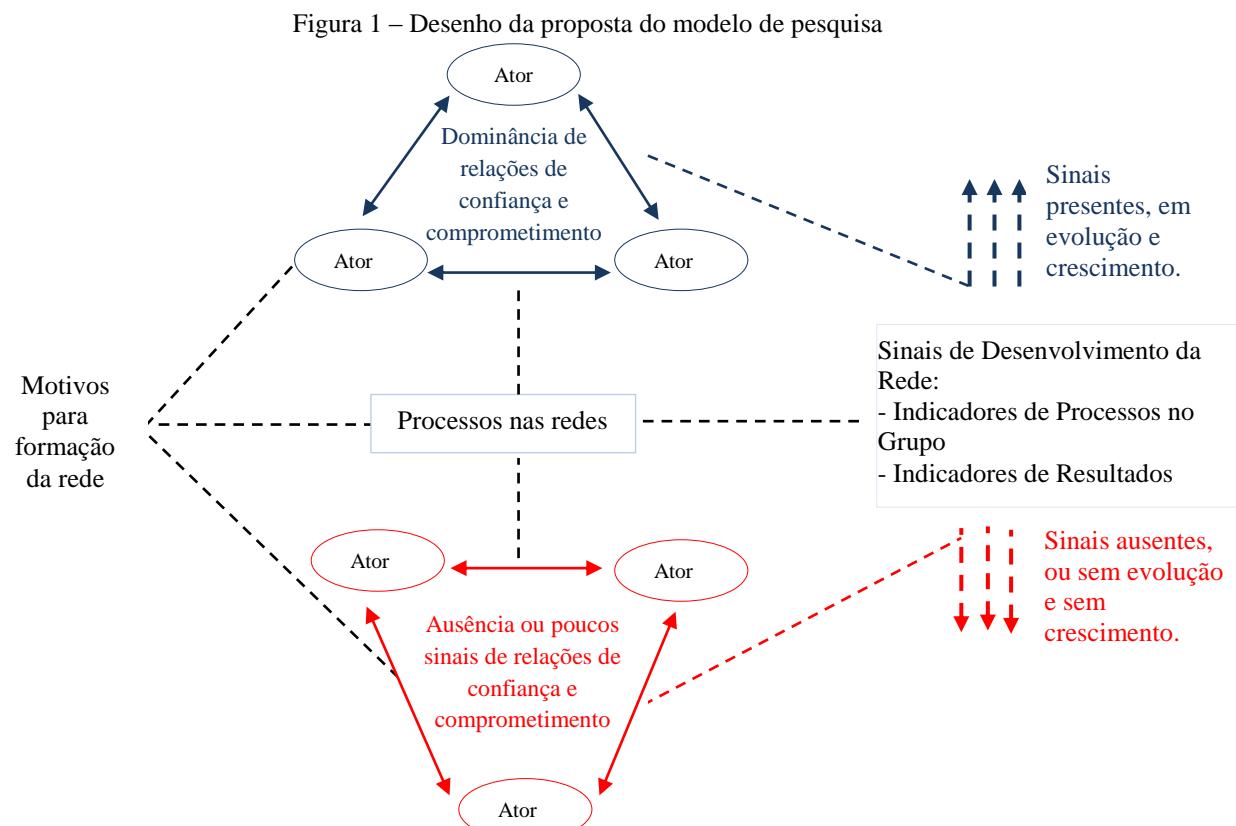
Categorias	Definição operacional	Indicadores	Autor
3. Sinais de desenvolvimento e configuração da Rede	3A. Sinais de processos no grupo: Troca de informações; solução dos conflitos gerados por assimetrias; ações de cooperação.	3A1 É cada vez mais frequente a união do grupo para trabalhos coletivos.	Miles e Snow (1986).
	3B. Sinais de resultados: Sobre o lucro; variedade de produtos; acesso às linhas de crédito e aumento da produtividade.	3A2 Sobre a evolução da solução de problemas, sejam de origem interna ou externa.	Miles e Snow (1986).
		3A3 Sobre a evolução da troca de informações – conteúdo e sistemas – transparência, trocas de experiências.	Miles e Snow (1986).
		3A4 Sobre a evolução e ajustes das regras de trabalho em conjunto – hierarquia, liderança, inclusão, divisão de tarefas e responsabilidades, divisão de custos e lucros.	Keast <i>et al.</i> (2004).
		3A5 Evolução e ajuste coletivo do uso dos recursos das pessoas (financeiros, máquinas, equipamentos, conhecimentos).	Keast <i>et al.</i> (2004).
		3A6 É cada vez mais frequente a reunião do grupo para discutir sobre os recursos necessários para atividades extras, tais como feiras e palestras.	Adam; Oliveira e Schmidt (2008).
		3A7 Sobre a evolução na participação de todo grupo em atividades em conjunto, como palestras, dia de campo e experiências.	Adam; Oliveira e Schmidt (2008).
		3A8 São cada vez mais frequentes encontros sociais, reuniões informais, como confraternizações.	Miles e Snow (1986).
	3B1 Evolução de ganhos individuais por causa do trabalho coletivo.	Lagemann (2004).	
	3B2 Evolução de melhorias de processos, produtos e inovações.	Lagemann (2004).	
	3B3 Sobre a evolução na produção e oferta de novos produtos.	Lagemann (2004).	
	3B4 Sobre a evolução no acesso às linhas de crédito.	Lagemann (2004).	

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de contribuições dos trabalhos de Gamba (2014); Bertóli (2015) e Tarricone (2016).

A seguir, apresenta-se o desenho de pesquisa que apresenta os motivos para formação das redes, as bases da formação e os sinais de formação de rede. As bases alimentam a formação das redes, sejam quais forem os motivos.

Há outros modelos que afirmam outras bases, como se encontra em Larson e Starr (1993), que colocam a formação das redes a partir de estágios, sendo que o segundo estágio é o social. No modelo deste trabalho não será utilizada a formação de redes a partir de estágios,

sendo considerado que as redes se formam, independentemente dos motivos, sendo condição necessária a presença das variáveis sociais confiança e comprometimento como bases para essa formação, conforme ilustrado pela Figura 1.



Fonte: Desenvolvido pelo autor (2017).

A Figura transmite a ideia que as redes se formam e se desenvolvem tendo como bases a confiança e o comprometimento, independentemente dos motivos da formação e da natureza da rede. Por meio da confiança e comprometimento serão encontrados os sinais de formação e desenvolvimento da rede. Sem essa base, serão encontrados sinais fracos ou ausência desses sinais, indicando uma rede sem evolução, ou evolução lenta.

O item seguinte apresenta a Metodologia do trabalho.

## 4 METODOLOGIA

A metodologia, de acordo com Demo (2000), é o percurso a ser trilhado para busca da solução do problema de pesquisa. Conforme Halinen e Törnroos (2005), encontrar metodologias para se investigar a temática de redes é um desafio para o pesquisador, porque falta literatura metodológica específica para o tema de redes.

Uma pesquisa, segundo Lakatos e Marconi (1991, 1993), poderá ser realizada a partir de várias finalidades, simultaneamente. Dessa forma, quanto aos objetivos de pesquisa, utiliza-se a pesquisa descritiva, comparativa e explicativa. O presente trabalho adota a pesquisa descritiva, pois pretende apresentar os detalhes sobre os fatos e fenômenos o mais fielmente possível. Para Triviños (1987), a pesquisa descritiva tem o objetivo de descrever os eventos e fenômenos de determinada realidade.

Nesse sentido, a metodologia do trabalho abarca uma análise qualitativa, sendo de natureza descritiva, com a escolha de estudo de casos múltiplos como estratégia de pesquisa. A utilização da metodologia qualitativa se justifica, pois estão sendo usadas categorias que não se expressam de forma quantitativa, mas sim por indicadores de sua presença. Para Flick (2004), a pesquisa qualitativa é dirigida para análise de eventos reais em sua característica temporal e causal.

A utilização da pesquisa explicativa, no presente trabalho, é adequada à investigação das categorias sociais confiança e comprometimento como bases necessárias para o desenvolvimento das redes, através da proposição de indicadores de desenvolvimento. Seu emprego justifica-se, também, pois será utilizada a teoria para explicar os resultados, não ficando apenas no aspecto descritivo. De acordo com Gil (2007), a pesquisa explicativa tem o objetivo de identificar quais fatores que motivam ou que colaboram para a ocorrência dos fenômenos.

Com relação aos estudos de casos múltiplos, Yin (2010) descreve que essa escolha tende a ser mais convincente, por explicar os fenômenos congêneres, a partir de inúmeras fontes e diferentes manifestações do mesmo fenômeno. O autor destaca que cada caso deve ser escolhido de maneira que seja possível a comparação dos resultados. O estudo de casos múltiplos do presente trabalho refere-se a duas redes de produtores rurais da agricultura familiar no município de Juína. Uma das redes é composta por produtores que produzem e comercializam a produção em feiras no município. Essa produção é diversificada, e tem como principal característica a produção de alimentos. A outra rede possui como atores produtores rurais que produzem banana, no mesmo município.

A opção pela escolha de estudo de casos múltiplos justifica-se pela possibilidade de análise e comparação do desenvolvimento de ambas as redes, buscando identificar se possuem a mesma base de desenvolvimento – confiança e comprometimento. Neste estudo de casos múltiplos, as evidências da presença de confiança e comprometimento, bem como dos indicadores de desenvolvimento das redes, serão coletadas por meio de fontes de dados primários e secundários. Esse tipo de coleta é defendido por Lakatos e Marconi (1993) pois, segundo os autores, os trabalhos científicos podem utilizar de fontes primárias e secundárias de informação.

A coleta de dados de fonte primária utilizada para essa pesquisa ocorreu por meio de entrevistas e questionário. A utilização de entrevistas como instrumento de coleta de acordo com Gil (1999) necessita ser realizada mediante uma relação estabelecida previamente de perguntas, nas quais a ordem e a redação devem se manter imutáveis para todos os participantes da pesquisa. A escolha da entrevista justifica-se tendo em vista que as redes investigadas são compostas por um número pequeno de atores.

Além da utilização de entrevistas para coleta de dados primários, utilizou-se também a técnica de questionário. O questionário foi elaborado a partir dos indicadores constantes no Quadro 4 e se encontra no Apêndice B.

Como meios de coleta de dados de fontes secundárias das redes investigadas foram realizadas pesquisas em documentos (atas de reuniões das redes, documentos internos, arquivos, jornais locais), entrevistas e depoimentos dos atores que participaram em algum momento das redes, os consumidores das feiras. O intuito dessa coleta de dados foi identificar informações que não pudessem ser obtidas através da coleta de dados primários. A importância desse tipo de coleta consiste na possibilidade de aprofundamento e comparação dos dados.

A escolha dessa região justifica-se por existirem grupos de produtores rurais que estão organizados no formato de redes. Igualmente importantes foram o acesso do pesquisador junto aos produtores e as características dessas famílias que procuraram unirem esforços para sua manutenção no campo, formando com isso as feiras para comercialização dos seus produtos.

Os itens seguintes apresentam e detalham o plano de pesquisa.

#### **4.1 Plano de pesquisa**

Com o intuito de solucionar um problema de pesquisa, é necessário desenvolver um planejamento que possa atender a esse propósito. De acordo com Silva e Menezes (2005), a

solução para o problema decorre de pesquisa, por meio de um conjunto de ações e procedimentos racionais e sistemáticos. Nesse sentido, a pesquisa é realizada quando há um problema a ser resolvido e não há informações que possam dar uma resposta efetiva.

Deste modo, a proposta desta dissertação é o estudo sobre a confiança e o comprometimento como bases para o desenvolvimento de redes. Assim, o problema a ser respondido é: as categorias sociais confiança e comprometimento são as bases para o desenvolvimento de redes de produtores rurais?

A pergunta de pesquisa justifica-se em razão da dificuldade de se encontrar trabalhos que diferenciem motivos que levam ao desenvolvimento das redes, de bases necessárias para esse desenvolvimento. Mesmo havendo literatura sobre o assunto, ainda há certa divergência entre motivos e bases, ora colocando-se as categorias sociais confiança e comprometimento como motivo, ora como categorias necessárias, não ficando clara essa diferenciação.

A escolha de redes do agronegócio para o desenvolvimento da pesquisa, utilizando a abordagem social, justifica-se porque nesse ramo de atividade há predominância de estudos voltados para processos, logística e estratégia a partir de uma abordagem mais racional e econômica. No entanto, conforme verificou-se na revisão bibliográfica, redes de pequenos agricultores apresentam evidências da importância das relações sociais para o desenvolvimento do negócio e para a cooperação.

## 4.2 Protocolo

Para realização de pesquisas científicas, Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002) relatam que existem regras gerais e procedimentos e que devem ser seguidos e utilizados nos processos de coleta dos dados e de evidências. Esses procedimentos são definidos nessa dissertação como protocolo de pesquisa, indicando com quem ou em quais fontes as informações foram coletadas.

O protocolo de pesquisa define o planejamento de como será realizada a pesquisa de campo. Para Yin, o protocolo de pesquisa:

[...] é mais do que um questionário ou um instrumento. O protocolo contém os procedimentos e regras gerais que deveriam ser seguidas ao utilizar o instrumento. O protocolo é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao conduzir o estudo de caso (YIN, 2010, p. 106).

Assim, após a realização da revisão bibliográfica, da fundamentação teórica e da construção da definição operacional das categorias confiança e comprometimento, da

conceituação de desenvolvimento, bem como do estabelecimento das redes de produtores rurais para realização da pesquisa, elaborou-se o protocolo para pesquisa de campo, composto pelas seções seguintes.

#### **4.2.1 Objetivo**

A partir do problema da pesquisa, traçou-se o objetivo da presente dissertação, que consiste em investigar se as categorias sociais confiança e comprometimento são as bases para o desenvolvimento das redes, incluindo as redes de negócios. Para abordar este objetivo, e também os objetivos específicos referidos na introdução, o estudo utilizou as afirmativas de que as categorias sociais são as bases para o desenvolvimento das redes, independentemente dos motivos que levaram à formação da rede.

#### **4.2.2 Escopo**

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, no ano de 2010, a agricultura familiar no estado do Mato Grosso representava em torno de 76% do total de propriedades. Diante da representatividade da agricultura familiar no Mato Grosso e após contatos prévios do pesquisador, escolheu-se o campo do agronegócio na região Noroeste do Mato Grosso para realização da pesquisa, selecionando-se, mais especificamente, duas redes de produtores da agricultura familiar do Município de Juína. Ambas as redes são constituídas por famílias de produtores da agricultura familiar. Uma delas tem como característica a produção e comercialização de verduras, frutas, queijos, embutidos, feijão e mandioca em feiras no município de Pontes e Lacerda. A outra rede atua na produção de banana e comercializa sua produção nos supermercados do município e também na prefeitura, por meio do Programa de Aquisição de Alimentos – PAA.

#### **4.2.3 Sujeitos**

Os sujeitos das entrevistas são os atores das duas redes selecionadas, com conhecimento sobre a atividade do grupo e capazes de responder sobre as categorias presentes no problema de pesquisa. Foram selecionados os atores líderes de cada rede, atores que participam há mais tempo da rede, técnicos de instituições de apoio e fomento.

Para aplicação dos questionários, os sujeitos são os atores das rotinas das duas redes, tais como os agricultores, os representantes do governo e de outras instituições atuantes. Esses sujeitos podem auxiliar na sustentação das convergências dos dados das entrevistas e dos dados de fontes secundárias, ou podem indicar divergências.

#### **4.2.4 Instrumentos de coleta de dados**

As informações coletadas na pesquisa derivaram da utilização de fontes primárias e secundárias. Para coleta de dados de fontes primárias, foram utilizados dois instrumentos, tendo como base os indicadores constantes no Quadro 4 da presente dissertação.

O primeiro instrumento de coleta consiste em entrevista com roteiro estruturado, aplicado junto aos atores líderes de cada rede, atores que participam há mais tempo da rede e técnicos de instituições de apoio. A utilização desse instrumento de pesquisa justifica-se pois, através da entrevista, torna-se possível obter informações em relação aos objetivos individuais e coletivos dos sujeitos pertencentes às redes. Segundo Manzini (1990), a entrevista pode ser utilizada como uma maneira de coletar informações que não se encontram registradas ou disponíveis a não ser na memória ou no pensamento das pessoas.

Outro benefício da utilização da entrevista foi o de fornecer informações para mapear as redes. Com as informações colhidas, como por exemplo, com quem os grupos tinham relações, fossem sociais, políticas ou comerciais e também entre os atores, tornou-se possível elaborar o mapa das redes com a utilização do software Ucinet.

O segundo instrumento de coleta de dados consiste em questionário com afirmativas com escala tipo Likert de cinco pontos. O questionário foi aplicado com os atores operacionais da rede. A aplicação do questionário justifica-se por englobar todos os níveis hierárquicos da rede, além de atingir um número maior de atores do que em relação à entrevista.

O terceiro instrumento de coleta de dados utilizado foi a busca em fontes secundárias, por meio de pesquisas em documentos das associações dos produtores, jornal local, entrevistas com atores que já participaram das redes e não participam mais, além de consumidores das feiras.

As fontes de coletas apresentadas complementam-se, já que os sujeitos são distintos para cada uma, obedecendo ao critério de heterogeneidade e representatividade. Outro motivo é que, segundo normas de pesquisas qualitativas, realizam-se primeiramente as entrevistas e podem surgir indícios de necessidade de adições e subtrações nos indicadores do questionário.

Nos próximos itens, apresenta-se o detalhamento dos instrumentos de coleta de dados.

#### **4.2.4.1 Roteiro estruturado de entrevista**

A entrevista com roteiro estruturado foi aplicada junto aos atores líderes de cada rede, atores que participam há mais tempo da rede e técnicos de instituições de apoio e fomento. A técnica de seleção dos sujeitos é a da bola de neve, proposta por Goodman (1961), na qual um sujeito é recrutado e, na sequência, indica outros atores que fazem parte de seu relacionamento para que também sejam entrevistados.

O roteiro da entrevista foi desenvolvido especificamente para esta dissertação e encontra-se no Apêndice A. As questões foram elaboradas tendo como referência os indicadores descritos no Quadro 4. As questões combinam questões genéricas (por exemplo, se existe confiança) com questões que solicitam casos (*conte um caso...*) e situações experimentais (*vamos supor ...*). Esta variação é necessária porque trabalhos anteriores do grupo de pesquisa da Universidade da qual o autor faz parte mostraram que as perguntas genéricas podem apresentar viés de respostas políticas.

As entrevistas foram individuais agendadas previamente pelo pesquisador. Os primeiros entrevistados foram os líderes de cada rede. As entrevistas foram realizadas até o ponto de saturação, o que significa dizer que a coleta foi encerrada quando os dados apresentaram convergência, de maneira que novas entrevistas não trariam dados relevantes.

#### **4.2.4.2 Questionário com afirmativas**

O questionário foi elaborado a partir dos indicadores constantes no Quadro 4 e está apresentado no Apêndice B. As questões foram criadas em forma de afirmativas e seguem uma escala de concordância do tipo Likert de cinco pontos. O sujeito escolhe apenas uma das afirmativas, e para ela irá manifestar o seu grau de concordância ou discordância. As legendas das afirmativas são: (5) concordo fortemente; (4) concordo; (3) nem concordo, nem discordo; (2) discordo; (1) discordo fortemente.

A coleta de dados por meio da aplicação do questionário ocorreu de forma individual, com os atores operacionais das redes, como os agricultores, representantes do governo e de outras instituições da rede. Para o grupo de produtores que participam da feira, a coleta foi realizada no dia da feira e foram obtidas 20 respostas. Para o grupo dos produtores de banana, que é formado por 12 produtores, a coleta foi realizada no dia da reunião e foram coletadas 9

respostas. A análise de convergência dos dados, considerando o critério de exaustão, indicou que a amostra foi suficiente.

#### **4.2.4.3 Dados de fontes secundárias**

Os dados das fontes secundárias foram coletados em bancos de dados, como IBGE – Instituto Brasileiro e Geografia e Estatística, o IMEA – Instituto Mato-grossense de Economia Agropecuária, e organizações locais, como o Sindicato dos Trabalhadores Rurais, onde encontram-se as atas de reuniões com os produtores e os documentos de convênios entre o Sindicato e as Associações. Outras fontes secundárias foram os artigos em revistas científicas e entrevista em mídia local.

Outra organização de apoio para os produtores rurais e na qual foram coletados dados secundários é a Empresa Mato-grossense de Pesquisa, Assistência e Extensão Rural – EMPAER/MT. Nesta instituição, foram investigados documentos tais como convênios e contratos assinados entre as Associações e a EMPAER. Além da coleta de documentos, foi realizada uma entrevista técnica com o representante da instituição com o objetivo de verificar quais ações estão sendo desenvolvidas com os grupos de produtores objeto da pesquisa.

#### **4.2.5 Formas de análise**

Os dados de discursos dos entrevistados, textos de depoimentos e informações descritivas foram analisados a partir das técnicas de análise de conteúdo de Bardin (2009). A análise de conteúdo, de acordo com Cavalcante, Calixto e Pinheiro (2014), é um conjunto de inúmeras técnicas com o propósito de descrever o conteúdo transmitido no processo de comunicação, seja ele por meio de falas ou de textos.

Para a entrevista com roteiro utilizou-se a técnica de análise temática (BARDIN, 2009), que propõe deduzir e resumir a ideia central em partes do discurso. Segundo Minayo (2007, p. 316), “a análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifique alguma coisa para o objetivo analítico visado”. Esta técnica justifica-se quando há necessidade de investigação de categorias, como é o caso do presente trabalho. A partir dos dados coletados das entrevistas, elaborou-se um quadro de indicadores presentes em cada rede e suas possíveis correspondências.

Os questionários, textos com quadros e números, bem como as informações em tabelas, foram analisados conforme critérios de estatística descritiva. Segundo Reis (1996, p. 15), “a estatística descritiva consiste na recolha, análise e interpretação de dados numéricos através da criação de instrumentos adequados: quadros, gráficos e indicadores numéricos”. Por meio dessa análise, foram utilizadas técnicas de agrupamento, observando a tendência de respostas de subgrupos para cada categoria específica.

Os dados de fontes secundárias foram analisados seguindo a mesma lógica já descrita, ou seja, análises temáticas para os discursos e análises estatísticas descritivas para dados quantitativos. No próximo item, os dados serão apresentados e analisados.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, são apresentadas as redes investigadas, os dados das fontes primárias e secundárias, a resposta ao problema de pesquisa e os comentários sobre as respostas obtidas. Inicia-se o capítulo com as características da região e dos negócios das redes investigadas. Os dados secundários foram coletados a partir das seguintes fontes: artigos e dissertações que relatam a história da região e do movimento de união dos grupos, e notícias do Instituto Mato-grossense de Economia Agropecuária - IMEA e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Ambas as redes investigadas estão localizadas no Município de Juína.

A Região Noroeste do Estado do Mato Grosso é formada pelos municípios de Aripuanã, Brasnorte, Castanheira, Colniza, Cotriguaçu, Juara, Juína, Juruena, Novo Horizonte do Norte, Porto dos Gaúchos, Rondolândia e Tabaporã. Segundo dados do IMEA (2010), essa região possui como polos econômicos os municípios de Juara e Juína. Ainda segundo o IMEA, essa região apresenta certo isolamento em relação à região Norte do Estado, principalmente em virtude de as estradas serem de terra e, na época das chuvas, ficarem praticamente intransitáveis. A maior parte da região é composta pelo bioma amazônico, com florestas e savanas densas. Segundo o IMEA (2010), a principal atividade econômica da região é a pecuária de corte e o extrativismo vegetal com a extração de madeira.

Ambas as principais atividades econômicas da região (pecuária de corte e extrativismo vegetal) são realizadas por grandes proprietários rurais e madeireiras, respectivamente. Esses negócios podem ser realizados por empresas independentes, diferentemente, por exemplo, de um pequeno produtor de leite que não consegue trabalhar sozinho, precisando de uma cooperativa. Por esse motivo, essas atividades não foram objeto de análise do presente trabalho.

O solo no município de Juína é classificado como Latossolo Vermelho-Amarelo, de acordo com a SEPLAN-MT, 2004. Segundo Coutinho (2005), esse tipo de solo tem características físicas muito favoráveis para o uso agrícola, pois possui boa drenagem interna, além de ser profundo, favorecendo a penetração das raízes das plantas. Dentre as culturas que se adaptam a esse tipo de solo, destaca-se a banana. No município de Juína, segundo dados do IBGE, no ano de 2013 existia uma área de 30 ha. destinada à cultura da banana, produzindo 240 toneladas e gerando um valor de produção de 528 mil reais (IBGE, 2013).

Segundo Lemes e Bresciani (2015), a área que atualmente abriga o município de Juína, historicamente, foi ocupada por povos indígenas. O projeto de implantação do

município de Juína, segundo dados secundários levantados em sites e artigos, foi considerado audacioso para época, pois previa a implantação de uma cidade no meio da floresta amazônica. O Projeto Juína, como era chamado, segundo Lemes e Bresciani (2015), foi idealizado por diretores e funcionários da Companhia de Desenvolvimento de Mato Grosso – CODEMAT – e por diretores da Superintendência de Desenvolvimento do Centro Oeste – SUDECO. O projeto foi formalizado no ano de 1976. De acordo com os autores, a colonização do município de Juína teve início a partir do ano de 1978, principalmente por famílias vindas do Centro-Sul do Brasil que migraram para região.

### **5.1 Dados da rede dos agricultores feirantes de Juína**

De acordo com Lemes e Bresciani (2015), a agricultura familiar voltada para produção de alimentos no município de Juína sempre se fez presente, sendo beneficiada principalmente pelo solo e o clima serem propícios para seu desenvolvimento. Para os autores, o que influenciou também o incremento da agricultura familiar foi o fato de as famílias que migraram para o município serem, em grande maioria, vindas da região sul do país e já possuírem o hábito de cultivar seus próprios alimentos em suas propriedades. Em Juína, isso não foi diferente, pois as famílias passaram a cultivar frutas, legumes e verduras e comercializá-las junto aos moradores do município. A partir da necessidade de comercialização desses produtos, surgiu a APROFEJU – Associação dos Produtores Feirantes de Juína.

Segundo fontes secundárias, a história da APROFEJU tem seu início entre os anos de 1981 e 1982, quando os primeiros produtores passaram a produzir e comercializar seus produtos, principalmente repolho e couve flor. No início, a comercialização era realizada de forma ambulante nas ruas da cidade. Segundo informações, vendo o sucesso das vendas nas ruas, os produtores organizaram-se, a partir do ano de 1982, e encontraram um local para que essa comercialização fosse realizada. O local escolhido era um terreno da prefeitura e ficava localizado próximo à Estação Rodoviária.

Com o passar dos anos, o local já não atendia a todos os produtores, visto que houve um aumento significativo de produtores que utilizavam o espaço para comercialização dos seus produtos. Diante dessa necessidade, mudou-se o local da feira para um terreno mais espaçoso. O local escolhido é onde, atualmente, localiza-se a Companhia do Corpo de Bombeiros. Nesse local, cada feirante montava sua barraca e comercializava seus produtos.

Segundo relatos, a grande dificuldade enfrentada pelos produtores era durante o período de chuvas, pois ficavam expostos ao tempo, bem como na época da estiagem, pois tinham que lidar com a poeira das ruas que, nessa época, ainda eram de terra.

Diante das dificuldades encontradas pelos produtores, estes novamente se uniram e pleitearam a doação de um terreno junto à Administração Municipal, bem como estrutura coberta para realização na feira. Isto foi obtido em 1992, com uma estrutura inicial de 100 boxes para comercialização, além de pátio para carga e descarga de produtos e estacionamento. É neste local que, atualmente, está localizada a feira (LEMES e BRESCIANI, 2015).

Em 2007, com nova demanda, os produtores conseguem a construção do segundo pavilhão, além da reforma do primeiro. Conforme acordo inicial, os custos seriam dos produtores, mas, em reuniões posteriores, a prefeitura concordou em arcar com a reforma e os produtores arcaram com melhorias.

Atualmente a APROFEJU possui em torno de 120 associados que comercializam seus produtos na feira duas vezes por semana, às quartas-feiras – no período da tarde, a partir das 15 horas –, e aos domingos, a partir das 5 horas da manhã. Cada produtor comercializa seus produtos em box individual. Os produtos comercializados pelos produtores rurais são bastante variados, como mel, rapadura, verduras, frango, peixes, doces, melancia, batata doce, milho, bolachas e pães. Todos os produtos são de produção própria dos agricultores. Além dos associados, também participam da feira quem não é produtor rural, não sendo necessário ser sócio. Estes ocupam o espaço e comercializam roupas, perfumes, bijuterias e artesanato.

Segundo dados de entrevistas técnicas, para participar da feira o produtor deve ser exclusivamente do município de Juína e a regra tem a função de fomentar e dar apoio ao pequeno produtor rural do município. Cada associado e não associado paga uma taxa mensal pelo uso do box para comercialização de seus produtos. Essa taxa é para pagamento de água, energia elétrica e de um funcionário que fica à disposição para realizar a limpeza dos pavilhões e manutenções no local.

Para uma análise desse grupo, visando responder se é um exemplo válido de formato em rede, compararam-se as características que definem uma rede e sua presença/ausência no grupo selecionado. O resultado pode ser visto no Quadro 5.

Quadro 5 – Sinais e características de rede no grupo dos agricultores feirantes de Juína

Sinais do formato em rede	
Interdependência	Alguns produtores dependem de mudas de tomate, alface, repolho, por exemplo, que outros da rede produzem e esses necessitam de adubo orgânico que outros produtores possuem. Nesse caso há uma troca sem envolver recurso financeiro.
Complexidade de tarefas	A produção é diversificada; algumas culturas exigem conhecimentos técnicos e outras não; há troca de informações sobre técnicas, manejo é importante.
Necessidade de trocas tangíveis e intangíveis	Importante para o grupo, por exemplo, com informações sobre o uso do solo (intangível) e produtos de combate às pragas (tangível).
Presença de problemas comuns e objetivos coletivos	Fator climático, melhorar as vias de acesso até a cidade.
Presença de governança	Grupo tem regras definidas sobre inclusão.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Conforme pode ser visto no quadro, o grupo dos agricultores feirantes apresenta algumas características como trocas de informações, conhecimento, técnicas de manejo e cultivo entre os membros, e busca de soluções em conjunto para os problemas decorrentes da atividade que desenvolvem. A partir dessas constatações, e considerando as presenças/ausências das categorias acima, pode-se afirmar que o grupo funciona, predominantemente, no formato de rede, o que autoriza, justifica e valida o estudo das relações coletivas.

### 5.1.1 Dados das entrevistas

As entrevistas foram realizadas com produtores rurais que fazem parte da APROFEJU e que produzem e comercializam na feira.

#### Sujeito 1

O sujeito atua na feira há sete anos, comercializando peixes, frango caipira, temperos e maracujá. A produção é própria e envolve uma área de dois hectares. O trabalho no comércio é realizado pelo produtor e sua esposa. No entanto, essa não é a única atividade realizada pela família, já que eles possuem também criação de bovinos de corte em uma área de 40 hectares e a esposa atua como professora no Município de Juína.

Segundo o entrevistado, a feira ocorre duas vezes por semana na cidade de Juína, nos dias de quarta-feira e no domingo. Às quartas-feiras, a feira tem início às 15 horas e termina por volta das 20h00; no domingo, tem início a partir das 5 horas da manhã e termina por volta das 11h00. Quando a sua produção diminui, o sujeito participa da feira apenas aos domingos.

Segundo o sujeito, o associado não tem a obrigatoriedade de participar de todos os dias em que a feira acontece; porém, para não perder o direito do espaço para comercializar os produtos, ele deve, independentemente de ir, pagar uma taxa mensal, que é para custear a manutenção e a limpeza do espaço.

A análise temática do discurso indica a seguinte linha de resposta sobre o problema de pesquisa:

a) A confiança e o comprometimento são as bases para o desenvolvimento das redes.

O discurso do sujeito é de que no grupo dos feirantes existem alguns subgrupos, como por exemplo, dos feirantes que trabalham em bancas próximas. Nesses subgrupos, de acordo com o sujeito, os feirantes são unidos, o que não acontece no grupo maior. Uma fala que exemplifica essa união entre os participantes das bancas mais próximas é: “*a questão ali eu vejo os nossos vizinhos de banca na hora da gente descarregar, na hora que os vizinhos descarregam, um ajuda o outro um pouco nesse sentido, principalmente quando eu vou sem meu marido, às vezes a gente tem caixa mais pesada, o pessoal vem e acode, ajuda*”.

A partir do discurso do sujeito, é válido afirmar que existem *clusters* dentro do grupo dos feirantes, com proximidade física e laços fortes, com interação mais frequente e sinergia de ideias, valores e comportamentos. Essa proximidade, que gera a união e os laços entre os participantes, não ocorre com todos. Para o sujeito, isso não acontece devido ao grande número de pessoas que participam do grupo, em torno de 120, o que dificulta o contato.

Outra situação que foi apontada pelo sujeito é que a maioria dos feirantes já chega praticamente na hora de iniciar a feira; eles descarregam os seus produtos e logo começam a vender, não existindo tempo para conversar e manter uma proximidade, diferentemente do que ocorre com as bancas próximas. Essa situação relatada pelo sujeito mostra que, independentemente da proximidade entre as bancas, poderiam ser criados novos laços se houvesse um tempo maior para contato com os demais. Esses laços são definidos por Granovetter (1985) como sendo os laços fracos, que se formam por relações menos repetitivas, sem uma frequência constante.

Sobre os sinais de confiança, quando perguntado sobre a troca de informações no grupo, o sujeito relatou que é um pouco restrito; porém, se um sujeito procurar o outro com alguma dúvida, problema ou uma pergunta, eles respondem, sendo que esta situação não revela uma troca espontânea de informações. Uma passagem que ilustra essa situação é: “*eu às vezes eu tenho uma dúvida com relação a alguma coisa assim na horta, por exemplo, um produto que eu vou usar porque aconteceu, infestou de alguma maneira, às vezes a gente pergunta pra um, pergunta pra outro, mas não tem, não há essa informação, uma troca de*

*ideias*". A partir da fala do sujeito, é possível constatar que a confiança surge em situações de procura de ajuda, não havendo uma rotina de trocas de informações. Isso significa que, para cada pessoa, devem existir algumas que são mais confiáveis, enquanto que, quando existe rotina, o grupo torna-se confiável.

Para o sujeito, essa falta de espontaneidade na troca de informações no grupo é motivada pela ausência de reuniões e encontros para se trocar ideias e informações, como por exemplo, discutir sobre técnicas de manejo e de cultivo. Essa linha de argumentação foi desenvolvida por Jones, Hesterly e Borgatti, (1997) no modelo de governança. Outro fator apontado pelo sujeito como motivador para que a troca de informações não flua de maneira espontânea deve-se ao fato de a feira ser comercial: muitos produtores têm o receio de passar informação de seus produtos para os outros e estes tornarem-se concorrentes no futuro. A partir dessa constatação apontada pelo sujeito, não haveria desenvolvimento da rede, o que confirma a proposição do presente trabalho: com pouca confiança e comprometimento, uma rede não se desenvolve.

Quando perguntado se os participantes do grupo são confiáveis, a resposta foi positiva, conforme se pode verificar na fala do sujeito: "*eu quero acreditar que a maioria são pessoas extremamente humildes, são pessoas de confiança...eu não conheço assim alguém que não seja de confiança*". Segundo o entrevistado, não há falta de confiança; o que há, no caso de troca de informação, é a falta de hábito em buscar essa informação com outra pessoa no grupo. O sujeito está se referindo à confiança a partir de traços de personalidade, e não a partir das experiências.

Sobre os sinais de comprometimento, o discurso do sujeito é de que os participantes estão comprometidos em determinadas situações, já em outras isso não é tão presente. Por exemplo, quando alguém solicita ajuda para o outro, este sempre se dispõe a colaborar. Já quando perguntado sobre a participação das pessoas em reuniões do grupo, o sujeito respondeu que poucos participam, conforme pode ser visto na sua fala: "*não; não é; é minoria...a maioria é sempre os mesmos*". A partir da fala do sujeito, é possível perceber que isso é concordante com a informação sobre não haver rotinas de trocas de informação, sendo que os dados parecem apontar para uma rede pouco desenvolvida, com fracos sinais de confiança e comprometimento, embora eles (sinais) sempre apareçam quando surge um problema ou solicitação.

Com relação à participação das pessoas em feiras e treinamentos, o sujeito disse que cada um procura por si, que não tem ninguém que divulgue esses eventos, nem mesmo as instituições de fomento, como EMPAER, SENAR, Secretaria de Agricultura. Isso demonstra um sinal fraco de desenvolvimento de ação coletiva no grupo.

Sobre os sinais de desenvolvimento e configuração da rede, o discurso do sujeito é de que o grupo hoje em dia está mais bem estruturado do que era no início e o desenvolvimento é mais visível nos resultados de saída, como na maior oferta, lucratividade, diversidade e melhoria dos produtos. A fala do sujeito ilustra essa situação: “*com certeza houve um aumento de quantidade e tipos de produtos diferentes, no passado a gente assim eu lembro do início da feira de Juína era assim, muito menos produtos, hoje a gente encontra assim produtos muito variados, que nem a questão do palmito, ele não tá tanto tempo inserido na feira, que antes não tinha né*”.

Segundo o sujeito, os feirantes se especializaram cada um no seu produto; ainda, os feirantes buscaram desenvolver técnicas específicas para seus produtos, como é o caso do produtor de alface que utilizou estufas para a produção durante todo o ano. De acordo com o sujeito, isto não acontecia no início da feira. Essa especialização partiu da iniciativa dos próprios produtores: não havendo um incentivo do grupo, cada produtor viu a necessidade de melhorar seus produtos.

Já em relação aos sinais de desenvolvimento de processos no grupo, como organização no uso coletivo de máquinas e equipamentos, participação em palestras e treinamentos, o sujeito revela que não se percebe evolução. Segundo o discurso do sujeito, existe uma patrulha agrícola que é gerenciada pela Associação dos Feirantes e o objetivo é prestar serviço aos associados. No entanto, o sujeito alega que o uso continua desorganizado, conforme pode ser visto na sua fala: “*aquilo ainda não engrenou, não engrenou aquilo ali ainda, porque se ela fosse numa comunidade ela tinha que fazer aquele trabalho lá*”. O sujeito alega que o trator faz o trabalho em uma comunidade e roda mais de uma hora para chegar à outra comunidade, sendo que na primeira que ele fez ainda havia trabalho a se fazer. Isso demonstra que o uso coletivo de máquinas e equipamentos no grupo não está tendo evolução, faltando uma melhor organização do uso dos equipamentos.

Como conclusão dessa entrevista, os dados mostram poucos sinais de confiança e comprometimento e, consequentemente, pouca evolução no grupo, sustentando a proposição de que, a partir de poucos sinais de confiança e comprometimento, tem-se uma rede com poucos sinais de desenvolvimento.

## **Sujeito 2**

O sujeito trabalha na feira há mais de vinte anos, comercializando milho verde, abóbora, moranga e melancia. Atualmente é o presidente da APROFEJU, tendo ocupado o cargo várias vezes desde sua criação, em 1993.

O trabalho no comércio é realizado pelo produtor e sua esposa. A sua participação na feira ocorre somente aos domingos, pois, segundo ele, sua escala de produção é pequena, não tendo matéria prima para atender também às quartas.

Com relação às características do grupo do qual participa, o sujeito relatou que, atualmente, existem em torno de 110 produtores rurais que são sócios da APROFEJU e participam da feira. O grupo também conta com cerca de 50 participantes da feira que não são produtores rurais, e que comercializam roupas, artesanato, bijuterias, perfumes. A estrutura da feira é composta por dois pavilhões, sendo que no primeiro estão os feirantes associados e, no pavilhão dos fundos, estão os não sócios e alguns associados, principalmente os que comercializam carnes.

A análise temática do discurso indica a seguinte linha de resposta sobre o problema de pesquisa:

a) A confiança e o comprometimento são as bases para o desenvolvimento das redes.

Sobre os sinais de comprometimento, o discurso do sujeito é que no grupo dos feirantes, em torno de 40% dos participantes são pessoas que estão sempre dispostas e comprometidas com o grupo. Os restantes, mesmo fazendo parte do grupo, segundo o sujeito, são individualistas e não demonstram estar ajudando para o desenvolvimento do grupo. Essa constatação pode ser vista na fala do sujeito: “*a questão de união é um pouco bastante complicado, nós temos aqui cerca de 40% que são pessoas que de uma maneira, ou outra compartilha seu aprendizado e tal, que ajuda nos problemas que surgem no cotidiano da feira, mas nós temos 60% que só trabalha o individual, mesmo sendo sócio de uma associação, a ideia dele é de individualista*”.

Pode-se constatar no discurso do sujeito que a maioria dos participantes do grupo coloca o objetivo pessoal a frente dos objetivos coletivos, e participam da feira apenas com o objetivo de ter um espaço para comercialização de seus produtos, não tendo comprometimento com o sucesso coletivo do grupo.

Ainda sobre os sinais de comprometimento, o discurso do sujeito é que a maioria dos participantes se compromete com o grupo quando há alguma conveniência; por exemplo, quando perguntado sobre a participação em reuniões e assembleias, a resposta foi que em torno de 50 a 60% dos associados participam. No entanto, o entrevistado falou sobre uma reunião que foi convocada a poucos dias para tratar sobre um assunto de interesse de todos, que era sobre a Vigilância Sanitária, aí ocorrendo a participação de quase todos. Uma fala que exemplifica essa situação é: “*dia 29 nós tivemos uma assembleia nesse caso, a vigilância deu uma tacada e a gente convoco a assembleia e o pessoal veio, essa veio praticamente 90%*”,

*porque o interesse era de todo mundo*”. O sujeito alega que isso ocorre em função do interesse de todos; caso contrário, a maioria não estaria participando. Isso demonstra, assim como na fala anterior, que a maioria dos participantes do grupo está colocando os objetivos pessoais acima dos objetivos do grupo.

Sobre os sinais de confiança no grupo, no indicador de compartilhamento de informações, informa o sujeito que isso não acontece naturalmente, sendo necessário buscar a informação porque ela não circula livremente. Quando questionado se alguém procura ajuda para o outro, e se obtém retorno, a resposta foi positiva, existindo reciprocidade; essa ajuda, mas que a troca de informações, conhecimento, só ocorre quando há essa busca. Isso demonstra que a maioria dos participantes fica na retaguarda e espera ser consultada. Com isso, pode-se constatar que, entre os atores do grupo, não há confiança suficiente para que essa troca de informações seja compartilhada de maneira espontânea.

Ainda sobre os sinais de confiança, o sujeito afirma que, do total de participantes do grupo, em torno de 40% são pessoas totalmente confiáveis com as quais se pode contar para qualquer situação. Isso retrata que no grupo dos feirantes existe um subgrupo menor, em que as decisões são tomadas e passadas para os demais. É um *cluster* que se diferencia nos laços mais fortes de confiança e de comprometimento.

Com relação aos sinais de desenvolvimento e configuração da rede, o discurso do sujeito é que houve um desenvolvimento significativo principalmente em relação aos ganhos financeiros de quem participa desde o início do grupo. Uma fala que demonstra isso é: “*o ganho financeiro melhorou muito, conheço isso aqui há 28 anos e quando a gente começou aqui, era carroça, bicicleta e alguma C10 véia, hoje nós temos uma carroça só e carretinha de moto tem algumas, o resto você tem Mitsubishi, S10, então o pessoal melhorou muito a questão financeira*”.

Além do ganho financeiro, o sujeito colocou que houve também uma melhoria na qualidade dos produtos ofertados de quando do início da feira, além do aumento da diversidade de produtos. Alguns produtores se especializaram em alguns tipos de produtos, bem como em cultivos diferenciados, como produção de hidropônicos. No entanto, essa especialização partiu dos próprios produtores, que perceberam essa necessidade; o grupo não teve interferência, tampouco apoiou os produtores.

Sobre o desenvolvimento em relação à união do grupo, o discurso é que, entre os 40% dos participantes, sempre houve união. Percebe-se que, novamente, o sujeito relata retoma para esse percentual, o que demonstra a existência de um subgrupo dentro do grupo maior; segundo a teoria dos estudos de redes, pode-se afirmar que dentro do grupo maior existe um

*cluster*, onde há presença de laços fortes. Esses laços fortes, segundo Granovetter (1985), são mais presentes quando há uma maior proximidade entre as pessoas, ou seja, há uma interação mais frequente e que acaba criando uma sinergia entre os atores. Nesse subgrupo, é possível identificar pelo discurso do sujeito que as informações são trocadas, que os objetivos coletivos estão à frente dos individuais e que sempre existiu comprometimento com o desenvolvimento do grupo. Quando perguntado se o grupo atualmente está mais unido e comprometido do que no início, o sujeito respondeu que o grupo (40%) sempre foi unido e contou um caso que retrata essa situação: “*acho que esse grupo sempre foi unido, sempre foi, em 97 aquela calçada da frente do primeiro barracão ali era tudo terra, isso aqui era tudo terra, e a gente fez um mutirão, nós conseguimos reunir 59 pessoa num dia, fizemo toda aquela calçada num dia, o pessoal veio espontâneo, já veio para ajudar a associação, sem receber, sem nada*”.

O discurso do sujeito demonstrou que sempre existiu a união do grupo, e não há diferença entre a situação atual e a situação anterior. Com isso, pode-se afirmar, no que diz respeito à união do grupo, que o desenvolvimento da rede nesse aspecto está sem evolução.

Sobre a evolução da solução dos problemas no grupo, o discurso do sujeito é que, hoje em dia, os problemas estão sendo resolvidos de maneira mais rápida. Uma das alegações do sujeito para que isso esteja acontecendo é que as pessoas, hoje em dia, estão mais conscientes. Como foi falado pelo sujeito anteriormente de que não é a maioria que participa de reuniões e que sempre é o mesmo grupo de pessoas que está empenhada e comprometida com o grupo, pode-se constatar que essa solução de problemas esteja vinculada à união desse subgrupo, no qual a decisão e a solução dos problemas são resolvidas por estes e passados para os demais. A mesma situação com relação à evolução na troca de informações foi apontada no discurso do sujeito a respeito da confiança e do tempo de convivência entre os participantes do grupo. Quando o sujeito faz referência ao grupo, ele deixa claro que está falando do grupo dos 40%, que segundo ele, são unidos, confiáveis e comprometidos.

Com relação à participação dos produtores em eventos, como palestras e treinamentos, o discurso do sujeito é que a participação das pessoas já foi mais constante e que hoje isso acontece em menor intensidade. Para o sujeito, essa diminuição na participação está relacionada à idade dos participantes; segundo ele, a maioria são pessoas mais velhas, aposentadas e não querem mais participar desse tipo de evento. Constata-se na fala do sujeito que os participantes estão acomodados, mostrando que o grupo não está evoluindo nesse quesito.

Como conclusão dessa entrevista, os dados demonstram poucos sinais de confiança e comprometimento e pouca evolução em relação ao fortalecimento do sentimento de grupo. A

evolução é mais visível em termos de resultados, como nos aspectos relacionados ao aumento na rentabilidade dos participantes, na qualidade e na diversidade de produtos.

Tal como na entrevista anterior, essa constatação, a de que existem poucos sinais de confiança e comprometimento, bem como de pouca evolução na rede dos produtores feirantes, sustenta a proposição do trabalho, ou seja, há correspondência entre os poucos sinais presentes das categorias sociais e o desenvolvimento da rede. Quando, porém, considera-se o subgrupo (40%) dos participantes, é possível identificar sinais presentes de confiança e comprometimento, conforme pode ser visto na fala do sujeito: “*tem várias pessoas que são mais confiáveis, não são só uma, mas são várias pessoas que a gente pode troca ideia e não tem fofoca, não tem nada*”. Nesse subgrupo, existe troca de informações e os problemas são resolvidos de maneira rápida. A partir dessa constatação, pode-se concluir que também neste subgrupo a proposição é sustentada, só que da forma contrária ao que se apresenta em relação ao grande grupo, ou seja, os sinais presentes de confiança e comprometimento repercutem em sinais de evolução e desenvolvimento deste subgrupo.

### **Sujeito 3**

O sujeito trabalha na feira há vinte e cinco anos, comercializando verduras, frutas, leite, queijo e abóbora. O trabalho no comércio é realizado pelo produtor, sua esposa e sua filha. O produtor participa da feira todas as quartas-feiras e aos domingos. Sua escala de produção é variada, pois, segundo o sujeito, ele prefere ter mais variedade de produtos a se especializar em apenas um, sendo que dessa forma consegue ofertar produtos o ano todo.

Com relação às características do grupo do qual participa, o sujeito relatou que são produtores rurais do município de Juína, sendo que estes são associados da APROFEJU. Relatou também que existem as pessoas que não são sócias, mas que utilizam o espaço para comercialização de seus produtos, nesse caso, produtos artesanais, roupas, perfumes e bijuterias.

A análise temática do discurso indica a seguinte linha de resposta sobre o problema de pesquisa:

- a) A confiança e o comprometimento são as bases para o desenvolvimento das redes.

O tom dominante do discurso do sujeito girou em torno da luta de poder, dos interesses políticos e da questão de autoridade que existe no grupo, por exemplo, quando da mudança da data da feira por conta das eleições municipais. A diretoria da associação mudou

a data sem consultar os participantes do grupo, como pode ser observado no trecho da entrevista: “*agora mesmo, domingo é a eleição né, que acontece é mudaram, faz vinte e cinco anos que nunca mudaram essa feira do dia que ela é, mas mudou, podia ser conversado com os sócios e não foi, ela foi imposta né, vamos colocar a feira nesse dia e colocou e isso aí pode causar, pode ser que dê certo, mas pode também que não dê certo, porque se tivesse conversado com o povo era diferente né, o certo era todo mundo né*”. Segundo o sujeito, essa decisão foi tomada por três pessoas que fazem parte da gestão da associação, tendo sido apenas repassada aos feirantes. Para o sujeito, essas são situações que acabam desgastando o grupo e fazem com que os participantes fiquem menos comprometidos.

Essa situação, a mudança da data da feira sem consultar os demais participantes, mostra autoridade e hierarquia, comportamentos opostos à democracia e ao comprometimento. Percebeu-se também no discurso que os integrantes do grupo estão acomodados, com poucos sinais de comprometimento. O reconhecimento do poder e da autoridade na fala do sujeito pode estar relacionado a esse comprometimento fraco e acaba criando resistências no grupo.

Sobre a união do grupo, o discurso do sujeito é que, em alguns aspectos, o grupo é unido, principalmente quando é para o bem da feira. Quando são consideradas questões políticas, o grupo fica disperso. Quando perguntado se o grupo é unido, a resposta foi a seguinte: “*em ponto sim outros não né, porque quando é para o bem da feira é as pessoas se empenham né para poder melhorar, agora quando é uma coisa que envolve política né já dá diferença, porque muitas vezes não é o mesmo pensamento*”. Pela fala do sujeito, percebe-se que o grupo se une para discutir e resolver situações decorrentes da feira. No entanto, a questão política partidária acaba influenciando todo grupo e, em algumas situações, acaba prejudicando a união do grupo.

Com relação ao comprometimento dos integrantes do grupo, o discurso do sujeito é que a maneira como a associação está sendo gerenciada torna as pessoas menos comprometidas e mais acomodadas. Segundo o sujeito, é o mesmo grupo que está frente da associação há anos. Os associados não são ouvidos nas reuniões e, em algumas situações específicas, não são consultados, tal como foi a situação da mudança da data da feira.

Sobre a confiança entre os participantes do grupo, o discurso do sujeito é que, em determinadas situações, principalmente quando da eleição para presidência da feira, não há uma coesão entre todos os participantes, acontecendo de alguns participantes mostrarem desconfiança em relação a quem está concorrendo ou que faz parte da gestão. A fala do sujeito ilustra essa situação: “*... aí depois a pessoa chega e coloca umas inverdades, que que*

*acredita, aqueles que tão trabalhando de bem desanima né, porque aí você vai trabalhar tanto e as pessoas, o quadro social acreditam numa mentira*”. A partir dessa fala, percebe-se que existem pessoas no grupo que não confiam nas outras e isso acaba refletindo em um não comprometimento futuro dessas pessoas com o grupo. Essa constatação demonstra o que é defendido na presente dissertação, de que a confiança e o comprometimento são complementares.

Ainda sobre os sinais de confiança no grupo, no indicador de compartilhamento de informações, o sujeito relatou que essa troca não ocorre naturalmente, sendo que é necessária a busca pela informação. No entanto, o sujeito relatou que faz parte de um grupo composto por cinco produtores que trabalham com manejo agroecológico, e esses produtores também participam da feira. Nesse grupo, o sujeito disse que as trocas de informação ocorrem de forma espontânea, um querendo ajudar o outro. Quando perguntado se os participantes desse grupo menor eram os mais confiáveis do grupo da feira, o sujeito respondeu que sim, que confia e que confiam uns nos outros. Com relação ao grupo da feira, o discurso do sujeito é de que nem todos são confiáveis com relação à troca de informações. Uma fala que ilustra essa situação é a seguinte: “*confiam né, mas nem tanto, tem pessoas que sabe alguma coisa, algumas técnicas, mas que guardam só para si, não ajuda a passara diante, fica para si próprio*”.

No entanto, o sujeito mencionou a existência de um subgrupo composto por cinco produtores; nesse subgrupo, as pessoas são totalmente confiáveis e pode-se contar com elas para qualquer situação. Segundo o sujeito, no grupo dos feirantes há dois subgrupos: um é formado pelas cinco pessoas que são produtores agroecológicos, e outro é formado pelos agricultores que fazem parte da gestão, que tomam as decisões e as repassam para os demais. Esses subgrupos podem ser considerados *clusters* dentro do grupo maior, e se diferenciam em termos de laços mais fortes de confiança e de comprometimento.

De acordo com o sujeito, já ocorreram situações de alguém pedir ajuda para outro que tinha mais experiência sobre a utilização de um determinado produto químico na horta e o sujeito recomendar algo que, ao invés de controlar o problema, só piorou a situação, agindo de má fé. Com isso, pode-se constatar que entre os atores do grupo não há confiança suficiente para que essa troca de informações seja compartilhada de maneira espontânea, o que também demonstra falta de comprometimento da pessoa que passou a informação.

Com relação aos sinais de desenvolvimento do grupo, o discurso do sujeito é que o grupo está evoluindo nas questões referentes ao ganho financeiro, à melhoria de produtos ofertados, bem como à diversidade dos produtos. Já em relação à evolução nos processos do

grupo, o sujeito relata que hoje em dia está mais difícil unir as pessoas em prol do coletivo; segundo ele, isso ocorre em razão do descontentamento dos associados em relação à forma como está sendo conduzida a associação, já que o associado não tem suas reivindicações acatadas em reuniões, o que acaba desestimulando ações coletivas. A fala do sujeito retrata essa situação: “*não é ouvido, isso é uma coisa que fica ruim né, porque a associação ela já é para poder discutir, para o bem coletivo*”. Segundo o sujeito, se houver uma mudança, se entrarem pessoas com ideias novas que pensam no trabalho coletivo e no associativismo, será possível resgatar a união do grupo.

O discurso do sujeito demonstrou que, desde o início, existiu união no grupo, não havendo diferença entre a situação atual e a situação de períodos anteriores. Com isso, pode-se afirmar, no que diz respeito à união do grupo, que o desenvolvimento da rede nesse aspecto está sem evolução.

Sobre a evolução da solução dos problemas no grupo, o discurso do sujeito é que não está tendo evolução, ou seja, os problemas hoje em dia são resolvidos no mesmo ritmo que no início. O sujeito relatou que existiram situações de saída de feirantes do grupo por não poderem se adequar às normas sanitárias, caso específico de quem comercializava carnes. De acordo com o sujeito, faltou o empenho de quem estava à frente da associação para auxiliar e criar meios para que esse problema fosse resolvido e o feirante continuasse no grupo. “*é isso que a gente chega a conclusão né, se a associação ela trabalhasse bem de acordo, ela teria ali uma refrigeração, trabalhar junto com o próprio frigorífico para entregar no local morto, né para só poder trabalhar, seria uma maneira né, mas como o presidente não tem ação*”. A fala do sujeito demonstra que não está havendo evolução na solução dos problemas e que alguns feirantes acabaram deixando o grupo por não terem tido apoio da direção da associação.

Com relação à participação dos produtores em eventos, como palestras e treinamentos, o discurso do sujeito é que, no início, eles recebiam visitas de técnicos e agrônomos que passavam informações sobre técnicas de manejo e de cultivo, mas que isso atualmente não acontece. O sujeito relatou também que os produtores não estão buscando participar desse tipo de evento. A justificativa do sujeito é a falta de tempo, já que a atividade toma praticamente todo o tempo da família. Constatata-se na fala do sujeito que os participantes estão acomodados nesse sentido, mostrando que o grupo não está evoluindo nesse quesito.

Como conclusão dessa entrevista, os dados mostram poucos sinais de confiança e comprometimento e pouca evolução do grupo. A evolução é mais visível nos sinais de resultados, como nos aspectos relacionados ao aumento na rentabilidade dos participantes, à

qualidade e à diversidade de produtos. Essa constatação, de que existem poucos sinais de confiança e comprometimento, bem como de pouca evolução na rede dos produtores feirantes, sustenta a proposição do trabalho pelas evidências contrárias, isto é, os fracos sinais de confiança e comprometimento na rede correspondem a sinais ausentes, ou de fraca evolução da rede.

#### **Sujeito 4**

O sujeito trabalha na feira há dez anos, comercializando frutas, legumes e peixes. O trabalho no comércio é realizado pelo produtor e seu filho. O produtor participa da feira todas as quartas-feiras e aos domingos. A escala de produção é variada pois, de acordo com o sujeito, o pequeno produtor deve diversificar a produção para que consiga uma maior rentabilidade.

A análise temática do discurso indica a seguinte linha de resposta sobre o problema de pesquisa:

- a) A confiança e o comprometimento são as bases para o desenvolvimento das redes.

Com relação à união do grupo, o discurso do sujeito é de que o grupo é desunido, sendo que cada um se preocupa em resolver apenas os seus problemas. A fala do sujeito ilustra essa situação: *“na verdade a união dos feirantes é, o povo é muito desunido, há muita desunião, ali funciona ali, porque é uma feira de produtor rural né, então é muito produto é muita mercadoria é uma coisa que precisa, o povo precisa comprar mercadoria, então há uma participação grande na feira e deu certo, funcionou”*. Essa fala do sujeito ilustra praticamente todo o discurso do sujeito durante a entrevista, e que assinala que os produtores não estão empenhados em se unirem, mas que a atividade comercial acaba se sobressaindo sobre as relações sociais do grupo. Ainda, o discurso evidencia a necessidade das pessoas em estarem adquirindo produtos frescos, sendo que a feira acaba atendendo essa demanda.

Com relação ao comprometimento dos integrantes do grupo, o discurso do sujeito é que está faltando iniciativa dos participantes. Segundo ele, muitas pessoas veem um problema, mas acabam deixando-o de lado e não se comprometem para resolvê-lo. Para o sujeito, essa iniciativa deveria partir do grupo que está à frente da associação, a fim de motivar e mobilizar os demais participantes.

O sujeito relatou também que a feira poderia estar ajudando os feirantes, não só fornecendo um espaço para comercialização dos produtos, mas também devolvendo as sobras

no final de todo ano. Segundo o sujeito, a feira é reconhecida no município, tanto pelos comércios, quanto pelos consumidores. O que falta é o grupo buscar apoio financeiro nesses comércios e também na esfera pública, e o valor que é cobrado para o produtor utilizar o espaço da feira retornar aos feirantes. Essa seria uma maneira de ajudar os feirantes e fazer com que se empenhem e se comprometam mais com o grupo. Uma fala que ilustra essa situação é a seguinte: “*tem como administrar diferente aí, fazer isso aí alavancar, nós temos hoje feirante fraco aí, que esses feirantes têm que ser ajudado, para que ele não acabe saindo. Há meio da própria associação ali da feira fazer com que ajude essas pessoas, por exemplo, busque verba fora para fazer tudo que precisa fazer lá dentro e gaste o mínimo que for gastar e no fim do ano se devolva esse dinheiro para essas pessoas*”.

Sobre os sinais de confiança no grupo, o discurso do sujeito é que nem todas as pessoas são confiáveis. No indicador de compartilhamento de informações, o sujeito relatou que apenas em torno de 10% dos participantes do grupo compartilham as informações confiáveis e não têm interesse em tirar proveito dos outros. A fala do sujeito ilustra essa situação: “*10% é que dá informação para as pessoas, os outros ficam pensando, ele quer produzir e depois vai atrapalhar eu, pensam um pensamento mesquinho*”. Segundo o sujeito, o que leva a maiorias das pessoas a não ajudar os outros com informações é que podem perder mercado, e o receio de que o outro vá produzir os mesmos produtos. Mesmo entre esses 10% dos participantes, a informação não flui de forma natural, sendo necessário buscar as informações. A partir do discurso do sujeito, é possível perceber que existem muitas pessoas que pedem ajuda, o que é o sinal de confiança, mas poucos respondem, o que é o sinal de falta de comprometimento. Essa percepção, a de que existe confiança para solicitar ajuda e que falta comprometimento em dar o retorno, concorda com a linha geral do discurso do sujeito sobre a falta de iniciativa dos participantes.

Ainda sobre os sinais de confiança, o sujeito relatou uma situação em que um membro do grupo solicitou ajuda sobre como produzir um produto (mamão); depois de colhidas todas as informações, passou também a produzir e, com o tempo, tentou prejudicar a comercialização de quem o havia auxiliado. A fala do sujeito ilustra essa situação: “*A pessoa vinha na minha banca porque eu tinha produção de mamão né, eu entregava mamão nos mercados e levava na feira, ele vinha direto na minha banca pedir informações tudo, como é que fazia, como é que plantava e depois que ele começou a produzir, que ele entrou no mercado, bloqueou eu, aí ele só queria, pegou informação minha para ele ter a produção daí fechou eu, me bloqueou no mercado*”.

A partir da fala do sujeito, é possível identificar a presença de alguns indicadores utilizados na pesquisa. Um dos indicadores refere-se a solicitar ajuda do outro por ter mais

experiência e conhecimento; outro diz respeito a compartilhar as informações com transparência e sem restrições. Ambos os indicadores são de confiança. Constatase também a presença de outro indicador, de comprometimento: as pessoas não se aproveitam das informações para obter benefício próprio. A partir da presença desses indicadores no discurso, é possível verificar que houve confiança por parte de quem foi solicitado a dar as informações e não houve comprometimento de quem recebeu essas informações, pois utilizou o conhecimento transmitido para obter benefício próprio.

Com relação aos sinais de desenvolvimento e configuração da rede, o discurso do sujeito é que o grupo está evoluindo nas questões referentes ao ganho financeiro, à melhoria e à diversidade dos produtos. Porém, frisou que a melhoria dos produtos e o ganho financeiro se devem à evolução dos produtos, ou até mesmo por falta de alimentos de qualidade no mercado, não tendo relação com a participação ou não do grupo. A fala do sujeito ilustra essa situação: “*tá melhorando por causa da falta do produto, da mercadoria, nós temos hoje um preço melhor, se tem um ganho maior, então o que tá acontecendo hoje, você tem um ganho, por exemplo, de um produtor hoje é, a 20 30 anos atrás ganhava muito pouquinho, hoje não, hoje o produtor consegue tirar um salário muito bom*”.

Com relação à evolução nos processos do grupo, o discurso do sujeito sobre a união do grupo é que, atualmente, a situação está do mesmo jeito do que era no início do grupo. Em relação à resolução dos problemas, o discurso é de que hoje em dia está pior do que era no início. Os problemas existem e eles não são resolvidos, tornando-se mais complexo obter uma solução com o passar do tempo. Esses problemas são relatados, mas quem seria o responsável pela mobilização das pessoas para resolver ou tomar a iniciativa não o está fazendo. Para o sujeito, essa mobilização deve partir do grupo que está à frente da gestão da feira. O discurso do sujeito é que os problemas não estão sendo resolvidos porque, atualmente, os membros não estão se unindo para resolver os problemas e não há encontros fora do ambiente da feira, como comemorações de aniversário e festa de final de ano. Segundo ele, as pessoas estão acomodadas e isso se deve ao fato de estarem descontentes com a forma como está sendo conduzida a feira. No entanto, mesmo estando descontente, o sujeito relata que as pessoas não querem se envolver ou se comprometer em mudar o grupo que está à frente da feira.

Outro indicador de evolução dos processos no grupo está associado ao uso coletivo de máquinas e equipamentos. O sujeito relatou que existe um trator que foi adquirido pelo município e repassado para associação da feira com o objetivo de auxiliar os agricultores. No entanto, a forma como está sendo gerenciada essa máquina, de acordo com o sujeito, não contempla todos os produtores, e em torno de 30% são atendidos. Porém, mesmo ficando

70% dos produtores sem atendimento da máquina, acabam pagando por ela, pois, segundo o sujeito, quando tem de fazer alguma manutenção, o valor é retirado das mensalidades que os produtores pagam para utilizar o espaço da feira, sendo que cada produtor que utilizar a máquina também paga um valor por hora trabalhada. Para o sujeito, isso não pode ocorrer e não se pode tirar dinheiro da mensalidade para pagar a manutenção do trator. Percebe-se que não está ocorrendo evolução nesse indicador, pois a máquina não está conseguindo atender a todos e está causando descontentamento por parte de alguns produtores.

Com relação ao ganho das pessoas em participar desse grupo, o sujeito relata que, atualmente, o ganho está sendo apenas comercial, não sendo possível reconhecer ganhos sociais. No entanto, relata também que é possível ter outros ganhos, como por exemplo, na esfera social, na troca de informações, e no retorno financeiro decorrente da arrecadação da associação. Para o sujeito, se isso ocorrer, se houver uma política de incentivos dentro do grupo, talvez as pessoas se comprometessem mais.

Como conclusão dessa entrevista, os dados mostram poucos sinais de confiança e comprometimento e pouca evolução do grupo. A evolução é mais visível nos sinais de resultados, como nos aspectos relacionados ao aumento na rentabilidade dos participantes, à qualidade e à diversidade de produtos. Essa constatação, de que existem poucos sinais de confiança e comprometimento, bem como de pouca evolução na rede dos produtores feirantes, sustenta a proposição do trabalho pelo negativo, ou seja, os poucos sinais de presença das categorias sociais resultou também em poucos sinais de evolução do grupo. No entanto, os resultados comerciais estão presentes e o sujeito explica essa evolução pela demanda do mercado. Este último dado pode indicar que não há correspondência entre relações sociais e resultados comerciais.

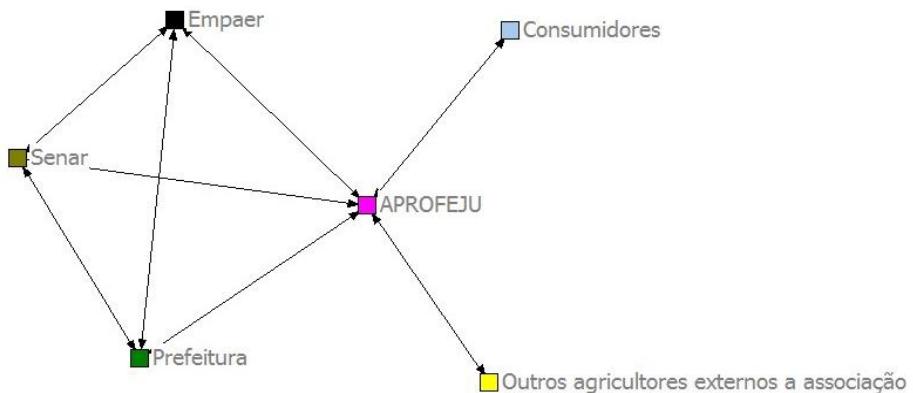
### **5.1.2 Conclusão das entrevistas**

Nos próximos parágrafos, apresentam-se os comentários das convergências das entrevistas realizadas com os atores da rede.

A partir das entrevistas, foi possível construir a rede externa da APROFEJU, ou seja, a rede interorganizacional, formada por sujeitos, empresas e organizações que possuem relacionamento com a associação. A configuração da rede externa de relacionamentos é ilustrada pela Figura 2, gerada pelo software Ucinet.

A construção dessa figura segue o seguinte critério: no centro estão a APROFEJU, no lado esquerdo as instituições que dão apoio à associação e, na parte superior e à direita, os demais atores que foram citados nas entrevistas.

Figura 2 – Mapa da rede externa da associação dos agricultores feirantes de Juína



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Conforme se verificou nas entrevistas, as instituições e as pessoas que foram citadas possuem ligações tanto de apoio, no sentido de criação e desenvolvimento do grupo, como de relações comerciais. A Prefeitura, por exemplo, auxiliou cedendo o terreno onde, atualmente, está localizada a feira; a Empaer e Senar auxiliaram por meio de assistência técnica da atividade agrícola e também com relação à comercialização dos produtos.

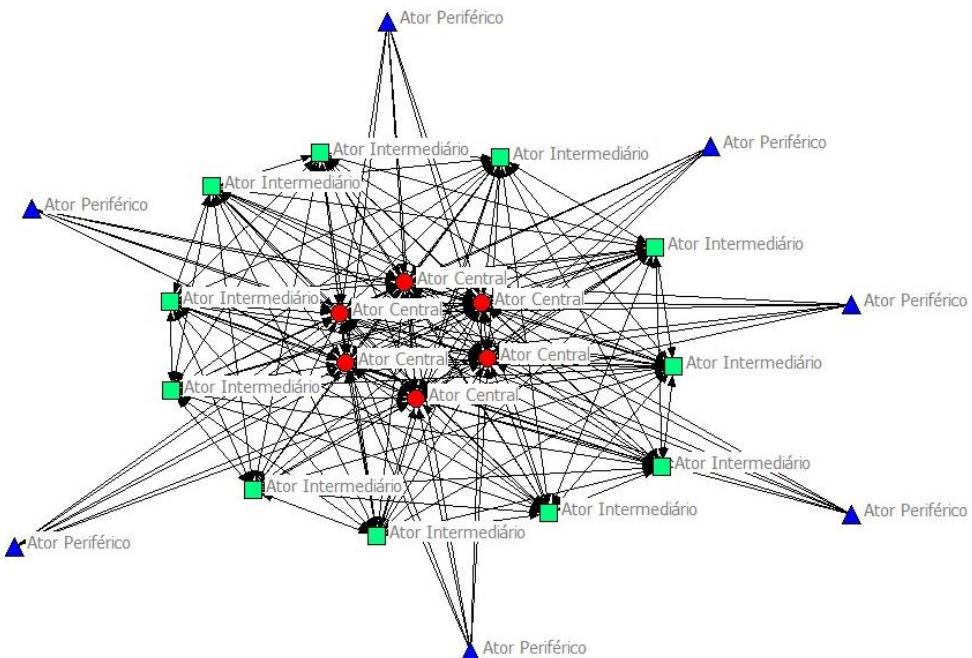
Outra ligação que se pode destacar é entre a APROFEJU e os consumidores. Pode-se inferir que esta é a principal ligação, pois os consumidores são os responsáveis pela compra dos produtos dos feirantes. Já a ligação entre a APROFEJU e outros agricultores que não fazem parte da associação foi citada nas entrevistas, principalmente quando o assunto foi o trator da associação que acaba fazendo serviços também para quem não é sócio.

A partir das entrevistas, foi possível identificar que a rede interna de relacionamentos da APROFEJU possui três subgrupos distintos de atores: (a) os agricultores, que são os atores centrais, e que fazem parte da coordenação onde as decisões são tomadas e repassadas para os demais; (b) os produtores rurais, que são associados, mas que não participam das tomadas de decisões; (c) os atores que não são associados, que apenas utilizam o espaço para comercialização de seus produtos, como artesanatos, roupas e perfumes. Essa configuração da rede nesses três níveis é ilustrada na Figura 3, gerada pelo software Ucinet. A figura foi construída colocando-se os sujeitos respondentes nas entrevistas e nos questionários. Foram aplicados 20 questionários e realizadas 4 entrevistas. Unindo-se os dados e incluindo-se informações de fontes secundárias, foi possível identificar 6 atores centrais, 11 intermediários e 7 periféricos.

A construção dessa figura segue o seguinte critério: no centro, estão os agricultores que fazem parte do grupo que tomam as decisões. No segundo nível também estão agricultores, mas que não têm uma decisão direta no grupo, tampouco fazem parte dos que

decidem. No terceiro nível estão atores não agricultores, que participam da feira com outras atividades.

Figura 3 – Mapa da rede interna dos agricultores feirantes de Juína



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

As entrevistas levam à seguinte resposta de pesquisa: (a) há sustentação da correspondência entre categorias sociais de confiança e comprometimento e a variável de desenvolvimento do grupo; (b) não há sustentação da correspondência entre categorias sociais de confiança e comprometimento e resultados comerciais.

### 5.1.3 Dados dos questionários

A pesquisa foi realizada com três categorias (sinais de confiança, sinais de comprometimento e sinais de desenvolvimento e configuração da rede), na forma de escala tipo Likert de 5 pontos. Foram obtidos dados de 20 participantes do grupo de produtores da feira do município de Juína, de um total aproximado de 120 sujeitos. O questionário foi elaborado com 33 questões fechadas, com base em 26 indicadores das categorias apresentadas na Tabela 3, sendo 7 para confiança, 7 para comprometimento e 12 para desenvolvimento e configuração da rede. Alguns indicadores originaram mais de uma questão.

Os resultados estão apresentados na Tabela 3, com as respostas de concordância e discordância, pois elas fornecem as informações necessárias para sustentar ou não a proposição.

Tabela 3 – Resultados das respostas dos sujeitos da rede dos agricultores feirantes de Juína

Indicadores	Questões sobre Confiança	Concordo Fortemente (5)		Concordo (4)		Nem concordo nem discordo (3)		Discordo (2)		Discordo Fortemente (1)	
		Concordo	Fortemente (5)	Concordo	(4)	Nem concordo	nem discordo (3)	Discordo	(2)	Discordo	Fortemente (1)
1A1	Eu procuro solicitar ajuda no grupo para quem tem mais conhecimento e experiência que eu.	12	8	0	0	0	0	0	0	0	0
1A2	Existem muitos casos de pessoas que pedem ajuda aos outros do grupo porque confiam.	6	10	1	3	0	0	0	0	0	0
1A3	Fico à vontade para contar sobre algum problema ou dificuldade para os colegas do grupo, esperando que eles me ajudem.	4	8	3	4	1	0	0	0	0	0
1A3	Eu confio na integridade e na ética das pessoas deste grupo.	3	10	3	4	0	0	0	0	0	0
1A3	Percebo que as pessoas do grupo acreditam na integridade e ética umas das outras.	3	10	2	5	0	0	0	0	0	0
1A4	Existem muitos casos de pessoas neste grupo que confiam em contar seus problemas para os outros.	2	11	1	6	0	0	0	0	0	0
1A5	Existem muitos casos de pessoas que trabalham em grupo e assumem responsabilidades em conjunto.	2	6	3	9	0	0	0	0	0	0
1B1	Percebo que as pessoas do grupo procuram ajudar os outros, disponibilizando recursos, como máquinas e equipamentos.	0	8	5	7	0	0	0	0	0	0
1B2	Eu não vejo nenhum problema em passar, ou ensinar aos outros do grupo o que sei e eles ainda não sabem.	13	7	0	0	0	0	0	0	0	0
1B2	Existem muitos casos de pessoas neste grupo que passam seus conhecimentos sem ter medo nenhum.	7	10	0	3	0	0	0	0	0	0
<b>Soma Confiança</b>		<b>140</b>		<b>18</b>		<b>42</b>					
<b>Percentual Confiança</b>		<b>70%</b>		<b>9%</b>		<b>21%</b>					
<b>Questões sobre Comprometimento</b>											
2A1	Eu não percebo que existem pessoas no grupo que se aproveitam dos problemas dos outros para obter benefício próprio.	5	8	0	7	0	0	0	0	0	0
2B1	Eu procuro sempre ajudar os outros do grupo no que eles precisam, mesmo que eu não ganhe nada com isso.	10	7	1	2	0	0	0	0	0	0
2B1	A maior parte das pessoas desse grupo procura sempre ajudar os outros no que for necessário, mesmo que elas não ganhem nada com isso.	5	9	1	5	0	0	0	0	0	0
2C1	Eu participo regularmente das reuniões e decisões de grupo.	6	7	1	6	0	0	0	0	0	0
2C1	A maioria das pessoas participa regularmente das reuniões e decisões de grupo.	2	5	1	12	0	0	0	0	0	0
2C2	A maioria das pessoas do grupo participa e assume responsabilidades e tarefas em conjunto.	1	4	4	7	0	0	0	0	0	0
2C3	Eu me esforço bastante para ajudar e participar desse grupo, pois pretendo continuar com estas pessoas.	11	9	0	0	0	0	0	0	0	0
2C3	Eu percebo claramente que todos estão empenhados em continuar com o grupo.	7	11	1	1	0	0	0	0	0	0
2C4	Eu percebo que as pessoas estão empenhadas e dispostas a participar das atividades do grupo.	2	5	6	7	0	0	0	0	0	0
2C5	Eu cumpro todas as decisões discutidas no grupo.	10	7	3	0	0	0	0	0	0	0
2C5	Eu percebo que todos cumprem as decisões discutidas no grupo.	4	14	2	0	0	0	0	0	0	0
<b>Soma Comprometimento</b>		<b>153</b>		<b>20</b>		<b>47</b>					
<b>Percentual Comprometimento</b>		<b>70%</b>		<b>9%</b>		<b>21%</b>					

Tabela 3 – Continuação

Indicadores	Questões sobre Desenvolvimento e Configuração da Rede	Concordo Fortemente (5)		Concordo (4)	Nem concordo nem discordo (3)	Discordo (2)	Discordo Fortemente (1)
3B3	Eu percebo que hoje em dia cresceu a oferta e a qualidade dos produtos do grupo.	13	7	0	0	0	
3B2	Eu percebo que hoje em dia meus produtos estão melhores porque participo do grupo.	14	6	0	0	0	
3B1	Eu percebo que hoje em dia tenho maior lucratividade, ganho mais por estar participando do grupo.	9	11	0	0	0	
3B4	Eu percebo que hoje em dia melhorou o acesso às linhas de crédito por participar do grupo.	6	7	1	5	1	
3A1	Eu percebo que hoje em dia as pessoas do grupo estão mais unidas para realizar trabalhos em conjunto do que era no início do grupo.	1	6	4	8	1	
3A2	Eu percebo que hoje em dia os problemas do grupo são resolvidos de maneira mais rápida do que era no início do grupo.	5	8	3	4	0	
3A3	Eu percebo que hoje em dia as trocas de informações e experiências no grupo estão ocorrendo com maior frequência do que era no início do grupo.	6	4	3	7	0	
3A4	Eu percebo que hoje em dia existe maior clareza na divisão das tarefas e responsabilidades no grupo do que era no início do grupo.	1	8	2	8	1	
3A5	Eu percebo que hoje em dia o grupo está mais organizado no uso coletivo de máquinas e equipamentos do que era no início do grupo.	4	8	2	6	0	
3A6	Eu percebo que hoje em dia o grupo se reúne com maior frequência para discutir sobre recursos necessários para participar em eventos, feiras, palestras, cursos do que era no início do grupo.	1	6	3	9	1	
3A7	Eu percebo que hoje em dia as pessoas do grupo têm participado com maior frequência de palestras, dias de campo, feiras agropecuárias do que era no início do grupo.	0	5	5	10	0	
3A8	Eu percebo que hoje em dia o grupo realiza mais encontros informais, como confraternizações, comemoração de aniversário, jogos, danças, diversão do que era no início do grupo.	1	4	4	6	5	
<b>Soma Desenvolvimento e Configuração da Rede</b>		<b>141</b>		<b>27</b>		<b>72</b>	
<b>Percentual Desenvolvimento e Configuração da Rede</b>		<b>59%</b>		<b>11%</b>		<b>30%</b>	

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2017).

Conforme foi mencionado na análise das entrevistas, esta rede é composta por três subgrupos na posição na rede e na força dos laços. Com o intuito de verificar a existência de diferenças das categorias e das variáveis de desenvolvimento entre essas camadas, as respostas foram agrupadas a partir dos três grupos, conforme se verifica na Tabela 4. O percentual da cada categoria foi calculado por meio das somas das respostas de concordância e concordância total, posteriormente divididas pelo total de respostas que seriam possíveis.

Os dados mostram com clareza a diminuição de porcentagens dos grupos de laços fortes para os fracos, sustentando a tese da correspondência entre categorias sociais e desenvolvimento do grupo.

Tabela 4 – Resultados de comparação entre os três níveis de atores da rede dos agricultores feirantes de Juína

Categorias	Atores Centrais	Atores Intermediários	Atores Periféricos	Toda rede
Confiança	88%	69%	59%	70%
Comprometimento	87%	70%	56%	70%
Desenvolvimento e Configuração da Rede = Processos no grupo + resultados comerciais	80%	66%	36%	59%
Processos no grupo	70%	50%	14%	43%
Resultados comerciais	100%	97%	79%	91%

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2017).

A partir dessa tabela, é possível identificar algumas diferenças entre os níveis, dando destaque para o grupo dos atores centrais, com elevado sinal de confiança, comprometimento e desenvolvimento da rede. Isso pode ser explicado por este ser um *cluster* formado por um pequeno número de produtores e que participam das tomadas de decisões do grupo, estando há bastante tempo no grupo. Essa coesão entre os membros é explicada por Granovetter (1985) como sendo representada pelos laços fortes que existem entre os atores.

Outra situação que merece ser destacada nessa análise é a do grupo dos atores periféricos, para o qual o resultado acusou sinais inferiores de confiança e comprometimento, assim como para o desenvolvimento da rede do que em relação aos demais subgrupos. No entanto, percebem-se nos indicadores de desenvolvimento que os resultados comerciais continuam altos, não sendo possível fazer uma correspondência com as categorias sociais de confiança e comprometimento. Uma explicação possível para esse resultado é que esses atores utilizam todo o tempo para a comercialização dos produtos, obtendo boas vendas. Esses atores não fazem parte da associação da feira e apenas utilizam o espaço para comercialização. Outra explicação possível é a de que o ambiente de mercado está favorável às vendas, independentemente da evolução da rede.

Nos três *clusters* (centrais, intermediários e periféricos) identifica-se a alta porcentagem de concordância com os resultados comerciais. Por outro lado, a percepção do ator sobre o desenvolvimento do grupo e seus resultados não comerciais varia conforme a posição que ele ocupa em um dos três *clusters*. Essa variação sustenta a correspondência entre as categorias sociais e o desenvolvimento, ao passo que não se pode afirmar o mesmo sobre os resultados comerciais. Estes parecem flutuar de forma independente, não tendo correspondência com as categorias sociais de confiança e comprometimento.

### 5.1.4 Resposta da pesquisa a partir do conjunto de dados

A resposta da pesquisa é que a proposição se sustenta, existindo correspondência entre a confiança e o comprometimento com o desenvolvimento do grupo (sinais de processos no grupo). Não é possível, porém, sustentar essa correspondência com os resultados comerciais, que se mantêm altos, independentemente dos resultados de confiança e de comprometimento.

Essa conclusão, a de que existe correspondência entre as categorias sociais e o desenvolvimento do grupo, está baseada na identificação de poucos sinais dos dois lados da proposição da pesquisa, ou seja, existência de poucos sinais da presença das categorias sociais confiança e comprometimento no sentido de grupo unido e um lento desenvolvimento do grupo. Já em relação aos indicadores comerciais, não é possível afirmar essa correspondência, sendo que parecem flutuar de forma independente.

Outra constatação que confirma a proposição da pesquisa é a de que o grupo tem a preocupação voltada para o fator comercial, cada um procurando desenvolver sua atividade de forma independente, havendo pouca troca de conhecimento e informações entre os atores. Não há tampouco encontros informais fora do ambiente de trabalho (feira), demonstrando que o grupo está com uma evolução lenta ou até mesmo ausente nas questões relativas ao grupo. Com isso, a ausência ou os poucos sinais presentes de confiança e comprometimento remetem à uma fraca evolução do grupo, conforme vislumbrado no desenho da proposta de pesquisa, ilustrado pela Figura 1.

Além da resposta sobre o grupo todo, foi possível perceber e identificar que a rede possui subdivisões, estando estruturada em três clusters de atores: dos atores centrais, que são os tomadores de decisões; dos atores intermediários, que não decidem, mas ainda têm alguma influência nos processos do grupo; e, dos atores periféricos, que apenas utilizam o espaço da feira para, tendo pouca influência sobre o que é decidido no grupo. Em cada cluster foi possível identificar respostas específicas distintas da resposta geral.

Sobre esses três clusters na rede dos agricultores feirantes é possível acrescer alguns comentários. A convergência nos três clusters e nas três fontes de dados ocorre em relação aos indicadores comerciais, todos com alta taxa de concordância. No entanto, não é possível afirmar a correspondência com as categorias sociais. Conforme discursos e respostas dos sujeitos, os resultados comerciais dependem mais do mercado do que do desenvolvimento do grupo.

No *cluster* dos atores centrais existe uma presença mais forte (as respostas de concordância) de comprometimento e de confiança e essas pessoas estão mais interessadas em desenvolver o grupo, embora não tenham autonomia para decidir sozinhas sobre as questões

do grupo. Considerando os dois outros *clusters*, o dos atores intermediários e o dos atores periféricos, existem variações nos discursos, com alguns querendo mudar tudo, mas percebendo seu limite de força no grupo, como o sujeito 4 e outros (nos questionários) variando suas respostas dentro da mesma categoria (os indicadores de confiança, por exemplo), sem definir uma tendência clara.

Considerando dois subgrupos (por um lado, o *cluster* dos atores centrais e, por outro, o grupo dos *clusters* dos atores intermediários e periféricos), as respostas de pesquisa ficam distintas da resposta geral. No *cluster* dos atores centrais, as pessoas são mais otimistas, falam de cooperação, estão há muito tempo no grupo e confiam umas nas outras, embora reconheçam que o grupo se desenvolve lentamente. Há presença forte de confiança e de comprometimento, mas, segundo os sujeitos, o desenvolvimento é lento. Pode-se inferir que não há uma correspondência direta entre elevada presença de confiança e de comprometimento e o desenvolvimento do grupo.

Nos *clusters* dos atores intermediários e dos periféricos, a definição sobre a rede é mais negativa, sendo que as pessoas estão mais desmotivadas, participam da feira e de outras ações da associação apenas por obrigação. Entendem que é um grupo, que até existe esforço para se resolverem os problemas, mas que os decisores não enxergam e não sabem fazer isso. Pode-se inferir que a proposição se mantém, afirmando-se a correspondência entre os poucos sinais das categorias confiança e comprometimento e os poucos sinais do desenvolvimento do grupo.

Concluindo, esta rede tem como resposta geral a existência de correspondência entre as categorias sociais de confiança e comprometimento com o desenvolvimento do grupo, embora não seja possível identificar essa correspondência com os resultados comerciais. Já entre os subgrupos, é possível identificar a existência de variações de respostas.

Embora não seja o objetivo do trabalho, é oportuno fazer um comentário sobre o prognóstico da rede. Há muitos sinais de insatisfação com a atual estrutura e a hierarquia de funções da rede e é possível que, daqui a algum tempo, essa rede passe por reestruturação, talvez a partir de uma eleição no próximo ano. Seria interessante, para uma futura pesquisa, que alguém retornasse a esse grupo para continuar o estudo.

## 5.2 Dados da rede dos produtores de banana de Juína

Os dados secundários foram coletados a partir de entrevista técnica com antigo produtor que participou desde o início do grupo e descreveu parte da história da rede e por

meio da coleta de informações no Instituto Mato-grossense de Economia Agropecuária - IMEA e no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE.

A rede dos produtores rurais investigada foi criada no ano de 1989, por meio da união dos produtores no interior do Município de Juína que, na época, produziam café de forma individualizada. Segundo dados de entrevista técnica, cada produtor colhia sua produção e buscava beneficiar seus produtos junto a empresas que possuíam máquina de beneficiamento. De acordo com o produtor, o custo para transporte e beneficiamento era muito elevado, o que representava um retorno financeiro baixo para o produtor rural.

Diante da necessidade de diminuir os custos com transporte e beneficiamento do café, os produtores se uniram com o intuito de criar uma associação para buscar uma solução para diminuir esse alto custo e também para se ajudarem durante as etapas de manejo e colheita do café.

Os produtores, por meio do grupo, adquiriram uma máquina para beneficiamento do café e começaram a realizar esse serviço não só entre os sócios, mas também para outros produtores que não faziam parte do grupo, cobrando uma percentagem da produção. O pagamento dessa máquina foi realizado em produto, tendo sido estipulada, na época, certa quantidade de sacas de café pelo equipamento para que, assim, os produtores tivessem condições de adquirir a máquina.

Nessa época (1989), os produtores também iniciaram a atividade por meio da roça comunitária, e os próprios sócios doavam um pedaço de terra para o cultivo. Nesse período produzia-se milho, arroz e feijão. Foram estipulados no estatuto da associação que todos os participantes do grupo deveriam doar seu trabalho em datas estipuladas para o cultivo, manejo, colheita e beneficiamento do café. O lucro oriundo dessa roça comunitária ficaria em um fundo da associação com o objetivo de ir adquirindo outros produtos, como roçadeiras e equipamentos que beneficiariam os associados.

Em 1995, o grupo adquiriu uma área própria para o desenvolvimento da roça comunitária. Essa área possui aproximadamente 7 ha. Durante os primeiros anos de aquisição, a roça foi utilizada com a cultura do café, tendo perdurado por, aproximadamente, 10 anos. A partir do ano de 2005, os produtores mudaram de cultura e investiram no cultivo da banana. O motivo da troca de cultura, segundo o produtor entrevistado, deve-se ao fato de que, atualmente, a maioria dos associados está com idade acima dos 60 anos e o número de associados diminui com o passar dos anos, estando hoje em dia com 12 produtores. Essa diminuição, segundo informações do produtor, foi motivada pelo êxodo rural. De acordo com o produtor, a cultura do café exige muita mão de obra, sendo que na cultura da banana essa

mão de obra não é tão intensa. A produção é entregue nos mercados do município e também nas escolas, via Programa de Aquisição de Alimentos – PAA.

Por meio da associação, o grupo adquiriu um caminhão com recursos do Estado e contrapartida da associação, além de uma despolpadeira de frutas, máquina de cortar carne, roçadeiras, entre outros equipamentos. Esses equipamentos são utilizados pelos produtores não apenas para as atividades da roça comunitária, mas também nas suas propriedades. O caminhão, uma vez por semana, faz uma rota pegando a produção dos associados e, também, da associação para a cidade. Segundo o produtor entrevistado, a associação paga uma diária para o motorista, que também é um associado, e cada produtor paga um valor por viagem a fim de cobrir os custos com combustível e manutenção do caminhão.

A atividade desenvolvida na roça comunitária continua da mesma forma que era no início do grupo, e cada produtor tem a responsabilidade de ir aos dias em que é convocado para realização das tarefas. Caso o produtor não vá e não justifique sua ausência, ele é penalizado. Para cada dia de ausência, ele tem de pagar por dois dias de trabalho. Todo final de mês há uma reunião para fazer o balanço do mês e traçar as metas para o próximo. A Imagem 1 ilustra uma das reuniões realizadas pelo grupo.

Imagen 1 – Reunião dos produtores de Banana de Juína



Fonte: Autor (2017).

### 5.2.1 Dados das entrevistas

As entrevistas foram realizadas com produtores rurais que fazem parte do grupo dos produtores rurais.

## Sujeito 1

O sujeito faz parte do grupo desde o ano de 1994 e sua produção é voltada para fabricação de polpa de frutas, principalmente de acerola, maracujá, cupuaçu e goiaba. Atualmente é o presidente da Associação dos Produtores Rurais.

Com relação às características do grupo do qual participa, o sujeito relatou que atualmente existem 12 produtores rurais que fazem parte da associação. A associação possui uma área própria de aproximadamente 7 ha que tem a denominação de roça comunitária, na qual se produz banana, com a produção sendo comercializada nos supermercados e escolas do município de Juína.

As atividades desenvolvidas na roça comunitária são realizadas por todos os participantes que atuam na forma de mutirão. As atividades a serem realizadas no mês são definidas em reuniões mensais, bem como é feita uma escala de datas para que todos participem.

A análise temática do discurso indica a seguinte linha de resposta sobre o problema de pesquisa:

- a) A confiança e o comprometimento são as bases para o desenvolvimento das redes.

O discurso do sujeito é de um grupo unido que está empenhado na manutenção e no desenvolvimento do grupo. Percebeu-se um forte comprometimento no sentido de obrigações que o sujeito deve cumprir, sendo que as obrigações não são realizadas de forma espontânea, pois existem regras claras sobre a participação dos sujeitos, inclusive com punições para quem não participa de reuniões e das atividades na roça comunitária. Segundo o sujeito, é muito difícil acontecer de os produtores faltarem a esses compromissos.

Sobre os sinais de confiança, o discurso do sujeito é de que existe troca de informações sobre técnicas de cultivo, de manejo e que isso ocorre de forma espontânea, conforme pode ser visualizado na fala do sujeito: *“não tem esse negócio, esse segredo, falam sem medo, aqui entre nós aqui não tem esse negócio, esse receio, escondendo um segredo”*. No entanto, quando se refere a assuntos voltados à gestão da associação, o sujeito relata que não é para todos que se pode contar tudo, pois algumas pessoas acabam distorcendo a informação. A fala do sujeito ilustra essa situação: *“existe aquele que a gente tava comentando antes né, que tá ali por tá né, não, não é confiável 100%, e você não pode tá confiando nele contando certas coisas de administração, da área administrativa da entidade”*.

Com relação ao empréstimo de equipamentos, que é outro sinal de confiança, o discurso do sujeito afirma ser isto corriqueiro: sempre que alguém necessita de alguma máquina ou equipamento que o outro possua, há o empréstimo sem nenhuma ressalva. A fala do sujeito retrata essa situação: “*muitas das vezes se empresta, essa vizinhança existe, isso existe, se precisou vai na casa do vizinho, essa boa vizinhança existe, não tem problema*”.

Sobre os sinais de comprometimento dos integrantes do grupo, o discurso do sujeito é que todos estão empenhados em ajudar os demais, bem como para manutenção e desenvolvimento do grupo. Segundo ele, quando alguém pede ajuda e expõe um problema, todos se reúnem para buscar alternativas para sua resolução. “*no nosso grupo nunca vi ninguém negar sabe, precisou chega lá, a gente discute com o grupo*”.

Com relação à participação nas reuniões, o sujeito relatou que ocorrem reuniões mensais e que todos estão participando assiduamente, sendo que a participação dos produtores é obrigatória. Percebe-se no discurso do sujeito que esse sinal de comprometimento é mais institucional do que voluntário; quando perguntado o que aconteceria caso não fosse obrigatória a presença dos produtores nas reuniões e nos dias de atividade na roça comunitária, o sujeito relatou que nem todos iriam. A fala do sujeito resume essa situação: “*eu acho que não ia, não ia porque a gente tem experiência, existia mais cinco ou seis associação aqui, outras aqui dentro do setor, pequenas associações que nem a nossa, mas eu acho que dentro de Juína, dentro de Mato Grosso é a única que funciona, porque tem um regimento que obriga, se deixa a vontade como a gente vê as outras não funciona*”. Para o sujeito, mesmo que não existisse a obrigatoriedade no regimento do grupo, uns 40% dos participantes iriam, ou seja, algo em torno de cinco pessoas. Para ele, essas pessoas iriam porque possuem uma formação voltada ao associativismo.

Ainda sobre os sinais de comprometimento, o sujeito relata que poucas pessoas têm saído do grupo e que isso ocorreu, na maioria das vezes, em função do êxodo rural: os filhos foram estudar na cidade, não retornaram mais para o campo depois de formados e, com o passar dos anos, as pessoas foram envelhecendo e acabaram optando por mudar para a cidade. Segundo o sujeito, ocorreram três casos de desistência do grupo e que ainda continuam com atividade rural; o motivo, segundo ele, é que possuem uma condição econômica melhor, não necessitando da associação; outro caso foi motivado por questões religiosas. A fala do sujeito ilustra essa situação de desistência do grupo: “*são aqueles que pra eles tanto faz, já tem uma condição financeira melhor, outros tem uma família que eu sei que saiu por questões religiosas né. Uma coisa que a gente não conseguiu atingir foi outra religião, nunca conseguimos unir*”.

Com relação aos sinais de desenvolvimento e configuração da rede, o discurso do sujeito é que o grupo está evoluindo nas questões referentes ao ganho financeiro, à melhoria e à diversidade dos produtos. A evolução na melhoria e na diversidade dos produtos, segundo o sujeito foi motivada por duas situações: a) por exigência do mercado consumidor; b) a formação que o produtor tem dentro do grupo. A fala do sujeito retrata essa situação: “*foi mais fácil conscientizar o pessoal que já tá trabalhando no grupo do que uma pessoa particular, uma pessoa que faz parte da associação é mais fácil conscientizar*”. Para o sujeito, a participação no grupo agrega conhecimento; além disso, caso não estivesse participando do grupo, seus produtos não teriam a qualidade que tem hoje e nem teria a diversidade de produtos. Segundo o sujeito, foi a própria entidade quem trouxe essa diversidade de produtos para os produtores que fazem parte da associação.

Sobre o acesso à linhas de crédito, o discurso do sujeito afirma que, depois que passou a fazer parte do grupo, passou a ter um melhor conhecimento sobre como adquirir um financiamento bem como o conhecimento a respeito da maneira correta de investir o recurso na propriedade. Para o sujeito, a troca de informações entre os participantes e, também, com outras entidades, acaba trazendo conhecimento sobre os tipos de financiamento disponíveis para realidade de cada produtor.

Com relação à evolução nos processos do grupo, o discurso do sujeito sobre a união do grupo é que atualmente está mais difícil de unir o grupo do que era antigamente. Para o sujeito, isso se deve ao fato que antigamente havia mais necessidades já que, até mesmo para se deslocar para cidade, o pessoal se unia para ver quem poderia ir. A fala do sujeito ilustra essa situação: “*na época que começou era mais fácil, é porque naquela época quando começou, a necessidade do grupo era maior né, então quando há uma necessidade no grupo é mais fácil se unir e hoje não é mais fácil, é mais difícil unir o grupo*”. A partir da fala do sujeito, percebe-se que a união do grupo está relacionada às necessidades e/ou dificuldades que o grupo enfrenta. Não é possível afirmar a partir desse discurso que os produtores não estejam hoje mais unidos por falta de confiança ou comprometimento, mas, porque, hoje em dia, os problemas são menores do que eram no início.

Em relação à resolução dos problemas no grupo, o discurso é de que hoje em dia eles estão sendo resolvidos de maneira mais rápida que era antigamente. Para o sujeito, isso é decorrência da conscientização e do conhecimento dos participantes do grupo que, com o passar do tempo, desenvolveram senso de coletividade. Outro fator que auxiliou muito na

resolução dos problemas foi a tecnologia, que passou a resolver situações problemáticas de forma mais rápida.

Sobre a evolução da troca de informações, o sujeito relata que esse comportamento sempre existiu e que, hoje em dia, continua acontecendo, não apenas nas reuniões do grupo, como também em outras situações (após celebração de cultos e missas, quando o pessoal fica trocando ideias e novidades são socializadas com todos).

Com relação ao ganho das pessoas em participar desse grupo, o sujeito destaca o ganho financeiro e o ganho de conhecimento e de reconhecimento da sociedade; a participação em uma pesquisa como essa é vista como um ganho, já que ela permite relatar o que já vivenciou, o orgulho de dizer que um equipamento ou veículo (no caso do caminhão) é dele ou do grupo que participa.

Como conclusão dessa entrevista, os dados mostram sinais de confiança e comprometimento e evolução do grupo. A evolução é mais visível nos sinais de resultados, como nos aspectos relacionados ao aumento na rentabilidade dos participantes, à qualidade e à diversidade de produtos. Essa evolução é percebida no discurso do sujeito, que enfatiza as relações de confiança e o comprometimento; em relação a isto, o sujeito relata que o conhecimento por meio da troca de informações está auxiliando na melhoria e na qualidade dos produtos e, consequentemente, na maior rentabilidade dos participantes. Nos aspectos relacionados aos sinais de processos no grupo, a evolução é menos visível do que em relação aos resultados, embora existam evidências de que, hoje em dia, o grupo está mais evoluído do que no início, como, por exemplo, na resolução de problemas e no uso coletivo de máquinas e equipamentos. A partir desses dados, verifica-se que a proposição do trabalho se sustenta, pois existem sinais presentes de confiança e de comprometimento e de evolução e configuração da rede, sendo possível fazer essa correspondência.

Por outro lado, utilizando um conceito de ciclo de vida, o que se percebe é que o grupo acomodou-se na situação atual e não está evoluindo, tampouco está buscando novos desafios, como se estivesse num ciclo de maturidade próxima do declínio.

Um detalhe dessa entrevista que merece ser destacado é que surgiu um novo indicador de confiança, que é o empréstimo de equipamentos, que talvez seja uma característica específica desse negócio. Essa adição de indicadores será comentada na conclusão.

A análise indicou a necessidade de se conhecer detalhes do relacionamento ao longo da história, para isso o sujeito indicou um membro que está desde o início da formação do grupo. A seguir tem-se a análise dessa entrevista.

## Sujeito 2

A entrevista com esse sujeito teve o objetivo de fazer um resgate histórico do grupo, desde sua criação até os dias atuais, e buscar possíveis sinais da presença de confiança e comprometimento como impulsionadores do grupo. O sujeito faz parte do grupo desde sua criação no ano de 1989 e atua na produção e comercialização de polpa de frutas.

Segundo o sujeito, o grupo começou a partir de uma necessidade de união dos produtores, que através da CPT (Comissão da Pastoral da Terra da igreja Católica) viabilizou a implantação de um projeto denominado Padre Ezequiel Ramim. O projeto tinha como objetivo dar apoio às comunidades que possuíam organização de produtores, sendo que por meio desse projeto era disponibilizado aos grupos uma máquina para beneficiamento (limpeza) de grãos, como café, arroz, feijão.

A necessidade de limpeza dos produtos, juntamente com a possibilidade de se estar adquirindo a máquina para beneficiamento, fizeram com que o grupo de produtores se unisse e criasse a associação. Essa máquina deveria ser paga em cinco anos. Segundo o sujeito, foram realizados alguns encontros na comunidade e estendido o convite para todos os produtores rurais que moravam na localidade, sendo que a grande maioria aceitou e acreditou na proposta.

Este discurso revela que havia um problema comum que uniu o grupo, criando os primeiros laços de interdependência.

O grupo iniciou suas atividades no ano de 1989 com a participação de aproximadamente 30 famílias. Segundo o sujeito, a máquina de beneficiamento foi disponibilizada um ano após o início das atividades. Como esse equipamento não vinha a fundo perdido, ou seja, tinha de ser pago, o grupo resolveu de forma coletiva que iriam iniciar as atividades desenvolvendo uma roça comunitária, onde todos trabalhariam unidos em prol do grupo e a renda serviria para pagar o equipamento, sem necessidade de desembolso por parte dos associados. Em três anos de atividade do grupo, a máquina foi paga com a própria produção da roça comunitária.

No início do discurso, o sujeito relata a maneira como foi criado o grupo, tendo sido apresentado o projeto para a comunidade e a grande maioria aceitando e demonstrando confiança e comprometimento. Essas categorias, de acordo com o discurso, estão presentes desde a formação do grupo até os dias atuais, conforme pode ser verificado no transcorrer da entrevista.

Com a criação do grupo, discutiu-se e foi aprovado o estatuto que está vigente até os dias atuais. Nesse estatuto, segundo o sujeito, houve a necessidade de criar algumas regras de

participação: por exemplo, se o produtor não participar das reuniões, é penalizado com um dia de trabalho comunitário; se não for ao dia convocado pelo grupo para atividade na roça comunitária, é penalizado com dois dias de serviço. Segundo o sujeito, essas regras foram necessárias para o grupo se manter unido. A fala do sujeito ilustra essa situação: “*diante do movimento de organização, se sentemos com a coordenação, foi escolhido uma diretoria, diante dessa diretoria foi feito também um estatuto de regras de poder trabalhar com penalidades com aquelas pessoas que as vez não tinham compromisso com o grupo e sempre nós executemos diante do estatuto. No começo não foi fácil pra gente educar as pessoas, mas hoje é uma facilidade danada, todo mundo está conscientizado*”. Segundo o sujeito, o estatuto é necessário para aquelas pessoas que não têm compromisso com o grupo e que colocam os objetivos pessoais à frente do coletivo. Para aquelas pessoas que são compromissadas com o grupo, tem a consciência do trabalho coletivo não teria necessidade desse tipo de regra. O discurso do sujeito aponta para sinais de governança no grupo. Embora não seja objeto de análise dessa pesquisa, é possível identificar a governança emergindo a partir do momento em que as pessoas resolvem criar regras, por exemplo.

Até este ponto, o discurso indica uma união motivada por racionalidade, no sentido de problemas a serem resolvidos. No próximo trecho, no entanto, há um exemplo de comprometimento e de confiança baseados no vínculo social, e não na racionalidade.

No início do movimento de união do grupo, os próprios associados acabaram doando um pedaço de terra de suas propriedades para ser utilizada como roça comunitária, sem cobrança de aluguel (arrendamento) do espaço. O produtor que doava a área não recebia nada por ela e participava das atividades de forma igualitária, junto com os demais. Nos primeiros anos de atividade do grupo, as culturas produzidas eram arroz, milho e feijão. Segundo o sujeito, o grupo não precisou desembolsar nenhum valor, sendo tudo desenvolvido por meio de trabalho coletivo. A doação da terra para desenvolver a roça comunitária foi primordial para o início das atividades, demonstrando o engajamento dessas pessoas com o desenvolvimento do grupo. Com a produção nas áreas doadas, tornou-se possível pagar a máquina de beneficiamento. A fala do sujeito retrata essa situação: “*eu acredito assim, a pessoa quando doa generosamente, ele é uma pessoa que tem um pouco de sentido diante da organização, eu acho que o estilo de doar é ver o grupo crescer, não cobrava renda não cobrava nada e aquilo também foi fazendo para nós uma vantagem na questão de pagar aquela conta*”.

A situação apontada pelo sujeito, de que no início do grupo alguns participantes doaram um pedaço de terra para que o grupo desenvolvesse a atividade, demonstra um

exemplo claro de comprometimento, pois, para os produtores rurais, o maior bem que possuem é a terra.

As atividades nas áreas doadas pelos próprios produtores perduraram por seis anos e, no ano de 1995, surgiu a oportunidade de o grupo estar adquirindo uma área própria para o desenvolvimento da roça comunitária. Segundo o sujeito, o grupo já vinha discutindo essa necessidade, a de ter uma área própria para desenvolver ainda mais o grupo, e essa oportunidade surgiu quando um fazendeiro resolveu vender uma área de 21 alqueires, aproximadamente 50 ha. O fazendeiro pretendia vender somente a área total, o que para a associação era muito. Então, o grupo se mobilizou e apoiou as famílias que ainda não tinham propriedade para que pudessem estar adquirindo um pedaço de terra. A área total foi dividida entre cinco produtores e a associação, sendo que a associação ficou com uma área de 3 alqueires (aproximadamente 7 ha). Segundo o sujeito, alguns produtores não tinham condições financeiras para adquirir seu pedaço de terra e a associação ajudou financeiramente esses produtores, emprestando o dinheiro e dando um prazo de cinco anos para que fosse pago com a própria produção da terra. Essa decisão de ajudar os integrantes do grupo, de acordo com o sujeito, foi uma forma de manter o grupo fortalecido, pois poderia acontecer de esses produtores resolverem partir, já que não possuíam terra própria. O relato do sujeito descreve essa decisão de ajudar os participantes do grupo: *“naquele momento ninguém tinha terra aqui daquele pessoal, foi um movimento também pensado em questão das famílias, da migração, se a gente fazia assim, porque é difícil você comprar assim 20 alqueires né e na maneira que nós fizemos, as pessoas comprava um dois né a gente conseguiu agregar mais famílias para ficar na comunidade também”*.

Esse discurso revela sinais de confiança e de comprometimento, como também disposição para ações coletivas. No momento que o grupo se dispõe a ajudar alguns produtores para adquirir sua terra, o grupo demonstra confiança que possui nesses produtores e estes, como resposta, comprometem-se com o grupo para saldar essa dívida. A ação de ajudar na aquisição da terra desenvolve também o fortalecimento da ação coletiva, pois os produtores possuem ganhos que, provavelmente, não teriam se estivessem trabalhando sozinhos.

Nessa área adquirida pela associação, os produtores começaram a desenvolver a cultura do café, deixando de produzir milho, arroz e feijão. O café foi produzido por aproximadamente 10 anos e, diante da diminuição do número de pessoas no grupo, aliada ao avanço da idade dos que continuavam no grupo, o grupo iniciou um movimento para novamente mudar de cultura, procurando por algo que fosse rentável e que não exigisse de mão de obra tão intensiva como era o caso do café, pois os produtores também tinham tarefas

nas suas propriedades. A partir do ano de 2006, o grupo resolve iniciar a cultura da banana, entrando no terceiro ciclo de produção e que é realizada até o presente momento.

Essa diminuição no número de participantes do grupo, que iniciou as atividades com 30 famílias e conta atualmente com 12, foi motivada pela aquisição de áreas em outras localidades por parte das famílias; ainda, outras famílias mudaram para que os filhos pudessem estudar na cidade; finalmente, algumas famílias mudaram porque a atividade desenvolvida por elas não era compatível com o horário das atividades do grupo, como é o caso das famílias que trabalham com a produção de leite. O trecho da entrevista relata essa situação: “ele é um bom sócio, trabalhou bem, nós só temos a agradecer o momento que ele ficou, mas a questão do leite né e do horário do trabalho também, as pessoas as vezes que tiram bastante leite para entregar no laticínio as vezes não chegavam no momento, na hora certa, então ele achou que pra ele viver chegando sempre atrasado, atrasado, atrasado é bom eu vou sair da associação porque que é difícil atender o projeto de vocês”. A saída das pessoas do grupo foi gradativa, não havendo um fato ou fenômeno que provocasse uma saída em massa.

O sujeito relata muitas conquistas do grupo, desde o período da existência da associação até a presente momento, como aquisição da área própria, caminhão para transporte da produção, máquina despolpadeira de frutas, roçadeiras, máquina de cortar carne, entre outros equipamentos. Outro ganho é o de saber que tem um grupo em que se pode contar, incluindo o empréstimo de uma máquina ou equipamento sem restrição e ressalvas, ou a ajuda para desenvolver as atividades na sua propriedade caso precisar. Quando perguntado para o sujeito qual foi o ganho de se participar nesse grupo, a resposta foi a seguinte: “*eu acho que o primeiro ponto é a parceria, a confiança, o amor e a sinceridade, eu acho que, eu acho não, é uma das lições mais linda e não é porque eu to dentro que você fala isso aí, a importância de uma família unida, eu acho que até diante do movimento cristianista né, diante da palavra, eu acho que a gente só tem que agradecer todo esse povo, porque a sinceridade, o trabalho, a transparência e o movimento é porque todos se amam, se gostam e todo mundo pensam nos mesmos objetivos, que se erra, erra todo mundo e se acerta, acerta todo mundo. Acho que o ponto mais positivo é isso aí, quando erra é o grupo, quando acerta, acerta o grupo, acho que é o ponto mais positivo que acontece na associação nossa hoje*”.

Foi perguntado ao sujeito, se ele teria algum ganho trabalhando sozinho e a resposta foi a seguinte: “*eu acredito que assim, a parceria né, o amor, o afeto né, que através de encontros, de conversas, que você partilha seus sentimentos e até as necessidades e a associação é esse grupo*”. A fala do sujeito deixa claro o reconhecimento que tem do grupo, o orgulho de fazer parte, e o fato de considerar o grupo como uma grande família. Ainda, relata

que não teria essa visão, do associativismo e do coletivo, bem como de suas conquistas, caso não fizesse parte deste grupo. A partir dessas últimas falas do sujeito, é possível identificar alguns indicadores de confiança e de comprometimento utilizados na pesquisa, como o compartilhamento de informações com transparência; a exposição de suas dificuldades de dependências; e, a oferta de ajuda para um problema do outro.

A resposta ao problema de pesquisa, após análise da entrevista, é que são identificados sinais de presença de confiança e de comprometimento e isso está repercutindo na evolução do grupo, sustentando a proposição do trabalho, mesmo que seja perceptível certa acomodação atual do grupo. Essa acomodação ocorre muito mais como consequência da faixa etária dos atores, acima de 60 anos, do que propriamente como uma possível ausência ou diminuição das relações de confiança e de comprometimento.

Embora não seja o objetivo desse trabalho fazer um prognóstico do grupo para alguns anos, pode-se inferir que, sem a entrada de novos atores, o que já vem ocorrendo há alguns anos, e com os atores atuais chegando à idade de aposentadoria, ou mesmo em função da impossibilidade física de esses atores continuarem trabalhando, o grupo irá se extinguir.

Essa é uma situação nova pois, mesmo com a presença dos sinais de confiança e de comprometimento, o grupo tende a acabar. Este é um fator interessante que poderá ser objeto de análise em novas pesquisas, qual seja, o de identificar os motivos e/ou causas que levam ao término de determinadas redes sob essa perspectiva de grupos fechados e por causa da idade dos atores.

### **Sujeito 3**

O sujeito faz parte do grupo desde a sua criação. Sua produção está voltada para o cultivo do café e fabricação de polpa de frutas. Mesmo fazendo parte do grupo, atualmente não participa dos mutirões de trabalho na roça comunitária, pois está com idade avançada; no entanto, participa das reuniões e assembleias do grupo.

A análise temática do discurso indica a seguinte linha de resposta sobre o problema de pesquisa:

O discurso do sujeito é o de que, no início da formação do grupo, as pessoas estavam receosas, não sabendo ao certo como seria trabalhar de forma coletiva. A fala do sujeito ilustra essa situação: *“não aqui não se via nem falar isso, e o povo tinha medo, não confiava um no outro parece né. Aí a depois que começou rapaz, aí foi bom demais, o povo se reunia na roça e trabalhava tudo unido e contente, aí pronto”*.

A partir desse discurso, é possível perceber que essa dificuldade inicial ocorreu em função do desconhecimento de como é trabalhar de forma coletiva, pois todos desenvolviam suas atividades individualmente. A falta de confiança relatada pelo sujeito estava mais relacionada ao desconhecimento existente entre as pessoas, ou seja, um sujeito possuía pouco relacionamento com o outro antes de se formar o grupo. A partir do início da atividade coletiva, essa insegurança e desconhecimento foram quebrados. O discurso geral do sujeito é de que o segredo para que esse grupo esteja atuando há 27 anos está justamente naquilo que é defendido nesta dissertação. O sujeito aponta a confiança e o comprometimento existente entre os participantes como fatores de sucesso do grupo. Esse discurso pode ser visto na fala do sujeito: “*óia rapaiz, eu acho que o segredo disso é a união do povo né, porque o pessoal se uniu e parece que confiou um no outro né, então eu acredito que tá dando certo por isso né*”.

Sobre os sinais de confiança, o sujeito relata que a troca de conhecimento e de informações ocorre naturalmente entre os participantes do grupo, não havendo receio de se contar sobre uma técnica nova de manejo, ou de cultivo, por exemplo. Outra situação relatada pelo sujeito é de que, entre os membros do grupo, o empréstimo de máquinas e equipamentos é uma rotina. As pessoas emprestam sem nenhuma ressalva. A fala do sujeito retrata essa situação: “*ixe, isso aí a gente arruma com o maior prazer, eu arrumo ferramenta minha, qualquer coisa, é condução é o que precisar, o que precisou que é meu. Os outros também. É nosso, eu sempre falo isso, qualquer coisa que precisar*”. Isso demonstra um forte sinal de confiança entre os atores do grupo, pois emprestar um equipamento ou um veículo para uso de outra pessoa não é algo tão simples e, nesse grupo, isso ocorre de maneira natural.

Ainda em relação aos sinais de confiança, o sujeito relata uma situação que ocorreu nos primeiros anos de existência do grupo e que demonstra um forte sinal de confiança. Essa situação diz respeito à doação de um pedaço de terra por parte de algumas pessoas do grupo para o desenvolvimento da roça comunitária, antes de o grupo ter adquirido uma área própria. Essa doação é um forte sinal de confiança pois, para o produtor rural, o maior bem que ele possui é a terra. O indicador de confiança nessa situação é: dispor seus recursos, para serem utilizados pelos outros, sem necessidade de salvaguardas. Aqui, verificam-se a conjunção do conteúdo do indicador retirado da literatura e o fato ocorrido na rede, validando o indicador.

Sobre os sinais de comprometimento, o discurso do sujeito é o de que todos os participantes estão empenhados em ajudar o grupo e também cada um, individualmente. Se alguém necessita de ajuda, o grupo está sempre disponível, mesmo que a pessoa não solicite ajuda de maneira formal. As pessoas percebem que o outro está passando por alguma dificuldade e já se prontificam para ajudar. O sujeito relatou uma dificuldade que estava

enfrentando e que resultou em ajuda do grupo. A fala do sujeito ilustra essa situação: “*aqui o povo é muito bom como se diz pra ajudar a gente quando é numa hora de precisão assim, que nem esses tempo eu fiquei doente, eles vieram aqui na minha roça e botaram pra derrete e ninguém cobra nada, ninguém nem quis bóia, não quis nada. Eu achei que é uma grande vantagem e sempre que a comunidade também tem uma pessoa que tá incapaz a turma ajuda também é um maior prazer*”. O sujeito relata que isso é rotina, que sempre ocorre de ajudar, mesmo que a pessoa que esteja com o problema não faça parte da associação; desde que resida na comunidade, o grupo está sempre pronto para ajudar. Isso é um forte sinal de comprometimento, já que todos estão dispostos a ajudar, independentemente de a pessoa fazer ou não parte do grupo.

Ainda tratando de sinais de confiança e de comprometimento, o sujeito relata uma situação que vem ao encontro dos conceitos aqui defendidos: confiança é colocar-se na dependência do outro, ou o ato de colocar seus recursos à disposição dos outros, e o comprometimento é a contrapartida da confiança depositada por um ator, ou seja, ajudar aquele que confiou. A situação relatada diz respeito à aquisição de uma área de terra pela associação, o que beneficiou a própria associação e alguns produtores que não possuíam terra própria. Nesse sentido, a associação, vendo a necessidade desses agricultores de terem uma área de terra própria, adquiriu essa área, ficando os produtores com o compromisso de pagar o valor da área para a associação em cinco anos de prazo. Segundo o sujeito, essa ação de ajudar os produtores uniu ainda mais o grupo e aumentou o comprometimento dos agricultores beneficiados para com o grupo. A fala do sujeito relata esse comprometimento: “*ficou mais comprometido, porque foi dado uma chance para aqueles que não podia, paga com cinco anos em produto. Então a pessoa plantou na terra e com a produção pagou*”.

Sobre os sinais de desenvolvimento e configuração da rede, o discurso do sujeito é o de que o grupo está evoluindo tanto nas questões referentes ao ganho financeiro, à melhoria e à diversidade dos produtos, como também na evolução dos processos no grupo.

Com relação à melhoria dos produtos, o sujeito relata que, depois que começou a fazer parte do grupo, seus produtos melhoraram de qualidade por causa da troca de informações, possibilitando acesso a novas formas de cultivo e manejo de suas culturas. Ainda se tratando de sinais de desenvolvimento do grupo, no indicador de melhoria de acesso ao crédito, o discurso do sujeito é de que não há correspondência, ou seja, participar ou não do grupo não tem influência no momento de solicitar crédito.

Sobre a evolução dos processos do grupo, o discurso do sujeito é o de que, atualmente, o grupo está mais unido e a solução dos problemas está ocorrendo de maneira mais rápida do que ocorreria em tempos anteriores. Segundo o sujeito, essa evolução se deve ao fato de que

as pessoas atualmente conhecem-se umas às outras e estão mais conscientes sobre a forma de se trabalhar coletivamente. A fala do sujeito retrata essa situação: “*eu acredito que hoje tá mais unido ainda, o povo acostumou, criou mais confiança um no outro, reforçou mais a união um no outro*”. O sujeito relaciona esse aumento da união à confiança que se criou entre os participantes do grupo. Essa correspondência vem ao encontro da proposição defendida nesse trabalho, de que o desenvolvimento da rede, a sua evolução, está relacionado à confiança e ao comprometimento.

Como conclusão dessa entrevista, os dados mostram sinais presentes de confiança e comprometimento, bem como sinais de desenvolvimento do grupo, sustentando a proposição do trabalho. Identificou-se também, assim como nas demais entrevistas, que mesmo existindo confiança e comprometimento entre os participantes, o grupo está se acomodando em determinadas situações. Essa acomodação está ocorrendo em decorrência da idade dos participantes do grupo, estando a maioria acima dos 60 anos. Identificou-se a partir dessa entrevista, e também das anteriores, que esse grupo possui laços fortes entre os atores; ainda, que é um grupo fechado no qual não entram novas pessoas e onde as informações fluem de forma redundante. Os laços fortes, conforme Granovetter (1985), são aqueles em que há maior proximidade entre as pessoas, ou seja, há uma interação mais frequente que acaba resultando em uma maior aproximação entre os atores.

A partir do discurso do sujeito, foi possível identificar nesse grupo a presença forte e influenciadora das categorias sociais confiança e comprometimento. Uma situação que demonstra isso é a questão da doação de terra por parte de alguns produtores para que o grupo desenvolvesse a roça comunitária. Na cultura de pequenos agricultores, o bem de maior valor é a terra; há um orgulho em mostrar a sua terra. Então, doar um pedaço de terra é um ato de extremo comprometimento com os outros.

O fato de, nesse grupo em especial, existir essa situação de doar um pedaço de sua terra para o desenvolvimento de uma atividade coletiva, situação na qual o produtor que doa não tem nenhum benefício individual com a doação, representa o que já foi mencionado anteriormente como a essência da confiança e do comprometimento. Aqui, trata-se da confiança no sentido de dispor seus recursos e comprometimento na questão de ajudar o grupo e de colocar os objetivos coletivos a frente dos individuais.

### **5.2.2 Conclusão das entrevistas**

Nos próximos parágrafos, apresentam-se os comentários das convergências das entrevistas realizadas com os atores da rede.

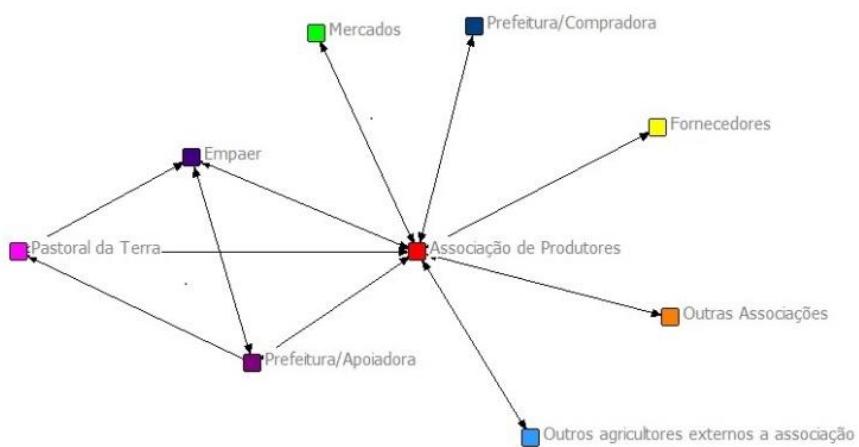
A partir das entrevistas, foi possível identificar que a rede interna na associação é caracterizada por um grupo bastante coeso, formando uma rede homogênea, com laços fortes e informações redundantes. A frequente troca de máquinas e equipamentos é um exemplo de confiança de um lado e comprometimento do outro. Foi construído o gráfico, que apresentou densidade 1, não havendo o que se comentar sobre ele, pois todos atores se relacionam com todos.

Ainda, a partir das entrevistas foi possível criar a rede externa, ou seja, a rede interorganizacional formada pelas instituições e pelos sujeitos que possuem relacionamento com a associação dos produtores. Essa configuração da rede de relacionamentos interorganizacional é ilustrada pela Figura 4, gerada pelo software Ucinet. A figura foi construída a partir de todos os atores citados nas entrevistas e que possuem ligações com a associação dos produtores.

A construção dessa figura segue o seguinte critério: no centro, está a associação dos produtores; no lado esquerdo, as instituições que dão apoio a associação; e, na parte superior e à direita, os demais atores que foram citados nas entrevistas. Ainda, a partir das entrevistas foi possível criar a rede externa, ou seja, a rede interorganizacional formada pelas instituições e pelos sujeitos que possuem relacionamento com a associação dos produtores. Essa configuração da rede de relacionamentos interorganizacional é ilustrada pela Figura 4, gerada pelo software Ucinet. A figura foi construída a partir de todos os atores citados nas entrevistas e que possuem ligações com a associação dos produtores.

A construção dessa figura segue o seguinte critério: no centro, está a associação dos produtores; no lado esquerdo, as instituições que dão apoio a associação; e, na parte superior e à direita, os demais atores que foram citados nas entrevistas.

Figura 4 – Mapa da rede externa da associação dos produtores de banana de Juína



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Conforme verificado nas entrevistas, as instituições e as pessoas que foram citadas possuem ligações tanto de apoio, no sentido de criação e desenvolvimento do grupo, como de relações comerciais. A Pastoral da Terra, por exemplo, auxiliou no início da formação do grupo, doando uma máquina de beneficiamento de grãos para o grupo iniciar suas atividades. A Empaer auxilia por meio de assistência técnica da atividade agrícola. A Prefeitura atua tanto na assistência, apoiando os produtores, quanto na aquisição dos produtos para merenda escolar.

Outra ligação que se pode destacar é entre a associação dos produtores com outras associações de comunidades locais. Essas associações possuem características similares ao grupo investigado e são formadas também por produtores rurais que buscam, na união de esforços e na ação coletiva, melhorias para atividade agrícola. Essas ligações, de acordo com as entrevistas, estão pautadas em forte relação de confiança e comprometimento, sendo caracterizadas por ligações sociais e eventualmente comerciais. A afirmativa desses laços fortes foi construída a partir de exemplos, tais como a participação de todos na reunião geral das várias associações, mesmo havendo necessidade de desmarcar a reunião específica do grupo investigado.

Quando se faz a análise da rede interna da associação, a convergência dos discursos nas entrevistas é de um grupo unido, no qual os participantes sentem orgulho de fazer parte de um grupo que obteve conquistas por causa da confiança e do comprometimento entre os participantes. Com relação ao desenvolvimento do grupo, é possível verificar que o grupo está desenvolvendo-se tanto nos aspectos relacionados aos resultados comerciais, quanto aos processos do grupo. No entanto, percebe-se que não estão entrando novos membros e os que continuam no grupo estão na faixa etária de 60 anos. Como a atividade principal do grupo é a produção de banana, há uma tendência de que, em breve, o grupo comece a declinar, principalmente pela dificuldade de mão de obra para desenvolver a atividade rural.

As entrevistas alcançaram seu ponto de exaustão a partir do segundo sujeito, com discursos muito semelhantes. Isso demonstra um grupo formado por laços fortes, onde todos se conhecem, e no qual as informações e o modo de perceber a situação são redundantes. Na Fenomenologia (HUSSERL, 1986), essa situação de convergência recebe o nome de intersubjetividade, ou seja, a percepção da realidade é tão semelhante entre os participantes que essa é a realidade para aquele grupo. Ziles (2007), interpretando o conceito de intersubjetividade de Husserl, afirma que intersubjetividade é a relação entre os sujeitos e, também, entre o sujeito e o objeto.

As entrevistas sustentam a proposição do trabalho e levam à seguinte resposta de pesquisa: há sustentação de correspondência entre as categorias sociais de confiança e comprometimento e as variáveis de desenvolvimento do grupo.

### 5.2.3 Dados dos questionários

Assim como na rede dos agricultores feirantes, a pesquisa foi realizada com três categorias (sinais de confiança, sinais de comprometimento e sinais de desenvolvimento e configuração da rede), na forma de escala tipo Likert de 5 pontos. Foram obtidos dados de 9 participantes do grupo de produtores de banana de Juína, de um total de 12 sujeitos.

Os resultados estão apresentados na Tabela 5, com as respostas de concordância e discordância, pois elas fornecem as informações necessárias para sustentar ou não a proposição.

Tabela 5 – Resultados das respostas dos sujeitos da rede dos produtores de banana de Juína

Indicadores	Questões sobre Confiança	Concordo Fortemente (5)	Concordo (4)	Nem concordo nem discordo (3)	Discordo (2)	Discordo Fortemente (1)	
		7	2	0	0	0	
1A1	Eu procuro solicitar ajuda no grupo para quem tem mais conhecimento e experiência que eu.	7	2	0	0	0	
1A2	Existem muitos casos de pessoas que pedem ajuda aos outros do grupo porque confiam.	5	4	0	0	0	
1A3	Fico à vontade para contar sobre algum problema ou dificuldade para os colegas do grupo, esperando que eles me ajudem.	9	0	0	0	0	
1A3	Eu confio na integridade e na ética das pessoas deste grupo.	7	2	0	0	0	
1A3	Percebo que as pessoas do grupo acreditam na integridade e ética umas das outras.	6	3	0	0	0	
1A4	Existem muitos casos de pessoas neste grupo que confiam em contar seus problemas para os outros.	5	4	0	0	0	
1A5	Existem muitos casos de pessoas que trabalham em grupo e assumem responsabilidades em conjunto.	9	0	0	0	0	
1B1	Percebo que as pessoas do grupo procuram ajudar os outros, disponibilizando recursos, como máquinas e equipamentos.	7	2	0	0	0	
1B2	Eu não vejo nenhum problema em passar, ou ensinar aos outros do grupo o que sei e eles ainda não sabem.	6	3	0	0	0	
1B2	Existem muitos casos de pessoas neste grupo que passam seus conhecimentos sem ter medo nenhum.	7	2	0	0	0	
<b>Soma Confiança</b>		<b>90</b>		<b>0</b>		<b>0</b>	
<b>Percentual Confiança</b>		<b>100%</b>		<b>0%</b>		<b>0%</b>	

Indicadores	Questões sobre Comprometimento	Concordo Fortemente (5)		Nem concordo nem discordo (3)	Discordo (2)	Discordo Fortemente (1)
		Concordo (4)	Concordo (4)			
2A1	Eu não percebo que existem pessoas no grupo que se aproveitam dos problemas dos outros para obter benefício próprio.	2	7	0	0	0
2B1	Eu procuro sempre ajudar os outros do grupo no que eles precisam, mesmo que eu não ganhe nada com isso.	7	2	0	0	0
2B1	A maior parte das pessoas desse grupo procura sempre ajudar os outros no que for necessário, mesmo que elas não ganhem nada com isso.	8	1	0	0	0
2C1	Eu participo regularmente das reuniões e decisões de grupo.	7	2	0	0	0
2C1	A maioria das pessoas participa regularmente das reuniões e decisões de grupo.	6	3	0	0	0
2C2	A maioria das pessoas do grupo participa e assume responsabilidades e tarefas em conjunto.	7	2	0	0	0
2C3	Eu me esforço bastante para ajudar e participar desse grupo, pois pretendo continuar com estas pessoas.	7	2	0	0	0
2C3	Eu percebo claramente que todos estão empenhados em continuar com o grupo.	7	2	0	0	0
2C4	Eu percebo que as pessoas estão empenhadas e dispostas a participar das atividades do grupo.	6	3	0	0	0
2C5	Eu cumpro todas as decisões discutidas no grupo.	8	1	0	0	0
2C5	Eu percebo que todos cumprem as decisões discutidas no grupo.	5	3	0	1	0
		<b>Soma Comprometimento</b>		<b>98</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
		<b>Percentual Comprometimento</b>		<b>99%</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>
Questões sobre Desenvolvimento e Configuração da Rede						
3B3	Eu percebo que hoje em dia cresceu a oferta e a qualidade dos produtos do grupo.	8	1	0	0	0
3B2	Eu percebo que hoje em dia meus produtos estão melhores porque participo do grupo.	7	2	0	0	0
3B1	Eu percebo que hoje em dia tenho maior lucratividade, ganho mais por estar participando do grupo.	7	2	0	0	0
3B4	Eu percebo que hoje em dia melhorou o acesso às linhas de crédito por participar do grupo.	6	1	1	1	0
3A1	Eu percebo que hoje em dia as pessoas do grupo estão mais unidas para realizar trabalhos em conjunto do que era no início do grupo.	6	3	0	0	0
3A2	Eu percebo que hoje em dia os problemas do grupo são resolvidos de maneira mais rápida do que era no início do grupo.	6	2	1	0	0
3A3	Eu percebo que hoje em dia as trocas de informações e experiências no grupo estão ocorrendo com maior frequência do que era no início do grupo.	8	1	0	0	0
3A4	Eu percebo que hoje em dia existe maior clareza na divisão das tarefas e responsabilidades no grupo do que era no início do grupo.	7	2	0	0	0
3A5	Eu percebo que hoje em dia o grupo está mais organizado no uso coletivo de máquinas e equipamentos do que era no início do grupo.	7	2	0	0	0
3A6	Eu percebo que hoje em dia o grupo se reúne com maior frequência para discutir sobre recursos necessários para participar em eventos, feiras, palestras, cursos do que era no início do grupo.	4	5	0	0	0
3A7	Eu percebo que hoje em dia as pessoas do grupo têm participado com maior frequência de palestras, dias de campo, feiras agropecuárias do que era no início do grupo.	3	5	1	0	0
3A8	Eu percebo que hoje em dia o grupo realiza mais encontros informais, como confraternizações, comemoração de aniversário, jogos, danças, diversão do que era no início do grupo.	6	3	0	0	0
		<b>Soma Desenvolvimento e Configuração da Rede</b>		<b>104</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
		<b>Percentual Desenvolvimento e Configuração da Rede</b>		<b>96%</b>	<b>3%</b>	<b>1%</b>

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2017).

Conforme foi mencionado na análise das entrevistas, a rede interna dos produtores de banana possui laços fortes, o que se pode constatar também a partir da análise dos questionários, com respostas muito similares dos atores. Os altos índices de confiança, comprometimento e desenvolvimento da rede, em torno de 100% das respostas, sustentam a afirmativa da correspondência entre as categorias sociais investigadas com o desenvolvimento da rede.

#### **5.2.4 Dados de acompanhamento**

Não estava previsto utilizar técnica de acompanhamento de reunião. Porém, o pesquisador foi convidado para acompanhar uma reunião do grupo e aproveitou a ocasião. Essas reuniões são mensais, ocorrendo no segundo sábado de cada mês, e acompanhou-se a primeira reunião de 2017. A presença foi total na reunião.

Como sinal de confiança do grupo no pesquisador, foi autorizada a gravação do encontro.

A temática da reunião foi a realização do balanço do ano de 2016 e a identificação das metas para o ano de 2017. O grupo se mostrou organizado na forma de conduzir a reunião, dividida em blocos: reservaram-se momentos para tratar sobre as dificuldades enfrentadas no ano e outros para discutir sobre a abertura de novos mercados e eleição de nova diretoria. Durante a reunião, houve descontração entre os sujeitos, mas sem perder o foco e nem o objetivo da reunião. Isto mostra que o grupo tem racionalidade de condução da reunião (em alguns pontos de discussão, alguém dizia “esse ponto será discutido no próximo tema”), sem abdicar da democracia e da informalidade na discussão. Conforme alguns autores, como Grandori e Soda (1995), a capacidade de lidar com o formal e o informal, simultaneamente, é um indicativo de maturidade de uma rede.

Foram visíveis os laços de amizade, companheirismo e comprometimento dos participantes. Por exemplo, foi discutida a mudança do motorista do caminhão da associação. O motorista, que estava saindo, prontificou-se a, sempre que necessário, auxiliar o colega que estava assumindo a função. Outro exemplo de laços de amizade e companheirismo foi a discussão de uma confraternização entre os sócios e suas famílias. Isso demonstra que existe uma relação afetiva entre os membros que perpassa os limites de fluxo comercial, envolvendo também as famílias.

Na reunião, foi possível identificar vários sinais de confiança e de comprometimento. Durante a fala dos sujeitos na reunião, no momento de se fazer o balanço financeiro do ano

anterior, falou-se do valor que a associação possuía aplicado em uma instituição bancária, estando esse dinheiro na conta pessoal de um dos sócios. Isso demonstra um forte sinal de confiança presente entre as pessoas que fazem parte do grupo. No entanto, durante a reunião, discutiu-se também sobre o futuro do grupo e houve proposta de legalização da associação; isto demonstra que a confiança e o comprometimento têm limites. Mesmo havendo confiança entre os membros, o grupo percebe a necessidade da legalização para que o dinheiro da associação fique em uma conta jurídica, e não sob a responsabilidade de apenas uma pessoa. Foi possível verificar também que os participantes têm seu papel bem definido no grupo e que há democracia, pois todos falam sem receio, sendo valorizada a igualdade de opinião. Percebeu-se também que os problemas são resolvidos no grupo, com a participação de todos, dando opinião e discutindo a melhor forma; ao final, prevalece o consenso do grupo, sem que seja necessário usar recursos como “deixar para uma comissão”.

A análise temática do discurso indica a seguinte linha de resposta sobre o problema de pesquisa:

- a) A confiança e o comprometimento são as bases para o desenvolvimento das redes.

Como conclusão do acompanhamento, os dados sustentam a proposição, pois foram identificados fortes sinais de confiança e comprometimento e também de desenvolvimento do grupo. Os participantes reconhecem, e até relatam, que o segredo para esse grupo estar junto por mais de 25 anos é o fato de existir entre eles confiança e comprometimento, o que promove a manutenção e o seu desenvolvimento.

Dentre os sinais de desenvolvimento do grupo, destacam-se os ganhos financeiros, com lucratividade maior que no passado. Outro sinal de que o grupo está em evolução diz respeito à resolução dos problemas, resolvidos de forma cada vez mais rápida e com participação de todos.

Os dados do acompanhamento convergem com os dados coletados nas entrevistas e nos questionários sobre os laços fortes, a democracia, a confiança e o comprometimento no grupo. Uma das maiores provas é a conta bancária da associação estar no nome de um dos membros.

### **5.2.5 Resposta da pesquisa a partir do conjunto de dados**

A resposta da pesquisa é que a proposição se sustenta: existe correspondência entre a confiança e o comprometimento com o desenvolvimento do grupo, tanto nos sinais de processos no grupo quanto nos resultados comerciais.

A sustentação da proposição apoia-se nos discursos (redundantes) dos atores sobre terem laços de comprometimento e confiança, tendo essa situação trazido benefícios e desenvolvimento. Além desse discurso com afirmativas genéricas, os sujeitos descreveram casos como, por exemplo, a doação da terra para desenvolver a roça comunitária. Essa atitude demonstra confiança e comprometimento por parte dos integrantes, fazendo com que o grupo cresça tanto em termos comerciais quanto nos processos de grupo. Com isso, os sinais presentes de confiança e comprometimento remetem à evolução do grupo, conforme vislumbrado no desenho da proposta de pesquisa, ilustrado pela Figura 1.

Concluindo, a resposta para esta rede é a sustentação da correspondência entre as categorias sociais de confiança e comprometimento com o desenvolvimento do grupo. O grupo é homogêneo e fechado, não tendo entrado novos atores, e os participantes desenvolveram fortes laços. A participação coletiva no desenvolvimento das atividades está presente entre os atores, e a ajuda mútua ocorre de maneira rotineira.

Embora não seja o objetivo do trabalho, faz-se um comentário sobre o prognóstico da rede. Embora existam fortes sinais de presença de confiança e comprometimento no grupo, este tende a se extinguir. Essa constatação se deve ao fato de não haver novos atores no grupo e os atuais participantes estarem chegando à idade de aposentadoria, ou mesmo devido às condições de impossibilidade física para continuar trabalhando. Seria interessante, para uma futura pesquisa, que alguém retornasse a esse grupo para continuar o estudo e verificar essa situação.

### **5.3 Comentários sobre as respostas obtidas**

O objetivo deste capítulo foi apresentar as redes investigadas, os dados das fontes primárias e secundárias e as respostas ao problema de pesquisa.

O plano de pesquisa mostrou-se operacional, com obtenção de dados com qualidade para responder ao problema de pesquisa. O roteiro de entrevista e o questionário mostraram-se adequados, operacionais e confiáveis.

As duas redes têm alguns pontos em comum como, por exemplo, a cultura de associativismo, presente entre os participantes. Trabalhar em conjunto é algo que todos eles adotaram. Para os sujeitos, isso é algo natural, e todos ajudam de forma coletiva quando há algum problema ou situação que necessite ser desenvolvida.

Alguns pontos divergentes entre as redes também foram observados como, por exemplo, a estrutura das redes, sendo uma diferente da outra. Na rede dos produtores

feirantes, a rede interna está estruturada em três níveis de atores, e nela os centrais estão mais imersos e são os tomadores de decisão. Já na rede interna dos produtores de banana, todos se relacionam com todos, estando imersos na rede e as decisões são tomadas de forma democrática envolvendo todos os atores.

Embora existindo pontos divergentes entre as redes, a resposta final é que a afirmativa se sustenta, existindo correspondência entre as categorias confiança e comprometimento e o desenvolvimento das redes.

## 6 COMENTÁRIOS FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi investigar se as categorias sociais confiança e comprometimento são as bases para o desenvolvimento das redes, considerando desenvolvimento como sendo processos e resultados. Para investigar a proposição, selecionaram-se duas redes de produtores rurais do município de Juína no Estado do Mato Grosso.

A escolha das categorias sociais confiança e comprometimento e sua relação com o desenvolvimento das redes ocorreu a partir de levantamento bibliográfico, quando se constatou a convergência da valorização das duas categorias, porém com análises isoladas sobre cada uma delas. O presente trabalho afirma a complementariedade das duas categorias, o que constitui um benefício teórico do trabalho, já que coloca uma definição mais clara de reciprocidade. A proposição da pesquisa afirma que a confiança e o comprometimento são as bases para o desenvolvimento nas redes. A partir da proposição, foi elaborado o desenho da pesquisa conforme ilustrado pela Figura 1. No desenho, colocam-se duas situações: a) na presença das categorias confiança e comprometimento há desenvolvimento das redes; b) na ausência dessas categorias, as redes não se desenvolvem.

O passo seguinte foi a construção de indicadores para confiança, comprometimento e desenvolvimento, bem como a construção dos instrumentos de coleta a partir desses indicadores. Os indicadores foram elaborados a partir da literatura. Já os instrumentos foram elaborados tendo como referência a particularidade das redes investigadas e alguns instrumentos testados por outros pesquisadores (TARRICONE, 2016; BERTÓLI, 2015 e GAMBA, 2014). Os três instrumentos de coleta – roteiro de entrevista, questionário e roteiro de dados de fontes secundárias – passaram por ajustes no decorrer da pesquisa, principalmente o indicador relativo a ganhos, que estava causando certa confusão quanto à origem dos ganhos.

A aplicação dos instrumentos mostrou que eles são capazes de extrair as informações necessárias para a resposta do problema de pesquisa, diferenciando a presença e a força das categorias em distintas redes e também em subgrupos dentro de uma rede.

### 6.1 Resposta ao problema de pesquisa

A análise dos dados das duas redes permite concluir que a proposição se sustenta, ou seja, identificou-se relação entre as categorias sociais e o desenvolvimento das redes investigadas.

Os dados das duas redes foram convergentes na construção da conclusão. No caso da rede dos produtores feirantes, a partir da terceira entrevista, os discursos se tornaram repetitivos, indicando o critério de exaustão. Na rede dos produtores de banana, a convergência ocorreu já a partir da segunda entrevista, com discursos similares, caracterizando uma rede fechada e com laços fortes.

Na rede dos produtores feirantes, a proposição sustenta-se, existindo correspondência entre a confiança e o comprometimento com o desenvolvimento do grupo, na parte de sinais de processos. Porém, não foi possível sustentar essa correspondência com os resultados comerciais, que se mantêm altos, independentemente dos resultados de confiança e de comprometimento.

Ainda com relação à rede dos produtores feirantes, identificou-se que, nas entrevistas, havia um discurso de que os sinais de confiança e de comprometimento não eram tão fortes, ao mesmo tempo existindo alguns problemas sobre o desenvolvimento do grupo e algumas resistências. Nos questionários, os índices de percentagem foram sempre maiores que 50%, portanto, aceitáveis. Verificou-se que, caso um índice de um subgrupo diminuisse, o outro índice também diminuía, sustentando a afirmativa de correspondência entre as categorias sociais e o desenvolvimento da rede.

Restringindo o campo de análise à evolução dos processos no grupo e valorizando as informações das entrevistas, a proposição para a rede dos produtores feirantes se sustenta. Essa rede está estruturada por três subgrupos (*clusters*) de atores e nos três níveis foi possível observar essa correspondência. No *cluster* com maior índice de confiança e de comprometimento também foi observado um índice alto para os processos no grupo. Nos outros dois *clusters* que apresentaram índices menores de confiança e comprometimento, o mesmo ocorreu com os índices de processos no grupo. Os dados permitem afirmar que existe correspondência entre as categorias sociais e os processos no grupo nessa rede dos feirantes.

Na rede dos produtores de banana, essa correspondência também ficou estabelecida, neste caso pela forte presença dos sinais de confiança e comprometimento e dos fortes sinais de desenvolvimento do grupo. Nesse caso em particular, a proposição se sustentou na sua integralidade, ou seja, existe correspondência tanto nas questões relacionadas à evolução dos processos no grupo quanto nos resultados comerciais.

A partir dos resultados encontrados nas duas redes investigadas, com evidências de correspondência entre as categorias de investigação, pode-se concluir que a proposição se sustentou parcialmente, com exceção dos resultados comerciais da rede dos produtores feirantes.

## 6.2 Sobre os objetivos

Nos próximos parágrafos será apresentada a resposta obtida para cada objetivo específico da dissertação.

Objetivo (a). Apresentação do mapa das redes investigadas.

A partir dos dados, principalmente por meio das entrevistas com os atores das redes, foi possível criar os mapas dessas redes, tanto em relação à estrutura interorganizacional, quanto intraorganizacional. O mapa da rede da associação dos produtores feirantes de Juína foi apresentado no item 5.1.2 e o mapa da rede dos produtores de banana no item 5.2.2.

Nas duas redes foi possível também identificar o mapa da rede interna de relacionamentos. A rede dos produtores de banana deu densidade 1 e, por isso, não foi apresentada. Já a rede interna dos feirantes foi mostrada porque havia informação relevante sobre *clusters*. A partir dos três *clusters* encontrados, foi possível identificar variações da resposta de pesquisa, conforme comentado no item 5.1.2.

Esse desenhos de estrutura auxiliaram no entendimento das relações entre os atores na rede. Por exemplo, na rede dos produtores de banana, foi possível identificar, por meio da estrutura interna, que se trata de um grupo fechado, com comunicação redundante, que não se renova e que possui laços fortes, com todos se relacionando. Já no desenho da rede dos produtores feirantes foi possível identificar que ela está se expandindo, está deixando de ter uma característica mais social e está assumindo um caráter mais comercial, inclusive com uma estrutura diferenciada da outra rede, na qual, na rede dos produtores de banana, todos se relacionam com todos; na rede dos produtores feirantes isso não acontece, estando ela estruturada em três *clusters* a partir da proximidade desses atores.

A forma de análise das redes a partir do desenho de estrutura é defendida por Mariano, Guerrini e Rebelatto (2012), que afirmam ser possível descrever a rede através de suas características estruturais, como por exemplo, a maneira como os nós da rede se encontram organizados, como se inter-relacionam e também pelas funções desempenhadas por cada ator.

As duas redes mostraram diferenças entre as relações sociais e os resultados e parte da análise foi possível em função das estruturas. Os desenhos das estruturas indicaram que a rede dos produtores de banana era mais fechada, com laços fortes, sem divisões; a dos feirantes era mais aberta, sendo estruturada em três clusters de atores, com divisões bem visíveis. A partir da estrutura das redes, foi possível identificar que o resultado da pesquisa seria diferente para cada rede. A rede dos produtores de banana, sendo fechada e com laços fortes, apresentou

forte presença dos sinais de confiança e comprometimento e sua correspondência com o desenvolvimento. Já a rede dos produtores feirantes também confirmou a correspondência entre as categorias sociais e o desenvolvimento da rede, com fracos sinais da presença das categorias sociais e fracos sinais de desenvolvimento, principalmente dos processos do grupo, já que os resultados comerciais parecem flutuar independentemente dos resultados de confiança e de comprometimento.

Objetivos (b) e (c). Apresentação e teste da aplicabilidade dos indicadores de confiança, comprometimento e desenvolvimento da rede.

Foram apresentados os indicadores das categorias sociais de confiança e comprometimento e também do desenvolvimento da rede no Quadro 3 do item 3.5, que serviram de base para construção dos instrumentos de coleta de dados.

Para a categoria confiança foram criados 7 indicadores. Destes, 5 estão relacionados a situações e comportamentos que colocam alguém na dependência de outro alguém; 2 estão relacionados a atitudes e ações nas quais o sujeito coloca seus recursos à disposição dos outros, sem necessidade de salvaguardas.

Na categoria comprometimento também foram criados 7 indicadores, sendo que, destes, 1 está relacionado a atitudes e ações para ajudar o outro que lhe depositou a confiança, não aproveitando essa oportunidade para tirar vantagem; 1 está relacionado a colocar objetivos coletivos acima dos individuais; e, 5, que dizem respeito à disposição para ações coletivas.

Para os sinais de desenvolvimento e configuração da rede, foram criados 12 indicadores. Destes, 8 estão relacionados a sinais de processos no grupo e 4 relacionados a sinais de resultados.

Os testes mostraram que os indicadores foram capazes de discriminar a presença ou ausência de cada categoria, bem como identificar a evolução/desenvolvimento da rede. Os três instrumentos de coleta criados a partir dos indicadores – roteiro de entrevista, questionário e roteiro de análise das fontes secundárias – mostraram-se operacionais na sua aplicação.

Objetivo (d). Comparaçõa entre a presença das categorias confiança e comprometimento e sua relação com o desenvolvimento das redes investigadas.

Com a qualidade dos dados coletados, foi possível analisar as duas redes e criar uma conclusão sobre a proposição do trabalho. Os indicadores foram capazes de discriminar

presença/ausência e também de gerar dados que possibilitaram comparativos entre as redes. Isto é importante, considerando que as duas redes estão na mesma região, com situação ambiental semelhante, com sujeitos relativamente homogêneos e imbricados na mesma tarefa de agricultura. Os indicadores, portanto, são sensíveis às características do grupo e mostraram a diferença fundamental das relações sociais em cada rede.

### **6.3 Discussão sobre a teoria de base e os resultados da pesquisa**

Neste subitem será discutido o comparativo entre os dados observados na pesquisa e a teoria de base, buscando com isso concluir se a teoria se sustenta ou se emergem contradições entre os dados e a teoria utilizada. A discussão segue as afirmativas do Quadro 3 do capítulo de teoria de base.

Sobre a sociedade em rede: os dados convergiram com as afirmativas de Castells (1999) e Nhoria e Eccles (1992). Os grupos investigados estão organizados no formato de redes, com características como interdependência, complexidade de tarefas, problemas comuns e objetivos coletivos, além de presença de governança.

Nos discursos, discutiu-se muito as questões do associativismo, da ajuda mútua, da confiança e do comprometimento com as pessoas e com o grupo; ainda, os discursos revelaram que os grupos foram criados para atender uma demanda das pessoas, como um local para comercialização dos seus produtos, no caso da feira dos produtores. Essa constatação valida as afirmativas dos autores citados, de que a sociedade atual está em rede e que todas as organizações são e estão em redes, e que surgem para solução de dependência de recursos, por exemplo.

Com relação ao conceito da abordagem da rede na perspectiva social (GRANOVETTER, 1985; GULATI, 1998; NHORIA e ECCLES, 1992), de que as redes se desenvolvem conforme as relações sociais, o conjunto de dados sustentou essa afirmativa. No entanto, a rede dos produtores feirantes apresentou dados que divergem parcialmente dos conceitos. A relação entre os atores nas relações sociais e os processos na rede está estabelecida, mas a correspondência entre as relações sociais e os resultados ficou parcialmente estabelecida. Esses dados colocam em discussão se as relações sociais são de fato as que levam a resultados econômicos, já que, no caso dessa rede, isso não se manteve. Já na rede dos produtores de banana, essa relação ficou totalmente estabelecida.

Essa diferença entre as redes suscita a discussão sobre as variáveis que determinam as diferenças. Uma interpretação é a de que o grupo fechado da produção de banana é composto

de pessoas que só fazem isso e só dependem disso, facilitando a inferência da correspondência entre imersão e resultados. Já no grupo dos feirantes, as pessoas participam do grupo, mas individualmente têm os seus negócios; assim, elas não são totalmente imersas e dependentes do grupo, comercializando seus produtos em mais de uma forma e canal, até competindo entre si. Essa formação do ambiente pode ser o fator que determina uma imersão mais fraca, quando comparamos esta imersão com a do outro grupo.

Ainda sobre imersão, uma situação identificada na rede dos produtores de banana que merece ser destacada diz respeito à presença de elementos simbólicos, que fazem parte da cultura desse grupo e que constituem um forte sinal de confiança, comprometimento e reciprocidade. Dentre esses elementos, citam-se: a doação de um pedaço de terra por parte de um ator para que o grupo pudesse desenvolver sua atividade; a ajuda por parte do grupo na colheita dos participantes; e, o empréstimo de máquinas e equipamentos sem necessidade de salvaguardas. Essa ajuda mútua, de doar e emprestar o que se tem, pode ser explicada pela teoria da reciprocidade de Mauss (1990), para quem a reciprocidade é formada pela tríplice obrigação que consiste em dar, receber e retribuir. Conforme já discutido em itens anteriores, afirma-se neste trabalho que a confiança e comprometimento são as duas faces complementares da reciprocidade.

A reciprocidade, nesse caso, também é explicada por Polanyi, Arensberg e Pearson (1957), que a definem como sendo os movimentos existentes entre os pontos de relação de grupos sociais simétricos. Isso significa que uma relação social de confiança, por exemplo, cria no outro uma obrigação, um compromisso em responder ao relacionamento. Diante do que foi verificado nas entrevistas, é isso que acontece: no momento em que alguém ajuda, a pessoa que recebeu essa ajuda fica comprometida a retribuir.

Entre os elementos simbólicos da cultura dos pequenos agricultores dessa região, a terra é o bem mais importante no agronegócio, e doar uma parte de sua terra é o ato simbólico mais expressivo de confiança que um ator pode demonstrar num grupo. O simbolismo nas relações de grupo foi investigado por Lévi-Strauss (1970), que define os ritos ou rituais como um conjunto de ações formalizadas, portadoras de uma dimensão simbólica. Os rituais têm como característica uma configuração que envolve objetos, discursos e comportamentos específicos, cujo sentido constitui um dos bens comuns de um grupo. Doar um pedaço de terra é um ritual que encerra o simbolismo de confiança e comprometimento com o grupo.

Sobre o desenvolvimento de redes, utilizaram-se conceitos sobre evolução do trabalho coletivo, busca de solução das interdependências e assimetrias e conjunção de esforços para

atingir o objetivo da própria existência da rede. Esse desenvolvimento tanto ocorre nas questões relacionadas aos processos no grupo, quanto nas questões de resultados.

Os dados convergiram com o que os autores Keast *et al.* (2004); Miles e Snow (1986); Lagemann (2004) e Adam, Oliveira e Schmidt (2008) colocam como sinais de desenvolvimento das redes. Alguns indicadores de desenvolvimento utilizados na pesquisa, e que tiveram como base esses autores, acabaram aparecendo de forma espontânea durante a coleta de dados, o que confirmava que a pesquisa estava no caminho certo na busca de se identificar se a rede estava ou não se desenvolvendo.

Sobre o conceito de base: os dados encontrados confirmaram a teoria de que a base é o conjunto de elementos ou serviços considerados necessários para que uma rede possa funcionar, ou para que uma atividade se desenvolva efetivamente.

Os dados sustentaram a diferença entre motivos e bases. Por exemplo, um dos motivos de formação da rede era econômico: as pessoas necessitavam se unir para ter um espaço para comercialização dos produtos. Esse é o motivo, mas a base que propiciou que a rede se desenvolvesse foi a base social.

Em ambas as redes se verificou que os elementos considerados necessários para que a rede exista e funcione são a confiança e o comprometimento. Essa conclusão, de que a confiança e o comprometimento são as bases das redes investigadas, somente foi possível por utilizar essas duas categorias sociais de forma integrada, colocando-as como complementares e caracterizando o fenômeno da reciprocidade. Os dados dos questionários flutuaram com certa correspondência, e os índices de ambas as categorias ficaram sempre próximos, ou seja, quando se aumentava ou diminuía os índices de confiança, o mesmo acontecia com o comprometimento. A partir dessa constatação, pode-se inferir que as duas categorias são complementares e que devem ser investigadas juntas nos estudos das redes que utilizarem o paradigma social. Essa identificação adiciona e agrupa conhecimento sobre como as categorias sociais se inter-relacionam.

Além dessa correspondência entre as categorias sociais, foi possível também, por meio dos indicadores e dos instrumentos de coleta, fazer a correspondência com o desenvolvimento da rede. Com isso, conclui-se que a confiança e o comprometimento são as bases para o desenvolvimento das redes investigadas.

Sobre o conceito de confiança: a respeito de confiança, os dados sustentam as afirmativas de Gulati (1998), porque na rede dos produtores de banana os discursos indicaram que, no início do grupo, havia certa desconfiança motivada por não se conhecerem direito, o

que mudou com o passar do tempo. Isso significa que a confiança foi aumentando a partir das relações sociais entre os participantes.

Outra situação que também confirma a teoria utilizada diz respeito à doação de um pedaço de terra por parte de um ator da rede dos produtores de banana, para que o grupo pudesse desenvolver suas atividades. Esse ato, de fazer essa doação, é um exemplo claro de confiança, conforme definido por Morgan e Hunt (1994), de que a confiança é o ato de colocar seus recursos à disposição dos outros, sem necessidade de salvaguardas.

Sobre o conceito de comprometimento: em ambos os grupos foram confirmados sinais de comprometimento que apoiam o conceito defendido na dissertação. No exemplo acima, do ato de confiança em doar a terra, houve uma contrapartida dos sujeitos que fazem parte do grupo em ajudar e fazer o grupo se desenvolver. Isso demonstra o conceito de comprometimento utilizado, de que é a contrapartida da confiança depositada por um ator.

Outra situação ocorrida na rede dos produtores de banana, e que retrata o conceito de comprometimento, foi a atitude que o grupo tomou em adquirir um pedaço de terra para alguns sócios que não possuíam condição financeira para comprar. O pagamento aconteceria com a doação do trabalho ou pela própria produção. Isso demonstra a confiança e o comprometimento ocorrendo simultaneamente, de forma complementar, em situação na qual o ato de comprar a terra e passar para o sujeito é um exemplo de confiança do grupo com o sujeito, e o comprometimento está representado pelo ato desse sujeito em ajudar a associação, ou seja, aquele que confiou.

Os resultados encontrados confirmam as teorias de base utilizadas, com alguma margem para discussão. Isto significa que uma replicação da pesquisa pode continuar a utilizar esta base e adicionar elementos das afirmativas de Marcel Mauss (1990) e Claude Lévi-Strauss (1970), sobre reciprocidade e rituais.

#### **6.4 Sobre a metodologia**

Partiu-se de uma matriz de indicadores, que foi a base para o roteiro e o questionário, mas, durante a aplicação, percebeu-se que algumas questões precisavam de ajustes na sua forma de expressão em função do surgimento de situações que não estavam previstas inicialmente nos indicadores. Por exemplo, no caso da rede dos agricultores feirantes de Juína, alguns agricultores tinham a renda exclusiva da feira e outros tinham outras rendas. Então, quando se perguntava se a situação de vendas estava melhorando, as respostas não esclareciam se o aumento era só consequência de participar do grupo. Essa questão foi

modificada, esclarecendo que se tratava de um aumento exclusivo em relação aos negócios com o grupo. Esse é um exemplo de como um instrumento de coleta vai sendo melhorado conforme a prática na coleta.

Sobre os indicadores, um benefício da pesquisa foi revelar alguns que não estavam presentes na literatura tradicional. Por exemplo, entre pequenos agricultores um grande sinal de confiança é o empréstimo de equipamentos. É um grande sinal de confiança, pois trata-se de equipamentos com alto valor e entre os produtores essa troca ocorre de maneira rotineira.

Essa descoberta de indicadores por meio do discurso dos sujeitos é defendida por Minayo (2009), que relata a dificuldade se encontrar indicadores qualitativos, pois são construídos a partir dos atores que fazem parte da pesquisa. A identificação desses indicadores nas falas dos sujeitos demonstra essa situação. Mesmo tendo os indicadores utilizados na pesquisa sidos retirados da literatura, eles surgiram naturalmente durante a coleta de dados, como é nesse caso.

Sobre a situação de coleta, o fato de o pesquisador ter sua origem social no meio rural e conhecer a cultura local, ou seja, saber o que é ser produtor rural, facilitou a coleta de dados. Os produtores ficaram à vontade para responder aos questionamentos, pois buscou-se utilizar uma linguagem do cotidiano desses produtores. A partir dessas situações, foi possível aproximar-se desses produtores. O exemplo dessa proximidade foi o sujeito 3 da rede dos produtores de banana, que recebeu o pesquisador e que, no meio da entrevista, informou que outro pesquisador o havia procurado há um tempo atrás e não foi por ele atendido.

## 6.5 Sobre os limites do trabalho

Sobre condições de coleta e possíveis limites, pode-se comentar que uma das limitações do trabalho poderia ter sido o acesso às informações necessárias para realização da pesquisa. No entanto, em função do conhecimento que o pesquisador possui sobre a cultura local, e por ser ele oriundo do meio rural, os produtores responderam aos questionamentos sem restrições de conteúdo e gravação. Na verdade, o grupo ficou interessado e até lisonjeado por alguém estar pesquisando sua situação.

Isso indica que, caso algum pesquisador pretenda investigar grupos de pequenos produtores rurais, deve possuir certo conhecimento de sua atividade, de como trabalham, de seus valores, ética e rituais, a fim de serem criadas as condições para a coleta de dados confiáveis.

Outro limite identificado foi a dificuldade em se encontrar redes na região para realizar a pesquisa, por ser um local onde a economia é caracterizada basicamente pela agropecuária, diferentemente de regiões com grandes cidades, nas quais o pesquisador pode encontrar redes de turismo, de assistência médica e de financiamento imobiliário. Houve um esforço por parte do pesquisador em encontrar outras redes, mas não foi possível identificar nenhuma. Se fosse o caso de se procurar uma terceira rede para fazer a pesquisa, está também seria, provavelmente, de produtores rurais.

Pode-se colocar também como um limite do trabalho a falta de questionários validados para investigar as categorias selecionadas. Foi necessário adaptar e até construir indicadores, a partir de trabalhos voltados para análise de organizações. Por exemplo, o indicador 3A1: “é cada vez mais frequente a união do grupo para trabalhos coletivos” foi retirado do trabalho de Miles e Snow (1986), e era uma pergunta voltada para empresas, tendo que se fazer uma adaptação para ter sentido em grupos no meio rural. Outro indicador que também passou por adaptação é o 3A7: “sobre a evolução na participação de todo grupo em atividades em conjunto, como palestras, dia de campo e experiências”, dos autores Adam, Oliveira e Schmidt (2008). Nesse indicador, foi acrescentado “dia de campo” e “experiências”, que são situações que envolvem o cotidiano dos produtores rurais. Ao final, pode-se comentar que os instrumentos se mostraram operacionais e confiáveis, podendo ser replicados.

Outra situação de limite do trabalho é que não foi possível aprofundar a questão da participação do governo em projetos junto às associações. Considerando o tempo e o acesso aos decisores do governo (em outra região), esse ator não foi incluído na coleta. O pesquisador sabe, no entanto, que os governos estaduais e municipais têm projetos de desenvolvimento rural, que poderiam ser investigados em trabalhos futuros.

## 6.6 Sobre sugestões de novas pesquisas

Uma das sugestões de nova pesquisa é replicar o questionário em grupos de pequenos produtores, localizados em outras regiões, a fim de verificar se existe influência da cultura local, ou se os questionários conseguem abranger a diversidade de grupos sociais. Outra sugestão de pesquisa é replicar o questionário em grupos de outros negócios, de redes de pequenos empresários e também de pequenos grupos, para verificar a possibilidade de uso generalizado do questionário.

Outra sugestão é realizar uma pesquisa sobre as políticas públicas de desenvolvimento para agricultura. O fato de surgirem tantas associações de produtores rurais nesses lugares

mais afastados sugere questionar se o surgimento de redes é motivado pela ausência de políticas públicas, ou, ao contrário, pelo incentivo das políticas públicas em fomentar essas associações.

Sugere-se também uma nova pesquisa utilizando como ponto de partida não a confiança e o comprometimento, mas a reciprocidade e os rituais, porque a confiança e o comprometimento podem estar inclusas nessas duas categorias, seguindo as afirmativas de Mauss (1990) e Lévi-Strauss (1970). Nesse caso, a pesquisa poderia ter como objetivo verificar a função dos rituais e a presença da reciprocidade nos processos, desenvolvimento e resultados das redes.

## 6.7 Comentários finais

A pesquisa com grupos de produtores rurais trouxe a este pesquisador uma experiência única diante da simplicidade das pessoas, muitas delas com pouca escolaridade, mas que possuem um conhecimento de vida, senso de associativismo e de ajuda mútua. Essa simplicidade, acreditar naquilo que faz, em conjunto com o laço de confiança que se criou entre as pessoas e comigo, tornou possível a coleta dos dados, trazendo informações relevantes para que o objetivo do trabalho fosse atingido.

Percebi, durante as visitas, a carência de ajuda governamental para essas pessoas que trabalham no meio rural, nesse caso em específico, os pequenos produtores rurais. Estas pessoas acabam se unindo para, juntos, resolver problemas que são comuns a todos. Acredito que essa carência acabou de alguma maneira propiciando o acesso junto aos produtores. No grupo dos produtores de banana, por exemplo, eles até brincavam, quando fui à reunião, de que eu era o novo membro do grupo, que estava ali ouvindo a necessidade deles, o que poderia de alguma forma trazer algo de novo, mesmo sabendo que esse não era o objetivo do trabalho.

Devo ressaltar o caminho da construção da dissertação, com dificuldades para encontrar as redes; a resistência em aceitar as orientações de acertos, só entendendo seu sentido lá na frente; os sacrifícios familiares e sociais, recompensados ao final.

Por todo esse trajeto, aprendi a ser pesquisador e pretendo seguir nessa linha de pesquisa, no Doutorado, logo após o término desta etapa.

## REFERÊNCIAS

- ADAM, C. R.; OLIVEIRA, J. H. R.; SCHMIDT, S. Proposição de indicadores para avaliação de desempenho de redes de cooperação gaúchas. **Revista Redes**. v. 13, n. 3, p. 218-240, 2009.
- ADAMI, V. S.; VERSCHOORE, J. R. Confiança em relacionamentos interorganizacionais triádicos. **Revista Alcance (Online)**. v.21, n.2, p. 350-368, 2014.
- ALVES, C. S.; BARRETO, J.; MARTINS, R. S. Confiança nos relacionamentos interorganizacionais e a formação de cadeias de suprimentos. **Revista Desafio Online**. v.3, n.1, p. 931-941, 2015.
- ANDERSON, E.; WEITZ, B. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing Research**. v. 29, n. 1, p. 18-34, 1992.
- ANDERSON, J. C., HAKANSSON, H., JOHANSON, J. Dyadic Business Relationships within a Business Network Context. **Journal of Marketing**. v. 58, n. 4, p. 1-15, 1994.
- ANJOS, F.; REAGANS, R. Commitment, learning, and alliance performance: a formal analysis using an agent-based network formation model. **The Journal of Mathematical Sociology**. v. 37, n. 1, p. 1 – 23, 2013.
- ARIÑO, A. Measures of strategic alliance performance: an analysis of construct validity. **Journal of International Business Studies**. v. 34, p. 66-79, 2003.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. Edição Especial, v. 8, p. 203-227, 2004.
- BARCELLOS, P. *et al.* Insucesso em redes de cooperação: Estudo multicasos. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**. Lisboa, v. 11, n. 4, p. 49-57, 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições, v. 70, 2009.
- BATALHA, M.; SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, Mário (Coord.). **Gestão Agroindustrial**, 2º ed. São Paulo, Atlas, v. 1, cap. 1, p. 22-63, 2001.
- BERTÓLI, N. C. **A Confiança e o Comprometimento como Eixos Organizadores dos Estados de Redes: proposta conceitual e estudo de casos do agronegócio do Norte do Paraná**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Paulista. São Paulo, 2015.
- BERTÓLI, N. C.; GIGLIO, E. M.; RIMOLI, C. A. Interfaces teóricas na estruturação de uma rede: proposta e aplicabilidade no agronegócio paranaense. **Organizações Rurais & Agroindustriais**. v. 16, n. 4, p. 450-465, 2014.
- BERTOLIN, R. V. *et al.* Assimetria de informação e confiança em interações cooperativas. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 12, n. 1, p. 59-81, 2008.

- BITTI, P.; ZANI, B. **A Comunicação como Processo Social**. Lisboa: Editorial Estampa. 2. ed. 1993.
- BRAGA, L.; MATTOS, P. L. C. L. de; SOUZA, B. C. de. Formação de redes de consultoria organizacional: o lugar especial dos fatores relacionais. **Cadernos Ebape. BR.** v. 6, n. 4, 2008.
- BUKHORI, S. Managing collaboration within networks and relationships in the serious game of agribusiness management using sandpile model. **International Journal of Computer Science & Information Technology.** v. 6, n. 5, p. 73-83, 2014.
- CARAYOL, N.; ROUX, P. A strategic model of complex networks formation. **Working Papers of BETA 2**, p. 1 – 7, 2006.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**, v.1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CASTRO, M.; GONCALVES, S. Contexto institucional de referência e governança de redes: estudo em arranjos produtivos locais do estado do Paraná. **Revista de Administração Pública.** v. 48, n. 5, p. 1281-1304, 2014.
- CAVALCANTE, R. B; CALIXTO, P; PINHEIRO, M. M. K. Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Informação & Sociedade: Estudos.** v. 24, n. 1, p. 13-18, 2014.
- COMMONS, J. **The economics of collective action**. Mac Millan Company, 1950.
- COUTINHO, A. C. **Dinâmica das queimadas no Estado do Mato Grosso e suas relações com as atividades antrópicas e a economia local**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2005.
- CULLEN, J.; JOHNSON, J.; SAKANO, T. Success through commitment and trust: the soft side of strategic alliance management. **Journal of World Business.** v. 35, n. 3, p. 223-240, 2000.
- CUNHA, I. J. **Análise das formas e dos mecanismos de governança e dos tipos de confiança em aglomerados produtivos de móveis no sul do Brasil e em Portugal e na Espanha (Galícia) e a associação com a inserção internacional e com a competitividade**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 2006.
- DELEUZE, G.; GUATTARI, F. **Mil Platôs**. v. 3, São Paulo: Editora 34, 1999.
- DUARTE, G. **Dicionário de Administração**. Conselho Regional de Administração do Ceará. Fortaleza: Realce Editora, 2005.
- EBERS, M.; JARILLO, J. The construction, forms and consequences of industry networks. **International Studies of Management and Organizations.** v. 27, n. 4, p. 3-21, 1998.

ELIAS, D. Agronegócio e novas regionalizações no Brasil. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**. v. 13, n. 2, p. 153-167, 2011.

ESTIVALETE, V.; PEDROZO, E.; BEGNIS, H. O processo de aprendizagem em redes horizontais do elo varejista do agronegócio: uma análise sob a perspectiva das estratégias, dos métodos e dos estágios evolutivos. **Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, v. 18, n. 1, p. 161-190, 2012.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOMBRUN, C. The reputational landscape. **Corporate Reputation Review**. v. 1, p. 5-12, 1997.

GAERTNER, M. A. Applying trust mediums to nurture global intrapreneurship. **International Journal of Business and Globalization**. v. 14, n.1, p. 21-31, 2014.

GAMBA, J. R. **Os estados de organização de redes de negócios: discussões e exemplos das redes nas quais estão presentes as cooperativas habitacionais de São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Paulista. São Paulo, 2014.

GARGIULO, M.; ERTUG, G. The dark side of trust. In: BACHMANN, R.; ZAHEER, A. **Handbook of Trust Research**. Northampton: Edward Elgar Publishing Limited, 2006.

GIGLIO, E. M. Proposta e sustentação de um modelo de rede que inclui o ator consumidor. **Brazilian Business Review**. v.8, n.1, p. 28-50, 2011.

GIGLIO, E. M.; RIMOLI, C. A.; SILVA, R. S. Reflexões sobre os fatores relevantes no nascimento e crescimento de redes de negócios na agropecuária. **Revista Organizações Rurais & Agroindustriais**. v. 10, n. 2, p. 279-292, 2008.

GIGLIO, E. M; KWASNICKA, E. O lugar do consumidor nos textos sobre rede. **Anais do 29º Encontro da Anpad**, São Paulo, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOBBI, B.C. *et al.* Politizando o conceito de redes organizacionais: uma reflexão teórica da governança como jogo de poder. **Cadernos Ebape. BR**. v. 3, n. 1, p. 01-16, 2005.

GOLEMBIEWSKI, R. **The Small Group: An Analysis of Research Concepts and Operations**. Chicago: Univ. Chicago Press, 1962.

GOODMAN, L. A. Snowball sampling. **The annals of mathematical statistics**. p. 148-170, 1961.

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

- \_\_\_\_\_. A relational approach to organization design. **Industry and Innovation**. v. 13, n. 2, p. 151-172, 2006.
- GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**. v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.
- \_\_\_\_\_. Economic action and social structure: a theory of embeddedness. **American Journal of Sociology**. v.91, n.3, p. 481-510, 1985.
- \_\_\_\_\_. The impact of social structure on economic outcomes. **Journal of Economic Perspectives**. v. 19, n. 1, p. 33-50, 2005.
- GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**. v. 19, p. 293- 317, 1998.
- \_\_\_\_\_. Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. **Administrative Science Quarterly**. p. 619-652, 1995.
- HALINEN, A.; TÖRNROOS, J. A. Using case methods in the study of contemporary business networks. **Journal of Business Research**. v. 58, n. 9, p. 1285-1297, 2005.
- HERNANDES, J. L. G. **Os fatores de dependência de recursos e sociais como condicionantes da emergência de redes de negócios: discussões a partir do caso da rede de São Roque**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Paulista. São Paulo, 2012.
- HERNANDES, J. L. G.; GIGLIO, E. M. Os fatores sociais e de dependência de recursos com condicionantes da emergência de redes de negócios: discussões a partir do caso da rede de São Roque. **Gestão & Planejamento**. v. 15, n. 2, p. 261-282, 2014.
- HUSSERL, E. **A ideia da fenomenologia**. Lisboa: Edições 70, 1986.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Dados. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: <<http://censo2010.ibge.gov.br/apps/atlas/>>. Acesso em: 21 jun. 2016.
- \_\_\_\_\_. Dados. Rio de Janeiro: IBGE, 2013. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=510515&idtema=136&search=mato-grosso%7Cjuina%7Cproducao-agricola-municipal-lavourapermanente> 2013>. Acesso em: 13 nov. 2016.
- INSTITUTO MATOGROSSENSE DE PESQUISA AGROPECUÁRIA – IMEA. Mapa de Macrorregiões do IMEA, 2010. Disponível em: <<http://www.imea.com.br/upload/publicacoes/arquivos/justificativamapa.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2016.
- JONES, C.; HESTERLY, W.; BORGATTI, S. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **The Academy of Management Review**. v. 22, n.4, p. 911-945, 1997.

- KEAST, R. *et al.* Network structures: working differently and changing expectations. **Public Administration Review.** v. 64, n. 3, p. 363-371, 2004.
- KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D.; QUATRIN, D. R. A formação, o desenvolvimento e o fortalecimento de redes de cooperação. **Revista da Micro e Pequena Empresa.** v. 8, n. 3, p. 18-38, 2014.
- KOGUT, B. The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure. **Strategic Management Journal.** v. 21, p. 405-425, 2000.
- KWON, W. G.; SUH, T. Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships. **Journal of Supply Chain Management.** v. 40, n. 1, p. 4-14, 2004.
- LAGEMANN, L. **Fatores que influenciam a performance de redes de pequenas e médias empresas.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004.
- LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo. Atlas, 1991.
- \_\_\_\_\_. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo. Ed. Atlas, 1993.
- LARSON, A.; STARR, J. A. A network model of organization formation. **Entrepreneurship: Theory and Practice.** v. 17, n. 2, p. 5-16, 1993.
- LATOUR, B. **Reassembling the Social.** New York: Oxford University Press, 2005.
- LEMES, D. P.; BRESCIANI, D. G. A agricultura familiar no município de Juína: “uma análise de caso dos produtores da Aprofeju”. **RCA-REVISTA CIENTÍFICA DA AJES.** v. 1, n. 2, 2015.
- LÉVI-STRAUSS, C. **Antropologia Estrutural.** Rio de Janeiro. Tempo Brasileiro, 1970.
- LOPES, F. D.; BALDI, M. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições. **Revista de Administração Pública,** v. 43, n. 5, p. 1007-1035, 2009.
- LOURENZANI, A.; SILVA, A.; AZEVEDO, P. O Papel da Confiança na Construção de Ações Coletivas: um estudo em Redes de suprimentos de alimentos. **Anais do 30º Encontro da Anpad.** Salvador, 2006.
- MACIEL, C.; REINERT, M.; CAMARGO, C. Confiança e possibilidade de conflitos em redes estratégicas hierárquicas. **Revista de Administração Mackenzie.** v. 12, n. 4, p. 182-208, 2011.
- MANZINI, E. A entrevista na pesquisa social. **Didática.** v. 26, p. 149-158, 1990.
- MARIANO, E. B.; GUERRINI, F. M.; REBELATTO, D. A. N. Análise da relação entre estrutura e desempenho de redes interorganizacionais colaborativas. **Gestão & Produção.** v. 19, n. 3, p. 471-479, 2012.

MARTINS, S.; VELOZO, C.; GIGLIO, E. M. Modelo conceitual da confiança e do comprometimento como bases de sustentação e desenvolvimento das redes de cooperativas. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management & Innovation)**. v. 3, n. 2, p. 66-85, 2015.

MAUSS, M. **The Gift: forms and functions of exchange in archaic societies**. Londres: Routledge, 1990.

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

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**. v. 28, n. 3, p. 62-73, 1986.

MINAYO, M. C. **O desafio do conhecimento**. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.

\_\_\_\_\_. Construção de indicadores qualitativos para avaliação de mudanças. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v. 33, n. 1, p. 83-91, 2009.

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

MORRISON, A. **Life after bananas: How small-scale agricultural entrepreneurs in St. Vincent use networks to access markets**. Thesis - University of Guelph (Canada), Ann Arbor, 2007.

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

OLIVEIRA, C.; SANTANA, A. A governança no arranjo produtivo de grãos de Santarém e Belterra, estado do Pará: uma análise a partir do grão soja. **Revista de Economia e Sociologia Rural**. v. 50, n. 4, p. 683-704, 2012.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. **Academy of Management Review**. v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

OLSON, M. **The logic of collective action**. Cambridge: Harvard University, 1965.

OSTERBERG, P.; NILSSON, J. Members' perception of their participation in the governance of cooperatives: the key to trust and commitment in agricultural cooperatives. **Agribusiness**. v. 25, n. 2, p. 181-197, 2009.

PEMBROKE, N. Trust and moral commitment in co-operative business: a covenantal perspective. **Practical Theology**. v. 6, n. 3, p. 332-347, 2013.

PESAMAA, O.; HAIR, J. F.; HAAHTI, A. Motives, partner selection and establishing trust reciprocity and interorganizational commitment. **International Journal of Tourism Policy**. v. 3, n. 1, p. 62-77, 2010.

- POLANYI, K. Le commerce sans marché au temps d'Hammourabi. In: POLANYI, K.; ARENSBERG, C. *Les Systèmes Économiques*. Paris: Larousse, 1975. p 51-62.
- POLANYI, K.; ARENSBERG, C.; PEARSON, H. **Trade and Market in the Early Empires**. New York: Free Press, 1957.
- POPP, J. K. *et al.* Inter-organizational networks - A critical review of the literature to inform practice. **International Journal of Innovation Management**. v. 17, n. 2, p. 1-123, 2013.
- QUEIROZ, T. R. Estruturas de governança em Arranjos Produtivos Locais. **Interações**. Campo Grande, v. 14, n. 1, p. 71-78, 2013.
- RADOMSKY, G.; SCHNEIDER, S. Nas teias da economia: o papel das redes sociais e da reciprocidade nos processos locais de desenvolvimento. **Sociedade e Estado**. v. 22, n. 2, p. 249-284, 2007.
- REIS, E. **Estatística descritiva**. Lisboa: Edições Sílabo, 1996.
- REYES JUNIOR, E. **As relações interpessoais em redes de apoio ao terceiro setor**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, 2012.
- REYES JUNIOR, E.; BRANDÃO, C. N.; ESPÍRITO SANTO, L. S. Condicionantes para a formação de redes interorganizacionais no setor de confecção de Boa Vista-RR. **Revista de Administração de Roraima (RAR)**. v. 1, n. 1, p. 100-120, 2011.
- RIMOLI, C.; NORONHA, L.; SERRALVO, F. Aspectos de inovação e de redes que afetam a imagem da marca: o caso Harley-Davidson e Buell. **Revista Eletrônica de Administração**. v. 19, n. 2, p. 401-432, 2013.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **The Academy of Management Review**. v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.
- ROUSSEAU, D. *et al.* Not so different after all: a cross discipline view of trust. **Academy of Management Review**. v. 23, p. 393-404, 1998.
- RUSBULT, C. E.; ARRIAGA, X. B. Interdependence Theory. In: DUCK, S. **Handbook of Personal Relationship: Theory, Research and Interventions**. 2 ed. London: John Wiley & Sons, p. 221-250, 1997.
- RUSBULT, C.; LANGE, P. Interdependence, interaction, and relationships. **Annual Review of Psychology**. Palo Alto, v. 54, n. 1, p. 351-375, 2003.
- SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S. Configurações estruturais e relacionais da rede de fornecedores : uma resenha compreensiva. **Revista da Administração**. v. 39, n. 3, p. 255-263, 2004.
- SADOWSKI, B.; DUYSTERS, G. Strategic technology alliance termination: An empirical investigation. **Journal of Engineering and Technology Management**. v. 25, p. 305 - 320, 2008.

SANDLER, T. **Collective Action: Theory and applications.** Ann Arbor: University of Michigan Press, 1992.

SANTOS, A. B. A.; FAZION, C. B.; MEROE, G. P. S. Inovação: um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter. **Cadernos de Administração PUC-SP.** v. 1, n. 01, p. 1-16, 2011.

SANTOS, M. J. Falling into networks: A symbiotic relationship between institutions and agribusiness. **Nueva Antropología.** v. 25, n. 77, p.78-107, 2012.

SCHUMPETER, J.A. **A teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SEPLAN – MT. Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral. **Anuário Estatístico de Mato Grosso – 2003.** vol. 25. Cuiabá: SEPLAN – MT Central de Texto, 2004.

SILVA, E. L; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** UFSC, Florianópolis, 4. ed., 2005.

SIQUEIRA, J. P. L. *et al.* Gênese e evolução de um agrupamento de negócios varejistas: estudo de caso da feira das flores do CEAGESP. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe).** v. 12, n. 3, p. 59-74, 2014.

SPEKMAN, R. E.; CARRAWAY, R. Making the transition to collaborative buyer-seller relationship: An emerging framework. **Industrial Marketing Management.** v. 35, n. 1, p. 10-19, 2006.

TARRICONE, E. **As manifestações das categorias confiança, comprometimento e governança encontradas nas redes de negócios: Análise da rede de hidroponia de Embu-Guaçu.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Paulista. São Paulo, 2016.

TICHY, N. M; TUSHMAN, M. L; FOMBRUN, C. Social network analysis for organizations. **Academy of Management Review.** v. 4, n. 4, p. 507-519, 1979.

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

UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks, the paradox of embeddedness, **Administrative Science Quarterly.** v. 44, n. 1, p. 35-67, 1997.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea.** v. 12, n. 4, p. 1043-1069, 2008.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management.** v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WEGNER, D. *et al.* Capital social e a construção da confiança em redes de cooperação: mudando padrões de relacionamentos na pecuária de corte. **Revista de Administração Imed.** v. 1, n. 1, p.72-96, 2011.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Quando a cooperação falha: um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional. **Revista de Administração Mackenzie.** v. 13, n. 1, p. 145, 2012.

WENNINGKAMP, K. R.; SCHMIDT, C. M. Teorias da ação coletiva no campo do agronegócio: uma análise a partir de teses de dissertações (1998-2012). **Desenvolvimento em Questão.** v. 14, n. 35, p. 307-343, 2016.

WHITAKER, F. Rede, uma estrutura alternativa de organização. **Revista Mutações Sociais.** v.2, n.3, p. 1-7, 1997.

WHITE, S. S.; SCHNEIDER, B. Climbing the commitment ladder: the role of expectations disconfirmation on customers' behavioral intentions. **Journal of Service Research.** v. 3, n. 2, p. 240-253, 2000.

WILLIAMSON, O. The economics of organization: the transaction cost approach. **American Journal of Sociology.** v. 87, n. 3, p. 548-577, 1981.

\_\_\_\_\_. **The economic institutions of capitalism:** firms, markets, relational contracting. New York: Free Press, 1985.

XIAO, Y. *et al.* Trust, relationship commitment and cooperative performance: supply chain management. **Chinese Management Studies.** v. 4, n. 3, p. 231-242, 2010.

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

ZANCAN, C. *et al.* Condicionantes de consolidação de redes de cooperação interorganizacional: um estudo de caso sobre o Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Pública- Rio de Janeiro.** v. 47, n. 3, p. 647–669, 2013.

ZILES, U. Fenomenologia e teoria do conhecimento em Husserl. **Revista da Abordagem Gestáltica.** v. 13, n. 2, p. 216-221, 2007.

## APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DA ENTREVISTA

### **(A) Aquecimento:**

Apresentação; explicação do objetivo do trabalho; da regra do anonimato; explicar o benefício do respondente ao participar da pesquisa; solicitar autorização para gravar.

### **(B) Abertura:**

Primeira questão de abertura: Sobre Características do negócio (ou da tarefa)

O (a) senhor (a) poderia falar sobre esse negócio, como funciona, quem participa, quais são os problemas, se os participantes são unidos, enfim, comente sobre esse negócio (ou tarefa).

Segunda questão de abertura: Sobre a base do grupo

Agora sobre esse grupo em que o senhor participa. Conte se esse grupo é unido e está obtendo resultados e quais os fatores mais importantes para que isto esteja acontecendo; ou então, se for o caso; se existem problemas e o grupo não está obtendo resultados.

De acordo com as respostas iniciais, o pesquisador decide se pergunta sobre algum tema específico ou começa a investigação das categorias do roteiro.

### **(A) Perguntas sobre sinais de confiança:**

1. (Indicador 1A1) Conte um caso de uma pessoa que pediu ajuda para outra do grupo porque ela tem mais conhecimento, ou experiência, ou reputação.
2. (Indicador 1A2) Conte qual é a pessoa mais confiável desse grupo e por quê?
3. (Indicador 1A3) Conte casos e situações em que as pessoas confiam umas nas outras e trocam informações e contam seus problemas e dificuldades.
4. (Indicador 1A4) O senhor pode me contar algum caso, ou situação em que o senhor confiou em uma pessoa e contou suas dificuldades sabendo que ela não iria se aproveitar.
5. (Indicador 1A5) Vou te colocar uma situação e você me diz o que faria. Se alguém lhe pedir ajuda para consertar uma cerca, por exemplo, e que precisa de mais duas pessoas. Nesse

caso, o que o senhor faz? Assume a responsabilidade pelos outros e diz que vão ajudar, ou o senhor consulta primeiro as outras pessoas para depois dar a resposta.

6. (Indicador 1B1) Me conte casos e situações em que as pessoas disponibilizaram recursos, emprestaram máquinas e equipamentos para as outras.

7. (Indicador 1B2) O senhor (a) pode me contar casos em que as pessoas quando sabem sobre algo, como uma técnica de plantio, um novo produto, contam para os outros, ensinam a fazer.

**(B) Perguntas sobre sinais de comprometimento:**

1. (Indicador 2B1) O senhor diria que quando alguém expõe um problema e pede ajuda a resposta mais comum dos outros é ajudar, ou é cada um por si?

2. (Indicador 2C1) Existem reuniões do grupo? Como elas são: vem todo mundo, todo mundo participa, todos podem dar opinião?

3. (Indicador 2C2) Me fale um pouco sobre como vocês decidem quem vai participar de feiras, treinamentos, reuniões na prefeitura, decisões sobre tarefas.

4. (Indicador 2A1) Me conte casos ou situações em que alguém do grupo se aproveitou dos problemas dos outros para obter benefício próprio.

5. (Indicador 2C3) Me fale um pouco sobre casos de pessoas que saíram do grupo. Qual foi o motivo da saída?

6. (Indicador 2C4) Me fale um pouco de como é a participação das pessoas nas atividades desenvolvidas pelo grupo. As pessoas estão sempre dispostas e empenhadas para as atividades, ou ficam escolhendo o que querem fazer?

7. (Indicador 2C5) Me fale um pouco sobre as decisões tomadas pelo grupo. Todos cumprem ou sempre há discussão e tem gente que não aceita. Conte sobre algum assunto que foi decidido, mas dava discussão.

**(C) Perguntas sobre sinais de desenvolvimento e configuração da rede:**

Agora vamos passar para a segunda parte da nossa conversa que é sobre os resultados, as mudanças positivas ou negativas que ocorreram desde o início deste grupo até agora.

1. Qual é o ganho de se fazer parte do grupo?

1.2 Fazendo parte desse grupo o que todo mundo ganha? E o que o senhor ganhou até agora fazendo parte do grupo?

1.3 O que você ganha participando desse grupo? Quais são as vantagens de participar desse grupo?

2. (Indicador 3B3) Pensando desde o começo até agora o senhor (a) percebe que esse grupo foi crescendo na oferta de produtos, na qualidade, foi melhorando ou não?

3. (Indicador 3B2) Agora falando só do senhor (a), a qualidade dos seus produtos foi melhorando porque você participa do grupo, ou não tem nada a ver uma coisa com a outra?

4. (Indicador 3B1) O senhor (a) acha que tem maior lucratividade, consegue ganhar mais por estar dentro do grupo?

5. (Indicador 3B4) O senhor (a) percebe se depois que começou a participar do grupo melhorou o acesso às linhas de crédito ou isso não tem nada a ver?

6. (Indicador 3A1) O senhor (a) diria que hoje em dia as pessoas estão mais unidas para realizar trabalhos em conjunto do que era no início do grupo?

7. (Indicador 3A2) O senhor (a) tem percebido se hoje em dia os problemas do grupo estão sendo resolvidos de maneira mais rápida do que era no início?

8. (Indicador 3A3) O senhor (a) percebe se hoje em dia as trocas de informações, experiências estão ocorrendo com maior frequência do que era no início?

9. (Indicador 3A4) Hoje em dia existe maior clareza na divisão das tarefas e responsabilidades no grupo do que era no início?

10. (Indicador 3A5) O senhor (a) percebe se hoje em dia o grupo está mais organizado no uso coletivo de equipamentos do que era no início?

11. (Indicador 3A6) O senhor (a) percebe se hoje em dia o grupo se reúne muito mais vezes para discutir sobre recursos necessários para participar em eventos, feiras, palestras, cursos do que era no início?

12. (Indicador 3A7) O senhor (a) tem percebido se hoje em dia as pessoas participam mais de palestras, treinamentos, feiras, do quem em relação ao início do grupo?

13. (Indicador 3A8) O senhor (a) percebeu se hoje em dia o grupo realiza mais encontros informais, como confraternizações, comemoração de aniversário dos membros do grupo, jogos, danças, diversão do que no início do grupo?

## APÊNDICE B – INSTRUMENTO QUESTIONÁRIO

### CARO SENHOR (A)

Obrigado por concordar em participar deste estudo sobre a rede de relacionamentos.

O nome do senhor (a) não vai aparecer no trabalho, por isso pode ficar bem à vontade para responder.

Por favor, use a escala que aparece após as frases, colocando um “X” apenas em uma delas:

	5	4	3	2	1
	Concordo fortemente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo fortemente

Nº	Questões	5	4	3	2	1
1A1	Eu procuro solicitar ajuda no grupo para quem tem mais conhecimento e experiência que eu.					
1A2	Existem muitos casos de pessoas que pedem ajuda aos outros do grupo porque confiam.					
1A3	Fico à vontade para contar sobre algum problema ou dificuldade para os colegas do grupo, esperando que eles me ajudem.					
1A3	Eu confio na integridade e na ética das pessoas deste grupo.					
1A3	Percebo que as pessoas do grupo acreditam na integridade e ética umas das outras.					
1A4	Existem muitos casos de pessoas neste grupo que confiam em contar seus problemas para os outros.					
1A5	Existem muitos casos de pessoas que trabalham em grupo e assumem responsabilidades em conjunto.					
1B1	Percebo que as pessoas do grupo procuram ajudar os outros, disponibilizando recursos, como máquinas e equipamentos.					
1B2	Eu não vejo nenhum problema em passar, ou ensinar aos outros do grupo o que sei e eles ainda não sabem.					
1B2	Existem muitos casos de pessoas neste grupo que passam seus conhecimentos sem ter medo nenhum.					
2A1	Eu não percebo que existem pessoas no grupo que se aproveitam dos problemas dos outros para obter benefício próprio.					
2B1	Eu procuro sempre ajudar os outros do grupo no que eles precisam, mesmo que eu não ganhe nada com isso.					
2B1	A maior parte das pessoas desse grupo procura sempre ajudar os outros no que for necessário, mesmo que elas não ganhem nada com isso.					
2C1	Eu participo regularmente das reuniões e decisões de grupo.					
2C1	A maioria das pessoas participa regularmente das reuniões e decisões de grupo.					
2C2	A maioria das pessoas do grupo participa e assume responsabilidades e tarefas em conjunto.					
2C3	Eu me esforço bastante para ajudar e participar desse grupo, pois pretendo continuar com estas pessoas.					
2C3	Eu percebo claramente que todos estão empenhados em continuar com o grupo.					
2C4	Eu percebo que as pessoas estão empenhadas e dispostas a participar das atividades do grupo.					
2C5	Eu cumpro todas as decisões discutidas no grupo.					
2C5	Eu percebo que todos cumprem as decisões discutidas no grupo.					
<b>Agora nós vamos mudar de assunto, vamos tratar de como era antes e como é agora.</b>						
3B3	Eu percebo que hoje em dia cresceu a oferta e a qualidade dos produtos do grupo.					
3B2	Eu percebo que hoje em dia meus produtos estão melhores porque participo do grupo.					
3B1	Eu percebo que hoje em dia tenho maior lucratividade, ganho mais por estar participando do grupo.					
3B4	Eu percebo que hoje em dia melhorou o acesso às linhas de crédito por participar do grupo.					
3A1	Eu percebo que hoje em dia as pessoas do grupo estão mais unidas para realizar trabalhos em conjunto do que era no início do grupo.					
3A2	Eu percebo que hoje em dia os problemas do grupo são resolvidos de maneira mais rápida do que era no início do grupo.					
3A3	Eu percebo que hoje em dia as trocas de informações e experiências no grupo estão ocorrendo com maior frequência do que era no início do grupo.					
3A4	Eu percebo que hoje em dia existe maior clareza na divisão das tarefas e responsabilidades no grupo do que era no início do grupo.					
3A5	Eu percebo que hoje em dia o grupo está mais organizado no uso coletivo de máquinas e equipamentos do que era no início do grupo.					
3A6	Eu percebo que hoje em dia o grupo se reúne com maior frequência para discutir sobre recursos necessários para participar em eventos, feiras, palestras, cursos do que era no início do grupo.					
3A7	Eu percebo que hoje em dia as pessoas do grupo têm participado com maior frequência de palestras, dias de campo, feiras agropecuárias do que era no início do grupo.					
3A8	Eu percebo que hoje em dia o grupo realiza mais encontros informais, como confraternizações, comemoração de aniversário, jogos, danças, diversão do que era no início do grupo.					