

**UNIVERSIDADE PAULISTA  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A CONFIANÇA E O COMPROMETIMENTO COMO EIXOS  
ORGANIZADORES DOS ESTADOS DE REDES: PROPOSTA  
CONCEITUAL E ESTUDO DE CASOS DO AGRONEGÓCIO  
DO NORTE DO PARANÁ**

**NILSON CÉSAR BERTÓLI**

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

**São Paulo  
2014**

**UNIVERSIDADE PAULISTA  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A CONFIANÇA E O COMPROMETIMENTO COMO EIXOS  
ORGANIZADORES DOS ESTADOS DE REDES: PROPOSTA  
CONCEITUAL E ESTUDO DE CASOS DO AGRONEGÓCIO  
DO NORTE DO PARANÁ**

**NILSON CÉSAR BERTÓLI**

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: Estratégias e seus Formatos Organizacionais

Linha de Pesquisa: Gestão em Redes de Negócios

**São Paulo  
2014**

Bertóli, Nilson César.

A confiança e o comprometimento como eixos organizadores dos estados de redes: proposta conceitual e estudo de casos do agronegócio do norte do Paraná. - 2014.

182 f. il; color + CD-ROM.

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

Área de Concentração: Estratégia e seus Formatos Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr.º Ernesto Michelangelo Giglio.

1. Redes. 2. Estados de redes. 3. Confiança.

I. Título. II. Giglio, Ernesto Michelangelo (orientador).

**NILSON CÉSAR BERTÓLI**

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

**Orientador: Prof. Dr. Ernesto Michelangelo  
Giglio.**

**Área de Concentração: Estratégia e seus  
Formatos Organizacionais.  
Linha de Pesquisa: Gestão em Redes de  
Negócio.**

**Aprovada em:**

**Banca Examinadora**

---

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

---

**\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_**  
**Prof. Dr. Celso Augusto Rimoli**  
**Universidade Paulista – UNIP**

---

**\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_**  
**Prof. Dr. Cléber Carvalho de Castro**  
**Universidade Federal de Lavras – UFLA**

## AGRADECIMENTOS

**S**ão muitos aqueles a quem devo dizer obrigado. Por isso, meu primeiro agradecimento é a **Deus**, por me dar força, sabedoria, saúde e por iluminar o meu caminho nesta jornada.

**À** minha família, sobrinhos e cunhado, em especial minhas irmãs **Alessandra** e **Luciana**, por toda a paciência e entendimento de minhas ausências. Deixamos de compartilhar momentos felizes e de estar juntos diante das dificuldades; contudo, estamos unidos por laços invisíveis, como o amor.

**Ao** meu Professor Orientador, **Dr. Ernesto Michelangelo Giglio**, que não mediu esforços para eu chegar aos resultados deste trabalho, me acompanhando em congressos, seminários e encontros científicos, nos quais conquistamos artigos publicados. O professor, com seu jeito humilde e simples de ser, carrega um grande homem, capaz de transformar a vida de seus alunos, por meio de brilhantes orientações. O professor Ernesto será sempre para mim um amigo e um exemplo de pesquisador. Muito obrigado, pela paciência e dedicação.

**Aos** Doutores Professores Ademir Antonio Ferreira, Arnaldo Luiz Ryngelblum, Flávio Romero Macau, João Maurício Gama Boaventura, **José Celso Contador** (quem me orientou no projeto de bolsa Prosup), Júlio Araújo Carneiro da Cunha, Nadia Wacila Hanania Vianna, Pedro Lucas de Resende Melo, Renato Telles e Roberto Bazanini, pelos ensinamentos e dedicação em todos os momentos que estivemos presentes na UNIP.

**À** UNIP, ao Departamento de Pós-Graduação em Administração, à Coordenação do Curso, aos seus funcionários, por todo o suporte que me proporcionaram enquanto estudei nessa instituição. Em especial à **Márcia**, secretária do programa, pessoa de competência profissional que poucos possuem. Com seu modo simples e sempre sorridente, me incentivava a jamais desistir da jornada.

**Ao** Professor Doutor **Cléber Carvalho de Castro**, da UFLA-MG, e ao Professor Doutor do programa, **Celso Augusto Rimoli**, que gentilmente aceitaram fazer parte de minha banca, e que muito contribuíram com sugestões para o

trabalho.

**A**os amigos de Mestrado, pessoas especiais que sempre me incentivaram a não desanimar ao longo dessas viagens até São Paulo, em especial ao Nawfal, Leandro e Ricardo, pelos laços de amizade que criamos, como companheiros de trabalhos, congressos e seminários. Posso dizer que conquistei novos e verdadeiros amigos.

**A**os sujeitos das redes dos viticultores de Bandeirantes e dos bananicultores de Andirá, pela paciência e dedicação nas entrevistas, aplicação de questionários, abrindo as portas das propriedades e lares, acreditando no resultado deste trabalho e contribuindo com a pesquisa de forma clara e sincera. Em especial ao **sr. Fernando**, da Emater de Andirá, que muito colaborou na coleta de dados, colocando à disposição total as informações pretendidas da rede dos bananicultores. Ao presidente da Apbana, **Wilson Sarge**, pela disponibilidade em fornecer quaisquer informações que eu precisasse. Aos presidentes da Adecot, Triângulo e Coopafi, que me receberam amigável e sinceramente, me deixando à vontade com os grupos em busca de informações imprescindíveis para o trabalho. E às demais associações, entidades governamentais e presidentes aqui nominados.

**A**os meus amigos, professores e alunos da Unopar - Campus Bandeirantes-PR, que souberam compreender minhas ausências, acreditando que havia ali um motivo forte e justo, e que tão logo desfrutaríamos os novos conhecimentos adquiridos no mestrado.

**A**os amigos especiais José Carlos Delfino de Oliveira e Nilda Lucemar Delfino de Oliveira, casal para o qual não encontro adjetivos, que se dispôs, durante várias semanas, a me levar à rodoviária de Ourinhos, sempre felizes, me dando todo apoio e incentivo. Amo vocês.

**À Capes**, pelo apoio financeiro, sem o qual seria impossível o trabalho.

**E**, finalmente, a todos os amigos que contribuíram com gestos carinhosos pelas redes sociais, ligações, pessoalmente, me motivando para chegar ao fim da jornada. Que Jesus os abençoe.

*Muito obrigado de coração!!!*

*“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas graças a deus, não sou o que era antes”. (Marthin Luther King)*

## RESUMO

O objetivo deste trabalho foi apresentar uma proposta conceitual sobre as categorias confiança e comprometimento serem eixos organizadores dos estados de redes, e que essas duas categorias, somadas às categorias de assimetria e governança, caracterizam os estados de redes. Utilizou-se como exemplo o agronegócio da região norte do Paraná, especificamente a produção de banana e de uva. Entende-se como estado de rede a configuração da presença e do conteúdo das categorias selecionadas, em desenhos de sistemas que se modificam continuamente. O eixo pode ser entendido como ponto de atração, no qual as partes orbitam e se organizam, buscando criar equilíbrio do sistema. A proposição orientadora foi que as categorias sociais de confiança e comprometimento são eixos organizadores dos estados de redes. A proposição secundária foi que essas duas categorias sociais, junto com assimetria e governança, caracterizam os estados de redes em suas diversas manifestações. O trabalho se justifica pela importância teórica do tema das categorias sociais como organizadoras dos estados de redes e pela oportunidade de se acompanhar o desenvolvimento de redes locais. Como fundamento teórico foram utilizados princípios da perspectiva da sociedade em rede, especialmente a afirmativa de que todas as organizações estão em redes; e princípios da perspectiva social de redes, principalmente a afirmativa que existe um pano de fundo social nas decisões técnicas. Das duas perspectivas foram selecionadas as quatro categorias - confiança, comprometimento, natureza e forma de solução das assimetrias, sinais e formas de governança. A presente pesquisa se caracterizou por ser descritivo-explicativa, qualitativa, quantitativa não paramétrica e de casos múltiplos. Foram criados três instrumentos - roteiro para entrevista com questões abertas, questionário com afirmativas e roteiro de acompanhamento. Os dados sustentam as proposições sem deixar margem a duvidas, pois rapidamente indicaram a exaustão pela convergência. Como resultado foi possível afirmar que a confiança e o comprometimento são as bases de sustentação das duas redes, em que há forte laço social no grupo dos viticultores e no grupo dos bananicultores, e que as quatro categorias foram capazes de caracterizar um estado de configuração de redes nos dois grupos - a rede da uva se apresentou com um desenho de uma rede mais organizada, equilibrada, e a rede da banana com um desenho de uma rede que está enfrentando certos problemas e desorganização do grupo devido a fatores econômicos. O benefício deste trabalho foi contribuir de forma teórica para os estudos em redes, na investigação da interface entre as quatro categorias, colocando duas delas como eixos ordenadores dos estados de redes, e contribuir de forma metodológica para o aprimoramento de instrumentos de coleta de categorias qualitativas no campo de redes, além de uma possível contribuição gerencial para os representantes das associações.

**Palavras-chave:** Redes; Estados de Redes; Confiança; Comprometimento; Agronegócio.

## ABSTRACT

The objective of this work was to present a conceptual proposal about the categories: trust and commitment are the organizing main points of the state network and these two categories, added to the categories of asymmetry and governing characterize the states network, using as example the agribusiness of the northern region of Paraná, specifically the production of banana and grape. It is understood that the state network is the configuration of the presence and content of the selected categories, in drawings of system that changes continually. The main point can be understood as an attraction point where the parts orbit and organize themselves, trying to create equilibrium of the system. The guiding proposition was that the social categories of trust and commitment are the main point of the states of networks. The secondary proposition was that these two social categories joined with asymmetry and governing, characterize the states of networks in their several manifestations. The work justifies itself as by the theoretical importance of the theme of social categories as organizers of the states of networks and by the opportunity of following the development of local networks. As the theoretical basis it was used some principles of the perspective of the society in networks, specially the affirmative that all the organizations are in networks and some principles of the perspective in the society in networks, mainly the affirmative that there is a social "back cloth" in the technical decisions. From both perspectives, it was selected four categories – trust, commitment, nature and way in solutions of the asymmetries, signals and ways of governing. The present search was characterized to be descriptive – explicative, qualitative, quantitative parametric and of multiple cases. It was created three instruments – instructions for interview with opened questions, questions with affirmatives and instruction of accompanying. The data sustain the propositions and they don't give occasion to doubts, since they rapidly indicated the exhaustion by the convergence. As the result, it was possible to affirm that the trust and commitment are the base of sustaining of the both networks, where there is a strong social tie as in the group of grape planters and in the group of the banana planters and the four categories were able to characterize a state of networks configuration in two groups, where the grape network presented with a drawing more organized, balanced and the banana network presenting a network with problems and disorganizations due to economic factors. The benefits of this work contributed, theoretically, to the study in networks, in the investigation of the surface among four categories, putting both of them as orderly main points of the states of networks and to contribute, methodologically, to the refinement of the instruments of gathering in qualitative categories in network field. Besides this, it helped to a possible management contribution to the representatives of the associations.

**Keywords:** Network; States of Networks; Trust; Commitment; Agribusiness.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

FIGURA 1 - Proposta de modelo de estados de redes, a partir da tríade e das categorias que são os eixos organizadores.....	53
FIGURA 2 - Proposta de modelo de estados de redes a partir de duas figuras geométricas como um átomo.....	54
FIGURA 3 - Mapa Perceptual das Relações dos Viticultores de Bandeirantes.....	102
FIGURA 5 - Mapa Perceptual das Relações dos Bananicultores de Andirá .....	139
FIGURA 7 - Estados da Rede dos Viticultores de Bandeirantes.....	149
FIGURA 8 - Estados da Rede dos Bananicultores de Andirá.....	150
QUADRO 1 - Comparativo dos princípios dos três paradigmas de redes.....	35
QUADRO 2 - Conjunto de categorias, com seus indicadores, que caracterizam o estado de organização de uma rede. ....	51
TABELA 1 - Frequências das indicações de categorias presentes em artigos a partir do portal Proquest. ....	19
TABELA 2 - Frequências das indicações de categorias presentes em artigos a partir do portal Scielo. ....	20
TABELA 3 - Resultados das respostas de concordância dos sujeitos do grupo da uva.....	104
TABELA 4 - Resultados das respostas de concordância dos sujeitos do grupo da banana.....	141

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ADECOT	Associação de Desenvolvimento Comunitário das Três Águas
APBANA	Associação dos Produtores de Banana de Andirá e Região
COOPAFI	Cooperativa da Agricultura Familiar Integrada de Bandeirantes
EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
IPARDES	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 Objetivo geral.....	16
1.2 Objetivos específicos.....	16
<b>2 REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>18</b>
2.1 Sobre Estágios, estrutura e estados de redes .....	21
2.2 Sobre confiança e comprometimento.....	26
2.3 Sobre governança e assimetria.....	29
2.4 Sobre redes no agronegócio .....	31
<b>3 TEORIA DE BASE.....</b>	<b>34</b>
3.1 Lógica da ação coletiva .....	34
3.2 Perspectiva da sociedade em rede .....	36
3.3 Interdependência .....	39
3.4 Perspectiva social de redes.....	39
3.5 Confiança e comprometimento .....	40
3.6 Assimetria .....	42
3.7 Governança.....	43
3.8 Estados de redes .....	44
3.9 Eixos organizadores.....	48
3.10 Proposta do modelo de estados de redes.....	49
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>56</b>
4.1 Plano da pesquisa .....	59
4.2 Protocolo.....	60
4.2.1 Objetivo .....	60
4.2.2 Tipo de pesquisa .....	60
4.2.3 Escopo .....	60
4.2.4 Sujeitos .....	61
4.2.5 Instrumentos de coleta de dados: .....	61
4.2.5.1 Roteiro de entrevista com questões abertas .....	62
4.2.5.2 Questionário com afirmativas .....	62

4.2.5.3 Acompanhamento .....	63
4.2.5.4 Dados de fontes secundárias .....	63
4.2.6 Formas e processo de análise .....	64
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>66</b>
<b>5.1 Rede da uva .....</b>	<b>67</b>
5.1.1 Dados de fontes secundárias.....	68
5.1.2 Dados de entrevistas .....	69
5.1.3 Dados de questionários .....	102
5.1.4 Dados de acompanhamento .....	106
5.1.5 Resposta ao problema de pesquisa.....	110
<b>5.2 Rede da banana .....</b>	<b>111</b>
5.2.1 Dados de fontes secundárias.....	112
5.2.2 Dados de entrevistas .....	113
5.2.3 Dados de questionários .....	140
5.2.4 Dados de acompanhamento .....	144
5.2.5 Resposta ao problema de pesquisa.....	147
<b>5.3 Comentários sobre as respostas obtidas .....</b>	<b>148</b>
<b>6 COMENTÁRIOS FINAIS.....</b>	<b>152</b>
<b>6.1 Resposta sobre as proposições orientadoras .....</b>	<b>154</b>
<b>6.2 Comentários sobre os fundamentos teóricos e os resultados .....</b>	<b>156</b>
<b>6.3 Comentários sobre a metodologia.....</b>	<b>158</b>
6.3.1 Validade dos instrumentos .....	159
<b>6.4 Sobre as duas redes.....</b>	<b>160</b>
<b>6.5 Benefícios e limites .....</b>	<b>161</b>
<b>6.6 Propostas de novas pesquisas .....</b>	<b>162</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>164</b>
<b>Anexo I. Instrumento roteiro de entrevista com questões abertas.....</b>	<b>174</b>
<b>Anexo II. Instrumento questionário. ....</b>	<b>178</b>
<b>Anexo III. Instrumento de acompanhamento.....</b>	<b>182</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O fenômeno de redes existe há algum tempo, mas somente nas últimas três décadas recebe maior atenção. Segundo Nohria e Ecles (1992), a ascensão da importância das redes deve-se a três motivos básicos: (A) Novas formas de competição, ou seja, existem evidências que a competição está ocorrendo entre grupos e não entre organizações isoladas; (B) A tecnologia permite a descentralização e a flexibilidade dos arranjos de produção e a expansão da rede de relações; e (C) A maturidade do tema de redes nas academias e congressos. Estudos como os de Grandori e Soda (1995), Nohria e Ecles (1992), Tichy, Tushman e Fombrun (1979) contribuem para a compreensão do fenômeno de redes.

A diversidade de abordagens sobre redes origina discussões. Conforme Lopes e Moraes (2000), o tema redes torna-se cada vez mais interessante, a ponto de a revista *Organization Studies* dedicar-lhe um número especial em 1998. No meio empresarial, aspectos que facilitam consultorias são realçados, em detrimento da compreensão do fenômeno.

Entre as temáticas do campo de redes, a questão da estrutura, do formato, da organização, do desenho das redes é uma das mais relevantes, pois tenta encontrar os eixos sob os quais as relações se organizariam. Autores afirmam que o estudo centrado na estrutura pode não ser suficiente para se compreender as redes. Segundo Watts (2003), existe uma dinâmica das redes, ocasionada pelas trocas de conhecimento, flutuações do comprometimento e presença de inovações e novas parcerias. Segundo Halinen, Salmi e Avila (1999), a estrutura seria compreendida como o resultado das transações nos nós, sendo, portanto, variável.

Apesar dessas afirmativas, nota-se que existem poucos trabalhos que seguem a trilha de raciocínio. As expressões que se referem à estrutura de redes (*network structure; network design; network configuration*) buscadas no *Proquest*, são da ordem de 12 mil indicações, enquanto a conjunção das expressões de estrutura com as expressões de dinâmica (*trust e commitment*) geram indicações da ordem de uma centena. A intersecção das expressões gera zero indicações. Os sinais revelam que existe um ponto ainda a ser desenvolvido.

Outro tema discutido na área de redes é o foco nos estágios, ou na configuração atual da rede. A noção de estágios de redes aparece em artigos frequentemente citados, como de Larson (1992) e Gulati (1998). Autores brasileiros (HOFFMMAN, MOLINA-MORALES e MARTINEZ-FERNANDEZ, 2004; WEGNER e PADULA, 2013) se ocuparam da história de redes. Para Larson (1992), as redes passam por cinco estágios, iniciando com as experiências sociais anteriores até o ponto em que os papéis estão definidos no grupo. Nas leituras prévias de artigos sobre o tema percebe-se o esforço de se encontrar uma categoria<sup>1</sup> central que organize os dados e dê sentido aos acontecimentos. No trabalho de Wegner e Padula (2013), a variável central foi a governança. Balestro (2002) coloca a variável confiança como o eixo organizador de uma rede do polo moveleiro de Bento Gonçalves.

O tema dos estágios de redes, portanto, está presente na literatura e mostra o esforço de se encontrar as invariantes, ou eixos ordenadores. O eixo cria elos, forma sequência, apresenta uma lógica da evolução do fenômeno. A dúvida que surge é a seguinte: e se o fenômeno a ser investigado é caracterizado por eventos aleatórios, concomitantes, sem sinais claros de evolução, sendo imprevisível? Conforme Taleb (2012) e Morin (2011), os fenômenos humanos se caracterizam pela imprevisibilidade e mutabilidade. As histórias de redes, portanto, seriam muito mais construções do autor do que um retrato próximo da realidade.

Sobre a configuração da rede, ou o estado atual da rede, as leituras prévias indicam um leque de temáticas e objetivos de estudos, como sobre clusters regionais, parcerias, governança e sobre tipos, entre outros. Conforme será detalhado no item 2 da revisão bibliográfica, existe uma convergência, que é a crença de uma distribuição espacial que seria apreendida e desenhada como um mapa.

Conforme Lefèvre (1991), o espaço é fator de organização da informação sobre os fenômenos da Administração. Para o autor existe um espaço social contido no espaço geográfico. Como construção social, o espaço social é multidimensional, não podendo ser reduzido a uma variável, pois resulta das várias naturezas de

---

<sup>1</sup> Como o trabalho é predominantemente qualitativo, utiliza-se a expressão categoria ao invés de fatores ou variáveis. No entanto, quando o texto tratar das afirmativas dos autores, serão mantidas as expressões originais.

relações humanas. Seguindo o raciocínio, o projeto atual aceita e utiliza o conceito de espaço social, mediado por relações sociais; coerente com a afirmativa de imprevisibilidade e mutabilidade das configurações de redes.

Existem dois motivos pelos quais se escolheu o caminho do estado de redes, ao invés do caminho dos estágios de redes: (1) o estado de redes parece resolver a questão da estrutura e da dinâmica das redes; e (2) indica ter melhor capacidade de abranger a complexidade e imprevisibilidade. Conforme Halinen, Salmi e Avila (1999), a estrutura é uma das manifestações da dinâmica da rede. O conceito de espaço social é capaz de abarcar a imprevisibilidade e a complexidade, o que é mais difícil na perspectiva dos estágios.

Um terceiro tema de redes diz respeito à tipologia que tem interfaces com a estrutura e a busca de eixos ordenadores. Há tipologias (GRANDORI e SODA, 1995) frequentemente utilizadas na produção brasileira (AMATO NETO, 1999). Autores brasileiros (HOFFMMAN, MOLINA-MORALES e MARTINEZ-FERNANDEZ, 2004; CARNEIRO-DA-CUNHA, PASSADOR e PASSADOR, 2011) desenvolveram tipologias buscando os eixos sob os quais os fenômenos da rede se organizam. Entre os eixos mais citados encontram-se governança, assimetria e direcionalidade (horizontal ou vertical). Leituras prévias indicam que as categorias sociais raramente aparecem como eixos, encontrando-se alusões ao poder (HOFFMMAN, MOLINA-MORALES e MARTINEZ-FERNANDEZ, 2004) e à confiança (BALESTRO, 2002). Essas categorias sociais, no entanto, são afirmadas como essenciais na configuração das redes (TICHY, TUSHMAN e FOMBRUN, 1979; GRANOVETTER, 1985; SMITH-DOERR e POWELL, 2005; UZI, 1997; GRANDORI e SODA, 1995). O atual trabalho aceita a afirmativa da essencialidade das categorias sociais e afirma que elas podem ser colocadas como eixos ordenadores.

A dissertação está inserida no campo de questionamentos sobre estrutura, dinâmica, estágios e estados de rede, e eixos ordenadores, surgindo então a proposta de buscar as categorias que contribuem ou são essenciais à organização das redes. Por motivos detalhados adiante, utiliza-se a expressão *estados de redes*.

Entende-se como estados de redes a configuração das relações entre os atores, no sentido de espaço social, em desenhos de sistemas que se modificam

continuamente. O eixo pode ser entendido como ponto de referência, em que todas as partes se unem a ele; ou como campo energético, onde as partes orbitam, e vão sendo atraídas não as deixando sair; ou como ponto de sustentação, sobre a qual os objetos se ordenam. O trabalho segue mais de perto este último conceito. A ideia de estados de redes tem como base teórica os argumentos da sociedade em rede, conforme Castells (1999), e os argumentos das organizações em rede, conforme Nohria e Ecles (1992). A base teórica dos constructos de confiança e comprometimento são as afirmativas de Granovetter (1985). Além desses dois constructos básicos, elegeram-se a assimetria e a governança como as categorias que caracterizam o estado de rede.

Como trabalho de campo escolheram-se negócios da agricultura da região Norte do Estado do Paraná, principalmente banana e uva. Observações prévias do autor indicam a existência de sinais de movimentos para formação de laços cooperativos e mostram movimentos de aglutinação de produtores, buscando resolver problemas comuns, como a organização dos grupos e a disposição das pessoas em cooperar em pesquisas tecnológicas e acadêmicas.

As possíveis vantagens que as organizações obtêm na participação de ações coletivas foram indicadas por Antunes, Balestrin e Verschoore (2010), como aumento de faturamento, adoção de novas práticas de trabalho e redução dos custos.

A proposição orientadora, seguindo afirmativas de Grandori e Soda (1995) e Larson (1992), é que a confiança e o comprometimento são eixos organizadores dos estados de redes. A proposição secundária é que as duas categorias, somadas à assimetria e governança caracterizam, ou configuram, os estados de redes, nas suas manifestações, que incluiriam desde configurações latentes, pouco organizadas, até estados bem organizados do grupo, com poucos conflitos.

Assim, considerando um contexto de transformações sociais, expansão das fronteiras econômicas, globalização da produção e consumo, mudanças tecnológicas, exigindo a renovação das explicações e das teorias, surgem questões sobre o tema das configurações de redes. É possível afirmar que algumas categorias seriam mais centrais, no sentido de eixos que ordenam as demais

categorias? As categorias sociais de confiança e comprometimento são eixos organizadores das redes? São essas categorias necessárias para a configuração de uma rede? As duas categorias têm força de atração suficiente para organizar as demais categorias que definem um estado de rede? Dois problemas da dissertação seriam assim expressos: como se configuram os estados de redes quando se colocam as relações de confiança e comprometimento como eixos organizadores das redes? As quatro categorias sociais são capazes de indicar estados de redes?

Os esforços para responder se justificam dada a dificuldade de se encontrar trabalhos que operacionalizem as relações sociais como pano de fundo dos estados de redes, embora haja literatura sobre o assunto, desde artigos clássicos, como Tichy, Tushman e Fombrun (1979) e Granovetter (1985), até trabalhos brasileiros mais recentes, como Giglio e Hernandes (2012); Giglio e Carvalho (2013); Wegner e Padula (2013).

Utilizando os argumentos das relações sociais como pano de fundo para a organização das redes e considerando o campo de investigação, foram eleitos os seguintes objetivos do trabalho:

## **1.1 Objetivo geral**

Investigar a possível interface entre as relações de confiança e comprometimento e os estados de redes, quando as categorias sociais são colocadas como eixos ordenadores essenciais para a configuração do estado de uma rede.

Como desdobramento do objetivo geral elegeram-se os seguintes objetivos específicos:

## **1.2 Objetivos específicos**

- Apresentar conceitos operacionais de confiança, comprometimento, governança e assimetria;
- Apresentar indicadores de investigação das quatro categorias;

- Desenvolver um framework de análise dos estados de redes;
- Apresentar a resposta se as quatro categorias selecionadas são capazes de indicar os estados de redes;
- Apresentar os estados das redes dos produtores de banana e de uva.

## 2 REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA

O objetivo deste item é investigar a tendência dos trabalhos sobre confiança, comprometimento e os arranjos, ou configurações ou grupamentos, de organizações os quais está se denominando provisoriamente de *estados de redes*, principalmente quando aparecerem nas pesquisas sobre redes do agronegócio. Ao final pretende-se mostrar as convergências e o leque de afirmativas sobre as expressões, concluindo com o lugar da proposta do trabalho na trilha de pesquisa.

Para a investigação da produção internacional foi utilizado o portal Proquest, reconhecido como significativo banco de dados de produção acadêmica. Existem aproximadamente 18 milhões de artigos de periódicos nessa base de dados, sendo aproximadamente 5 milhões da área de ciências sociais. Dentro da área, a palavra *Network*, sem nenhum filtro, gera 390.818 resultados, equivalente a 8% da produção. Filtrando-se pelas duas últimas décadas, verifica-se que de 1995 a 2004 gera indicações da ordem de 97 mil, e no período de 2005 a 2014 gera indicações da ordem de 246 mil, revelando que é assunto cada vez mais investigado. A palavra *Network* com filtro apenas no título gera 126.225.

Para continuar a pesquisa restringiu-se o período de 2000 a 2014. Como palavras-chave, seguindo a coerência com o título e o resumo, foram buscadas: 1) *Network*; 2) *Trust*; 3) *Commitment*; 4) *Network States* e 5) expressões relativas ao agronegócio, como *Agribusiness* (75), *Agricultural* (2.373), *Agriculture* (1.512), *Agricultura* (90), optando-se por escolher a que apresentasse maior número de indicações, que foi *Agricultural*. Como a expressão *Network States* é raramente utilizada, os dados refletem a soma total de busca de expressões, como *network structure* (1.382); *network design* (4.091); *network configuration* (237); *stages network* (190); *network organizations* (447); *types of network* (322) e *network models* (6.207). Para a expressão *Commitment* foram buscados sinônimos no site *dictionary.com*, apresentando como resultado a soma total de busca, como *engagement* (6.216); *promise* (2.119); *guarantee* (800); *undertaking* (172), optando-se por escolher a que apresentasse maior número de indicações, que foi *engagement*. Sobre as três primeiras palavras: 1) *Network*, 2) *Trust* e 3) *Commitment*, o portal apresenta indicações da ordem de 6 mil a 97 mil resultados. Mas a reunião das três palavras resultou em zero (0) indicações.

A Tabela 1 mostra os resultados combinados. A conclusão é que existem poucos trabalhos internacionais que buscam a ligação entre as categorias selecionadas para este trabalho, conforme se vê na frequência dos cruzamentos.

TABELA 1 - Frequências das indicações de categorias presentes em artigos a partir do portal Proquest.

Categorias	Frequência
(1) <i>Network</i>	97.271
(2) <i>Trust</i>	6.851
(3) <i>Commitment</i>	9.307
(4) <i>Network States</i>	12.876
(5) <i>Agricultural</i>	2.373
(1) e (2)	518
(1) e (3)*	52
(1) e (5)	50
(2) e (3)*	18
(2) e (4)*	157
(2) e (5)	0
(3)* e (4)*	0
(3)* e (5)	3

Fonte: desenvolvida pelo autor em 2014.

\* Utilizou-se a expressão com o maior número de indicações.

Para a investigação da produção brasileira foi utilizado o portal Scielo, reconhecido como relevante banco de dados de artigos de revistas científicas de Administração. Existem aproximadamente 476 mil artigos de periódicos nessa base de dados, sendo aproximadamente 50 mil da área de ciências sociais. Dentro dessa área a palavra Redes, sem nenhum filtro, gera 989 resultados, equivalente a 2% da produção. Filtrando-se pelas duas últimas décadas, verifica-se que de 1995 a 2004 gera indicações da ordem de 98, e no período de 2005 a 2014 gera indicações da ordem de 890, indicando que é assunto cada vez mais investigado, até mais do que na proporção das indicações internacionais. A palavra Rede com filtro no título gera 395.

Para continuar a pesquisa restringiu-se o período de 2000 a 2014. Como

palavras-chave, seguindo a coerência com o título e o resumo, foram buscadas: 1) Redes; 2) Confiança; 3) Comprometimento; 4) Estados de Redes e 5) Agronegócio. Como a expressão *estados de redes* é raramente utilizada, os dados refletem a soma total de busca de expressões como estrutura de redes (2); desenho de redes (0); configuração de redes (1); estágios de redes (1); organizações de redes (5); tipos de redes (0) e modelos de redes (8). Sobre as três primeiras palavras o portal apresenta indicações da ordem de 25 a 380 resultados. A reunião das três palavras resultou em zero (0) indicações.

A Tabela 2 mostra os resultados combinados. A conclusão é a mesma apresentada sobre a Tabela 1, ou seja, são raros ou até mesmo inexistentes trabalhos brasileiros que buscam a ligação entre confiança, comprometimento e estados de redes, conforme o cruzamento realizado.

TABELA 2 - Frequências das indicações de categorias presentes em artigos a partir do portal Scielo.

Categorias	Frequência
(1) Redes	384
(2) Confiança	46
(3) Comprometimento	27
(4) Estados de redes	17
(5) Agronegócio	29
(1) e (2)	1
(1) e (3)	1
(1) e (5)	1
(2) e (3)	0
(2) e (4)*	0
(2) e (5)	0
(3) e (4)*	0
(3) e (5)	0

Fonte: desenvolvida pelo autor em 2014.

\* Utilizou-se a expressão com o maior número de indicações.

Conforme análise dos resultados da Tabela 2, conclui-se que o atual trabalho caracteriza-se por certo ineditismo, pois a ligação, ou a interface colocada como tarefa, é raramente encontrada na literatura. Por um lado, o trabalho se

valoriza pela sua vanguarda, mas, por outro, indica que existirão dificuldades para se encontrar modelos teóricos e metodologias que sirvam de parâmetros.

## **2.1 Sobre estágios, estrutura e estados de redes**

Entre os temas mais discutidos no campo de redes estão a estrutura, estágios, formato, organização e desenho das redes como os mais importantes, havendo esforços para se encontrar os eixos sob os quais as relações se organizariam.

Um dos campos investigados em redes é sobre os estágios, presente em trabalhos frequentemente citados, como os de Larson (1992) e Gulati (1998). Autores brasileiros (HOFFMMAN, MOLINA-MORALES e MARTINEZ-FERNANDEZ, 2004; WEGNER e PADULA, 2013) seguiram a linha de história de redes. Nos últimos anos encontram-se trabalhos internacionais (CHEN, 2010) e brasileiros (WEGNER *et al.*, 2011), repetindo a ideia de estágios, iniciando-se pelas categorias sociais de confiança e comprometimento. Segundo Larson (1992), as redes passam por cinco estágios, desde as experiências sociais anteriores até o momento em que os papéis estão definidos no grupo. Portanto, o tema estágios de redes está presente na literatura e mostra o esforço de se encontrar as invariantes, ou eixos ordenadores, oferecendo bases para entender o presente por meio do ontem.

No entanto, a ideia de estágios apresenta problemas na tarefa de recuperação da história da rede, pois enquanto uma empresa está se relacionando com uma ou duas empresas, as demais estão se relacionando entre si simultaneamente, sendo quase impossível o pesquisador obter dados das relações simultâneas. Outro problema analisado por Popper (1974) é que as relações humanas seguem leis de imprevisibilidade, o que significa que o encadeamento histórico e as previsões sobre o futuro não se sustentam. Um terceiro problema em estudar a história de uma rede está relacionado às complicações da vida moderna, sendo difícil se construir um fio de meada. Perguntar a um sujeito sobre a história de uma rede é recuperar sua percepção dos eventos, mas, provavelmente, não é a história da rede, pois eventos paralelos ocorreram e não foram percebidos pelo sujeito. Segundo Tarski (1969), as evidências das complicações da vida moderna exigem sistemas explicativos capazes de abranger essa complexidade. Entende-se

que em tempos cada vez mais modernos, ficará mais difícil estabelecer relações causais estritas nos fenômenos sociais, incluindo as relações comerciais, em função da presença da aleatoriedade, imprevisibilidade e concomitância das múltiplas relações entre os atores. O presente trabalho não pretende seguir esse campo de investigar a história das redes.

Outro campo investigado em redes é sobre a estrutura, presente em trabalhos mais antigos, como os de Tichy, Tushman e Fombrun (1979) e Johannesson (1987), até os mais atuais, como os de Håkansson (2003) e Grandori e Soda (2006). Autores brasileiros (HOFFMANN, MOLINA-MORALES e MARTINEZ FERNANDEZ, 2004; AMATO NETO, 1999; CARNEIRO-DA-CUNHA, PASSADOR e PASSADOR, 2011) se ocupam de estruturas de redes, para apresentar a posição de cada ator em uma rede; quem manda e quem é mandado no grupo; quais são as linhas de comunicação, ou seja, quem está ligado com quem; quais são os representantes dos grupos. A estrutura tem suas vantagens; quanto se faz o mapa de uma rede, é possível a visualização das ligações.

No entanto, para determinados autores, o estudo centrado na estrutura não seria suficiente para se compreender as redes. Segundo Halinen, Salmi e Avila (1999), a estrutura seria compreendida como o resultado das transações nos *nós*, sendo, então, variável. Ao se utilizar análises estruturais numa rede, ficar-se-ia limitado às linhas de conexões, sem se ter informação sobre o conteúdo do que é transacionado. O presente trabalho não pretende seguir apenas esse campo de investigação da estrutura das redes, mas investigar quais os conteúdos transacionados nas ligações. Para essa investigação o trabalho propõe um campo distinto, denominado *estado de redes*.

A expressão *estados de redes* é raramente utilizada na literatura, por isso, a busca abriu um leque de expressões incluindo estrutura; desenho; configuração de redes; estágios; organizações, tipos e modelos de redes.

O campo de investigação proposto no trabalho segue as bases teóricas dos argumentos da sociedade em rede, conforme Castells (1999), os argumentos das organizações em rede, conforme Nohria e Eccles (1992), e a abordagem relacional das organizações, conforme Grandori e Soda (2006). Os autores definem os estados

de redes como a configuração das relações entre os atores, no sentido de espaço social, em situações que os grupos se modificam continuamente.

A seguir foram selecionadas referências, usando como critério de escolha as que estão mais próximas da ideia do modelo de estados de redes lançado neste trabalho.

Segundo Gonçalves (1990), a estabilidade, ou o desenvolvimento de uma rede, relacionam-se com quatro fatores: legitimidade; relacional, que cuida do comprometimento dos agentes envolvidos; processual, que cuida dos procedimentos para a alocação dos recursos disponíveis, e operacional, sobre a infraestrutura. O fator social comprometimento está presente nessa afirmativa.

Em abordagem implícita da ideia de interface entre relacionamento e diferentes estruturas da rede, Wellman (1996) discute como as relações na rede ocasionam mudanças estruturais e troca de informação. Quanto mais informações são trocadas entre os atores e o ambiente, maior será o conhecimento, possibilitando mudanças e estágios diferenciados na estrutura da rede.

Baldi (2004) afirma que a imersão estrutural é categoria essencial no estudo das redes, possibilitando a compreensão de como elas se formam e se modificam. Imersão estrutural indica a natureza e força dos laços entre os atores, implicando a posição de cada um na rede.

Em busca de categorias que organizam a rede, Fusco, Buosi e Rubiato (2005) observaram como a formação e a evolução das redes envolvem aspectos estruturais, ou seja, a própria configuração da rede, com os papéis desempenhados pelos integrantes, com o tipo de governança e os níveis de interação entre os atores.

Para Coviello (2005), os estudos sobre redes envolvem pesquisas sobre a estrutura da rede, comportamento dos atores e como esses relacionamentos transformam-se em trocas de conhecimento, confiança e cooperação, sendo relevantes categorias para se conhecer os estágios evolutivos da rede. Ao analisar essas categorias é possível visualizar o estado em que a rede se encontra.

Os autores Oliver (1990) e Doz (1996) afirmam que a partir das variáveis de colaboração, comprometimento e cooperação criam-se processos que possibilitam

uma gestão conjunta, de compartilhamento de recursos e construção de confiança entre os atores, de forma a manter a rede. Ao analisar essas afirmativas entende-se que as categorias sociais auxiliam a manutenção da rede, principalmente nos recursos e confiança. Estes autores coloca a confiança como resultado de outras relações sociais, o que é diferente da proposta deste trabalho.

Existem trabalhos que pretendem fazer uma tipologia a partir de ligações, mas considerando a frequência e não o conteúdo, discutindo que os estados das redes podem ser determinados como Redes Estacionárias, nas quais predominam laços fortes, processos repetitivos e alto grau de formalização; Redes Retráteis ou Reversíveis, em que aparecem laços fracos e certo grau de informalidade, o que permite renovação de processos, porém menos controle do comportamento; e Redes Evolucionárias, nas quais predominam os laços fracos, com dominância de transferência de conteúdos e governança informal (BELUSSI e ARCANGELI, 1998).

Conforme Zawislak (2000), havendo a presença de categorias como confiança, cooperação e comprometimento entre os atores existiriam aprendizado e formação de competências coletivas, passando a haver trocas de ativos tangíveis e intangíveis, o que gerará novas competências, levando os atores a desempenhar melhor suas funções e qualidades. A conjunção de categorias determina o estado atual da rede.

Existem aspectos importantes em relação aos estados de organização das redes que devem ser levados em conta, como complexidade de produtos, troca de conhecimento, aprendizagem organizacional e disseminação da informação; demanda por rapidez de resposta; confiança e cooperação e defesa contra a incerteza, propondo uma tipologia de redes baseada em quatro indicadores: Direcionalidade (vertical ou horizontal); Localização (dispersas ou aglomeradas); Formalização (formalizadas ou informais) e Poder (central ou periférico) (HOFFMANN *et al.*, 2004).

Giglio (2010) defendeu a afirmativa que não é suficiente utilizar os princípios do paradigma racional econômico para se compreender as redes, como ocorre predominantemente em trabalhos sobre redes derivados da logística. Conforme entendimento, o segundo paradigma, da influência social, afirma a indissociabilidade

de categorias sociais e econômicas nas relações entre pessoas (em qualquer nível, não só entre empresários), mas ainda apresenta dificuldades no estabelecimento de relações de influências. O conceito de *embeddedness* (GRANOVETTER, 1985) é muito citado, mas pouco investigado, justamente porque os desenhos tradicionais de pesquisas não conseguem abarcar interações complexas.

Segundo Watts (2003), existe uma dinâmica constante do estado das redes, ocasionada pelas trocas de conhecimento, flutuações do comprometimento, presença de inovações e novas parcerias. A investigação do estado de uma rede tem, portanto, prazo de validade curto. Watts autor afirmou uma ideia próxima da proposta deste trabalho, incluindo a categoria comprometimento como eixo organizador dos estados de redes.

Análise bibliográfica dos títulos e resumos dos trabalhos mais recentes no Proquest e no Scielo, com expressões que se aproximam ao conceito de estados de redes, como mapas, configurações, desenhos, arranjos, estrutura, encontrou dominância nas áreas de saúde e tecnologia, apresentando desenhos, ou mapas das redes, como forma de arranjos estruturais, indicando quem está ligado com quem; com predominância de dados e análises quantitativas e técnicas, sem investigação social das histórias das redes e análises de seus fluxos.

A argumentação anterior e o conteúdo dos trabalhos encontrados na busca bibliográfica permitem elencar possíveis vantagens de se utilizar o conceito de estados de redes: 1) não precisa se ocupar da história da rede, pois é fotografia momentânea das relações e processos no grupo; 2) o conceito procura ir além da estrutura, no seu sentido mais imutável, pois busca os conteúdos transacionados, os quais se modificam. Seria mais próximo à ideia de estruturas dinâmicas.

O problema de investigação sobre os estados de redes é que não existe consenso teórico sobre o assunto. A dissertação está inserida nesse campo de questionamentos sobre estrutura, dinâmica, estágios e estados de rede, e eixos ordenadores, surgindo então a proposta de buscar as categorias que configuram os estados de redes. A escolha pelo caminho do estado de redes, ao invés dos caminhos dos estágios de redes, ou da estrutura das redes, é que o estado de redes parece resolver melhor a questão deste trabalho, que é afirmar categorias

relacionais como definidoras do estado da rede, e que duas delas seriam os eixos sobre os quais as outras se organizam. Como são categorias relacionais, devem ser utilizados supostos da dinâmica, complexidade, mutabilidade e imprevisibilidade dos resultados.

## 2.2 Sobre confiança e comprometimento

A categoria confiança é bastante investigada em redes, como em (DAS e TENG, 2004; HERNANDEZ e MAZZON, 2005; BEUGELSDIJK, 2006; HOFFMANN e MORALES, 2004; BOEHE e BALESTRO, 2006; GIGLIO, RIMOLI e SILVA, 2008), não se tratando de assunto novo na temática de redes de negócios. Neste trabalho, a categoria confiança está sendo investigada como eixo organizador de redes.

Nos parágrafos seguintes serão apresentados trabalhos que conceituam a confiança de maneira mais próxima ao conceito utilizado no trabalho.

Para autores como Balestrin e Vargas (2004), a dimensão da confiança representa papel central no sucesso alcançado pelas redes de PMEs, porque criam laços fortes e conseguem estabelecer padrões de comprometimento, tornando as redes de PMEs mais fortes e competitivas.

Aproximando-se do conceito de confiança defendido neste estudo, que é colocar-se na dependência do outro, os autores Lourenzani, Silva e Azevedo (2006, p.5) afirmam que “a confiança pode ser entendida como o conjunto de expectativas que os indivíduos têm sobre o comportamento futuro dos seus parceiros de negócios”.

Conforme os autores Lourenzani, Silva e Azevedo (2006), confiança e comprometimento são construídos e conquistados nas relações repetitivas. Existe, portanto, um aspecto histórico indissociável na presença dessas categorias, que deve ser considerado nas pesquisas.

Para autores como Gulati (1998), a aceitação de um possível parceiro dependeria da confiança de antigos parceiros que informam sobre a pessoa. No entanto, para Grandori e Soda (1995), a confiança se estabelece basicamente pelas relações rotineiras, nas quais o parceiro age coletivamente e não de modo

oportunista.

Afirmativas que fortalecem a ideia de que a categoria confiança seria um dos eixos organizadores de uma rede estão expressas no trabalho de Cunha (2006, p. 130), ao afirmar que “a confiança pode ser considerada como a amálgama para a formação de comportamentos cooperativos em redes de organizações e em outras modalidades de aglomerações de organizações”.

Carnaúba (2012, p.27) afirma:

[...] a confiança interorganizacional não se refere à confiança demonstrada por uma organização em si, um ente abstrato, mas sim ao nível de confiança partilhado pelo grupo de indivíduos em uma determinada organização no relacionamento com outra organização.

O autor ressalta ainda que a confiança interorganizacional reflete procedimentos institucionalizados durante a sucessão de transações e interações que ocorrem no relacionamento entre as organizações.

Deixando evidenciado que a confiança interpessoal se desenvolve a partir de uma resposta positiva à expectativa prévia de conduta de um indivíduo em relação a outro, nas inúmeras interações que conformam as relações sociais.

Em resumo, não há uma linha dominante sobre a categoria confiança. Nos trabalhos internacionais e brasileiros existem divergências de sua origem e sua importância, ora ligada ao poder, ora ao relacionamento, ora ao comportamento, enfim, vista sob vários ângulos na tentativa de definir um conceito dessa categoria. Diante do leque de conceitos, neste trabalho pretende-se utilizar o conceito de confiança como colocar-se na dependência do outro (LOURENZANI, SILVA e AZEVEDO, 2006); nas suas várias manifestações, como solicitar ajuda, expor um problema, ou necessidade da organização, dispor seus recursos para os outros.

Quanto à categoria comprometimento, existem diversos trabalhos que a investigaram em redes: (LORANGE E ROOS, 1991; LARSON, 1992; MAYNTZ, 1993; OLAVE E AMATO, 2001; NEGRINI E WITTMANN, 2007; GIGLIO, RIMOLI e SILVA, 2008), não se tratando de um assunto novo investigado em redes de negócios. Neste trabalho a categoria comprometimento está sendo investigada como eixo organizador de redes.

Nos parágrafos seguintes serão utilizados trabalhos que conceituam o comprometimento de maneira mais próxima ao conceito utilizado no trabalho.

Trabalhos como o de Anderson e Weitz (1992, p. 19) refletem a ideia de comprometimento defendida neste estudo, que é a disposição de uma pessoa em ações coletivas, sem colocar o benefício próprio como o mais importante; os autores afirmam que o “[...] comprometimento de uma relação implica um desejo de desenvolver uma relação estável, o desejo de fazer sacrifícios de curto prazo para manter a relação, e uma confiança na estabilidade da relação”.

Larson (1992) afirma que se pode pensar no declínio e dissolução das redes, em momentos em que surgem o oportunismo e a falta de comprometimento.

Para Braga, Mattos e Souza (2008, p.4), os indicadores da existência do comprometimento são: “redução da propensão a abandonar (a relação), aumento do consentimento e crescente cooperação”.

Segundo Cullen, Johnson e Sakano (2000) existem dois tipos de comprometimento: comprometimento de atitude, que significa esforço extra da vontade de ir além das obrigações contratuais, e comprometimento calculativo, que significa a expectativa de se obter ganhos e recursos no relacionamento. O comprometimento de atitude trata da vontade e do esforço dos sujeitos envolvidos na rede, empenhados em desenvolver tarefas, pensando no crescimento do grupo, tomando iniciativas de apresentação de novas ideias para que a rede funcione; e o comprometimento calculativo trata do esforço esperado por todos os sujeitos envolvidos na rede, junto aos ganhos econômicos pretendidos.

O comprometimento entre os parceiros de uma rede se fortalece na medida em que os participantes percebem maior comprometimento dos demais parceiros, ou seja, quanto mais se visualizam pessoas empenhadas e comprometidas com o negócio, mais os participantes vão se comprometendo com o grupo (ARIÑO, 2003).

Em resumo, a categoria comprometimento está sendo discutida de maneira convergente em redes de negócios. Os autores nacionais e internacionais apresentam conceitos próximos, como o esforço para a continuidade da relação, destacando o comprometimento como fundamental para o equilíbrio e desenvolvimento de uma rede. Além dessa convergência, percebe-se a existência de esforços para a construção de uma definição mais dominante da categoria. Neste estudo seguiremos a ideia de comprometimento (ANDERSON e WEITZ, 1992),

como a disposição de uma pessoa em participar de ações coletivas, mesmo sem benefício próprio imediato. A escolha dessa linha ocorre porque é mais convergente com outras afirmativas de relações sociais presentes nas redes.

Portanto, relativamente a essas categorias, nota-se que sobre a confiança existe maior variação de conceitos, enquanto a ideia de comprometimento está um pouco mais organizada. Para os propósitos do trabalho pretende-se investigar a possibilidade da confiança e do comprometimento serem duas manifestações de um mesmo relacionamento, ou seja, entre dois atores quando há uma relação de confiança (o ator A mostra sinais de confiança no ator B), a reciprocidade seria o comprometimento (o ator B ajuda o ator A e não se aproveita de sua confiança). Na revisão bibliográfica não foi encontrada essa afirmativa de forma clara, mas ficou implícita nas ideias dos autores que quando se discute a categoria confiança acaba aparecendo a categoria comprometimento.

### **2.3 Sobre governança e assimetria**

A partir da evidência da presença das categorias na pesquisa bibliográfica e na raridade de propostas e investigações das relações entre elas, propõe-se a ideia do estado de rede, caracterizado por duas categorias centrais, confiança e comprometimento, como eixos ordenadores. Nesse ponto surge a questão sobre quais categorias poderiam compor com a confiança e o comprometimento a base que caracteriza o estado de uma rede.

A seleção das outras categorias seguiu dois critérios:

(A) Elas são consistentemente classificadas como essenciais na literatura. A revisão indicou a interdependência (RUSBULT e VAN LANGE, 2003), a governança (PROVAN e SYDOW, 2007), a assimetria (GRANDORI e SODA, 1985; GRIFFITH e PIGGOTT, 1994), a cooperação (GRANOVETTER, 1985);

(B) Elas caracterizam relações entre os atores. Considerando esses critérios foram selecionadas as categorias governança e assimetria.

A governança de redes é um tipo de coordenação entre as organizações caracterizada predominantemente por mecanismos sociais informais, cuja aplicação

aumento consideravelmente em sistemas produtivos complexos, ambientes caracterizados por incerteza e/ou alta competitividade (SOUZA, 2004).

Para Cunha (2006), a governança corresponde às formas e processos organizacionais pelos quais as atividades econômicas são coordenadas e controladas sob o signo da cooperação interindustrial, incluindo as regras para a distribuição dos custos e dos ganhos resultantes da ação conjunta e os mecanismos para resolução de conflitos.

Segundo Lima e Campos Filho (2009), a governança em redes se revelou um dos assuntos mais abordados e tema de crescente interesse. Portanto, a governança é categoria de destaque a ser investigada no trabalho.

As assimetrias são as diferenças de capacidades e recursos de qualquer natureza relevantes na organização da rede. A assimetria seria caracterizada quando as organizações se unem para buscar a solução de suas dependências e criar objetivos em grupo; nota-se que elas são diferentes em vários aspectos.

Segundo Cordeiro (2010, p. 9):

[...] assimetria é traduzida na capacidade de uma organização estabelecer as regras do jogo e legitimar a incorporação de determinadas práticas gerenciais, interferindo no funcionamento da relação, no comportamento dos atores e até nos custos e benefícios atribuídos a cada organização envolvida na rede.

A existência da assimetria obriga as partes a buscar soluções, criar regras, na tentativa de melhor organização do grupo. As soluções se caracterizam em um extremo de dominância de alguns atores sobre outros, e nas ações de trocas de recursos para diminuir as assimetrias.

Considerando as afirmativas sobre as categorias citadas, existe literatura convergente sobre quais delas caracterizam as redes, principalmente as que indicam relações sociais, como confiança e comprometimento. Por outro lado, conforme se indica nos parágrafos posteriores, não se encontrou um modelo que firmasse as categorias sociais como eixos e ratificasse a ideia de um estado de rede com característica de mutabilidade e imprevisibilidade.

Foram investigados os trabalhos que trataram das interfaces entre

confiança, comprometimento e estados de redes, entendendo a expressão interface como “limite comum a dois corpos, sistemas, fases ou espaços, que permite sua ação mútua ou intercomunicação ou trocas entre eles”.<sup>2</sup>

Quando houve a busca com o cruzamento das expressões *Trust*, *Commitment* e *Network States*, conforme resultados apresentados na Tabela 1, na literatura internacional o número de trabalhos é de 6.800 para *Trust*, 9.300 para *Commitment*, 12.800 para *Network States* e 43 para o cruzamento.

Das 43 indicações, a maioria dos trabalhos encontrados situa-se na área da saúde e redes de internet, apresentando modelos estruturais ou mapas de redes.

Quando houve a busca com o cruzamento das expressões confiança, comprometimento e estados de redes, conforme resultados apresentados na Tabela 2, na literatura brasileira o número de trabalhos é de 46 para confiança; 27 para comprometimento; 17 para estados de redes e 0 para o cruzamento.

A conclusão sobre a revisão de esforços de interfaces entre confiança, comprometimento e estados de redes é que a ligação entre as categorias definidoras de redes é praticamente inexistente. O atual projeto, portanto, lança uma ideia, uma proposta, um modelo a ser discutido e investigado.

## 2.4 Sobre redes no agronegócio

Neste item serão investigados os trabalhos que tratam do assunto do agronegócio na perspectiva de redes. Existem diversos trabalhos sobre agronegócio, *agrobusiness*, agricultura e assemelhados. Quando se fez a busca com o cruzamento de expressões de rede, conforme resultados apresentados na Tabela 1, na literatura internacional os números são da ordem de 2.300 para *Agricultural*, 97.000 para *Network* e 50 para o cruzamento. Buscou-se o conteúdo dessas 50 indicações, ressaltando-se distintos trabalhos.

Boboyorov (2012) trata da importância do conhecimento de uma pessoa na formação de redes de relacionamentos. Shutters e Muneepreeakul (2012) compararam

---

<sup>2</sup> Dicio: Dicionário Online de Português. Disponível em:< <http://www.dicio.com.br/interface/>>. Acesso em: 28/10/2013.

redes de comércio agrícola a aspectos das redes sociais humanas. Demiryurek *et al.* (2008) tratam do acompanhamento de um grupo na utilização de um sistema que serve como apoio para troca de experiências e técnicas dos atores membros ou não membros de uma associação. Morrison (2007) trata das relações de confiança e motivação como vantagem competitiva em uma cooperativa de pequenos produtores de banana, tendo como vantagem maior capacidade de produção, criando um grupo forte e competitivo no mercado. Fletes Ocon (2006) analisa as trajetórias históricas regionais do agronegócio, a dinâmica de poder e respeito intangíveis nas relações entre os atores sociais de uma rede, e afirma que no conjunto de cadeias e redes de agronegócio os padrões institucionalizados coordenam a participação dos atores sociais. Lockie (2006) trata de redes de ação agroambientais da Austrália, afirmindo que a participação em grupos formais e informais levaria a resultados positivos em pequenas associações no que diz respeito a questões de tempo, espaço e locais agrícolas, chegando a uma agricultura mais sustentável.

Esses trabalhos investigaram categorias sociais relacionadas ao agronegócio, e as afirmativas concordam com aquelas defendidas neste estudo, ou seja, categorias sociais como eixos organizadores de redes.

Quando feita a busca com o cruzamento de expressões de rede, conforme resultados apresentados na Tabela 2, na literatura brasileira os números são da ordem de 29 para agronegócio; 384 para redes e 1 para o cruzamento. Essa indicação (ESTIVALETE, PEDROZO e BEGNIS, 2012) trata das relações comerciais entre fornecedores de produtos hortifrúti com supermercados, não abordando categorias sociais.

Após análise dos trabalhos brasileiros nota-se a ausência de investigação das categorias sociais relacionadas ao agronegócio defendidas neste estudo, ou seja, investigar as categorias sociais confiança e comprometimento como eixos organizadores dos estados de redes.

Sumariando a análise deste item, conclui-se que o trabalho caracteriza-se por certo ineditismo, pois não se encontraram pesquisas que afirmassem sobre eixos organizadores das redes e investigassem as interfaces entre as quatro categorias que definem o estado de rede. A situação de ausências de trabalhos que

lidam com essas categorias ao mesmo tempo significa algumas vantagens, como a valorização do esforço, e problemas, como a falta de modelos e metodologias validados.

Sobre a linha conceitual das expressões, aceita-se a definição de confiança como estar na dependência do outro; em suas várias manifestações, como solicitar ajuda, expor um problema ou necessidade da organização, dispor seus recursos para os outros. O comprometimento é definido como a disposição de uma pessoa para ações coletivas, mesmo sem um benefício próprio imediato e sem tirar proveito da confiança depositada. A escolha dessa linha de definição das relações de confiança e comprometimento é porque colocam as duas como eixos organizadores interligados, como cadeias de DNA ou núcleo de atração do átomo, a partir da qual se organizam as outras categorias.

Os estados de redes serão definidos como a configuração que a rede apresenta em determinado momento da observação, como se fosse uma foto. A escolha dessa expressão é porque a palavra *estado* implica diferentes configurações, ou seja, em cada momento que uma rede for observada ela poderá apresentar uma foto ou configuração diferente, conforme os acontecimentos.

A partir dessa revisão entende-se que é válido e metodologicamente relevante colocar a afirmativa expressa no título: que a confiança e o comprometimento são como eixos organizadores; núcleos de atração; centros de gravidade nas redes, que funcionam como polos de atração de outras categorias que caracterizam o estado de organização das redes.

Para sustentação dessa proposta conceitual é imprescindível apresentar a base teórica.

### 3 TEORIA DE BASE

As teorias de redes se sustentam em campos do conhecimento como Sociologia, Antropologia, Psicologia e Economia (TICHY, TUSHMAN e FOMBRUN, 1979). A dominância dos artigos sobre redes, conforme revisões (TICHY, TUSHMAN e FOMBRUN, 1979; MILES e SNOW, 1986, 1992; GIGLIO e KWASNICKA, 2005), indicam o assunto da ação coletiva. O item inicia, portanto, recuperando as afirmativas da lógica da ação coletiva. Em seguida, apresentam-se os argumentos da abordagem social de redes, principalmente os conceitos de imersão (POLANYI, ARENSBERG e PEARSON, 1957; GRANOVETTER, 1985), confiança e comprometimento; e as afirmativas da abordagem da sociedade em rede, principalmente os conceitos de estrutura social em rede (CASTELLS, 1999) e rizoma (DELEUZE e GUATTARI, 2000).

#### 3.1 Lógica da ação coletiva

A dominância do comportamento cooperativo, ou individualista, é tema antigo em várias ciências, remetendo à noção de ser humano. Existem explicações sobre o ser individual, competitivo, e sobre o ser social, coletivo, num contexto de extrema especialização, de tecnologia, de relacionamento e mudanças sociais. A explicação da ação coletiva remonta a teoria de grupo de Commons (1950). Conforme a teoria, a convergência de interesses é condição para o surgimento de ação coletiva. Na década de 1960, portanto antes do incremento das teorias de redes, Olson (1965) apresentou sua teoria da lógica da ação coletiva, fundada em explicações econômicas. O princípio é bem simples: um agente consegue maximizar as suas possibilidades de ganho ao realizar parcerias, que lhe proveem condições impossíveis solitariamente.

O mesmo autor (OLSON, 1971) argumentou sobre a necessidade de existência de controles para a ação coletiva se efetivar, o que mais tarde recebeu o nome de governança da rede. Sandler (1992) criticou e complementou as ideias de Olson, acrescentando os fatores de influência do líder, *status* ganho ao se estar numa rede, desenvolvimento da confiança e controle do oportunismo como facilitadores do desenvolvimento da ação coletiva.

Os autores citados e as afirmativas mostram que existem dois caminhos interligados para a compreensão da cooperação em negócios. O primeiro, mais anterior, é a noção relacional de ser humano, incluindo-o numa teia de relações que define sua existência, suas capacidades e seu comportamento. O segundo caminho, já mais diretamente relacionado aos negócios, é a afirmativa de que o campo organizacional atual é complexo, instável, incerto, o que cria a exigência de ações coletivas.

Trabalhos de pesquisa bibliográfica (GIGLIO, KWASNICKA, 2005; BEGNIS, PEDROZO, ESTIVALETE, 2008) revelaram que os textos se organizam ao redor de três paradigmas: paradigma social-técnico, racional-econômico e paradigma da sociedade em rede. A afirmativa básica do paradigma social-técnico é que existe indissociabilidade entre as relações sociais e as ações dos agentes econômicos (indivíduos ou organizações) (GRANOVETTER, 1973, 1983, 1985, 2007; UZZI, 1997). A afirmativa básica do paradigma racional-econômico é que as redes são respostas estratégicas à solução de dependência de recursos das organizações (WILLIAMSON, 1981; GULATI, 1998). Existem benefícios nas trocas mútuas e a rede permanece enquanto os benefícios existirem. O terceiro paradigma é o da sociedade em rede, defendido por Nohria e Ecles (1992) e Castells (1999), cuja afirmativa principal é que a sociedade atual está organizada em rede.

O Quadro 1 apresenta uma forma comparativa dos três paradigmas. Foram selecionadas algumas categorias que definem os princípios orientadores das teorias, mostrando as diferenças entre elas.

QUADRO 1 - Comparativo dos princípios dos três paradigmas de redes.

Paradigma → Categoria ↓	Racional e Econômico	Social-Técnico	Sociedade em Rede
Afirmativa básica sobre redes	A rede se forma por motivos e objetivos de dependência de recursos econômicos.	A rede se forma e se desenvolve a partir de relações sociais; cada ator está imerso e comprometido na rede.	Todas as organizações estão em rede, quer tenham ou não consciência; quer utilizem ou não suas conexões.
Exemplos de teorias e autores mais referenciados	Custos de Transação (Williamson,1981). Racionalidade de Escolhas (Clemen,1996). Teoria dos Jogos (Axelrod,1986).	Dinâmica de pequenos grupos (Golembiewski,1962). Teoria da Comunicação (Bitti, Zani,1993).	Sociologia de grandes grupos (Castells,2000). Teoria da Comunicação (Bitti, Zani,1993). Ecologia (Maturana,

		<i>Embeddedness</i> (Polanyi, Arensberg e Pearson 1957; Granovetter, 1985)	Varela, 1995). Teoria do Rizoma (Deleuze, Guattari, 2000)
Objeto de estudo mais frequente	Variações econômicas e de recursos na rede.	Relações sociais na rede.	Fluxo entre os atores da rede.
Objetivos de pesquisa mais frequentes	Relacionar a variável econômica a outras variáveis, como inovação e aprendizagem.	Verificar como temas sociais específicos, como confiança, afetam a estrutura e dinâmica das redes.	Descrever processos de fluxos sociais e econômicos de redes em qualquer estado ou estágio de desenvolvimento.
Metodologia de pesquisa dominante	Positivista, buscando relações causais.	Interpretativa, fenomenológica, buscando relações entre variáveis e entre estrutura e dinâmica.	Modelos sistêmicos, criando desenhos de sistemas (as redes), conforme objetivo específico.
Tipo de pesquisa dominante	Quantitativa, com teste de hipótese.	Quantitativa, com testes de correlações. Qualitativa descritiva e interpretativa.	Qualitativa, descritiva, historicista e interpretativa.
Linha geral da discussão nas conclusões	Discutir as leis que determinam as relações entre variáveis econômicas e outras, como número de participantes.	Discutir e defender a importância da questão social nas relações comerciais, como o comprometimento.	Descrever o estado de organização e desenvolvimento de redes, considerando desde estados latentes, até redes formalmente existentes.

Fonte: desenvolvido pelo autor em 2014.

Este trabalho parte do princípio da sociedade em rede, na crença de que é sempre possível encontrar uma rede a partir de uma organização; e utiliza a afirmativa básica do paradigma social-técnico sobre a presença de relações sociais como organizadoras das categorias que definem a rede.

### 3.2 Perspectiva da sociedade em rede

A abordagem da sociedade em rede é um paradigma que não valoriza categorias específicas (como as econômicas) e nem advoga relações causais que dificilmente se possam pesquisar (como a relação entre a imersão e os resultados econômicos). A ideia está mais próxima de um sistema adaptativo complexo, no qual as partes se unem de diferentes formas, constituindo estados distintos para grupos distintos, ou para tempos distintos.

Neste item pretende-se defender os argumentos da sociedade em rede a partir de um painel de autores e afirmativas, preparando o terreno para a tarefa da indicação das categorias que seriam as mais frequentes, as mais citadas e, por

inferência, as mais importantes na configuração do estado de rede.

O paradigma da sociedade em rede ainda é pouco comentado e reconhecido na academia, mas existem argumentos e exemplos suficientes para caracterizar uma posição distinta dos outros dois paradigmas dominantes, o racional e o social. A afirmativa da sociedade em rede valoriza e ratifica uma nova estrutura social baseada em redes, tendo a tecnologia como base instrumental. Teorias da Sociologia de grandes grupos, teorias da ação coletiva, teoria do rizoma e teorias da comunicação são manifestações teóricas nessa linha de raciocínio.

A afirmativa básica desse paradigma é que está em desenvolvimento uma nova forma de organização social, baseada nas múltiplas ligações que formam as redes. O princípio de natureza humana é o da inevitável e indissociável ligação de cada um com muitos outros (CASTELLS, 1999; LATOUR, 2005).

Para Castells (1999), a sociedade atual está organizada em redes, o que a difere da sociedade anterior, como os pequenos grupos, ou a família. A organização está numa rede, mesmo quando os seus membros não reconhecem a existência da rede.

Nessa perspectiva, as redes constituem a nova forma social, com a principal característica da interdependência, o que modifica as formas de produção, de relações de poder e de relações de consumo. Embora a forma de organização social em redes tenha existido em outros tempos, os avanços tecnológicos forneceram a base material para sua expansão no presente (CASTELLS, 2000).

As afirmativas sobre totalidade, interdependência e entrelaçamento indissociável entre pessoas não são exclusivas dessa abordagem, aparecendo em outros campos das ciências próximos da Administração. Entre os exemplos de outras áreas encontram-se as afirmativas de Husserl (1975) sobre a indissociabilidade entre o mundo e o sujeito; de Fromm (1987), sobre a necessidade de vida em conjunto, e de Merleau-Ponty (1994) sobre a percepção como união indissociável com o mundo. Entre autores mais contemporâneos encontram-se Bauman (2004), sobre a liquidez do mundo contemporâneo, no sentido de labilidade das relações; as ideias de múltiplos papéis de Popcorn (1993); a indissociabilidade da ligação entre os seres feita por Latour (2005); o conhecimento como resultado

das ligações em rede, feita por Maturana e Varela (1995), a sociedade como rizoma de Deleuze e Guattari (2000).

A ideia de um mundo interconectado não é nova e nem exclusiva da área de redes de negócios, mas, dentro dela, a visão é distinta dos outros dois paradigmas. O argumento encontra eco no trabalho de Nohria e Ecles (1992), que afirmam que o termo redes tornou-se o modo contemporâneo de se descrever e investigar organizações. As organizações estão em redes, o que modifica a forma de competição, cada vez mais ocorrendo entre grupos e não entre organizações isoladas. Existem vantagens em se investigar as organizações a partir da perspectiva de redes, como compreensão mais adequada de liderança, comprometimento e posição estratégica, do que quando se utiliza a perspectiva da competição isolada.

Mais argumentos a favor são encontrados em trabalhos de autores frequentemente citados na literatura, como Granovetter (1985), Uzzi (1997) e Castells (1999). O princípio geral comum aos autores é que toda organização está em rede, quer tenha ou não consciência dessa situação; quer utilize ou não suas conexões. O ponto de conjunção para a formação das conexões é a interdependência, que significa a necessidade das organizações agirem em conjunto, pois isoladas não têm os recursos e não conseguem cumprir todas as tarefas.

Para Castells e Cardoso (2005), a sociedade em rede é uma estrutura social baseada em redes, sejam elas tecnológicas, de comunicação, informação, e redes digitais, que geram, processam e distribuem informação a partir de conhecimento acumulado nos *nós* dessas redes. Alguns *nós* são mais fortes que outros, ou seja, são mais acionados, têm mais informação circulando, e existem circuitos repetitivos de atores. Um *blog* com um número restrito de pessoas seria um exemplo de um estado de organização de rede mais fechada. O conjunto de *nós*, com a natureza de seu conteúdo (profissional, social, religioso, entre outros), sua força (no sentido de influenciar as decisões de quem recebe as mensagens) e sua frequência determinaria um estado de organização de redes. No exemplo do *blog*, que poderia caracterizar uma rede fechada, cada participante, no entanto, tem outras ligações que podem igualmente ser fortes ou mais fracas, caracterizando redes com outra

configuração (da associação dos moradores do bairro, que se reúne uma vez por mês). A ideia de rizoma ajudaria nesse caso a compreender as múltiplas ramificações de um mesmo ator e de um grupo com outros grupos. Dentre as várias categorias sociais existentes na literatura, os próximos itens abordam os constructos da interdependência, da confiança e do comprometimento, da assimetria e da governança.

### **3.3 Interdependência**

A palavra dependência significa que em uma relação entre duas ou mais pessoas uma delas tem a posse do elemento, ou recurso necessário para determinada ação, , o que situa o outro, ou os outros, na sua dependência (GRANDORI e SODA, 1995). A posse do recurso cria poder de barganha e de controle de uma pessoa para outra.

Com o prefixo *inter*, a situação fica bem diferente. A palavra interdependência significa que em uma relação entre duas ou mais pessoas cada uma tem parte dos elementos, ou recursos essenciais para determinada ação, o que inclui os envolvidos numa situação de igual poder e obrigação. Se qualquer lado não fizer a sua parte, a ação final, ou produto final, não acontece. As partes estão inextricavelmente ligadas, interdependentes (GULATI e GARGIULO, 1999).

Segundo Rusbult e Van Lange (2003), a interdependência significa que o modo de produção e comercialização atual determina o desenvolvimento de ações coletivas, situando a cooperação num plano superior ao da competição e a confiança como eixo organizador das ações.

Diante desses conceitos, afirma-se que a interdependência obriga as organizações a atuarem em conjunto, formando as redes de negócios. Portanto, neste trabalho a interdependência é vista como pré-condição para a emergência das redes.

### **3.4 Perspectiva social de redes**

A afirmativa básica deste paradigma é que o comportamento dos atores é

influenciado pelas relações sociais (GRANOVETTER, 1985; UZZI, 1997). O princípio de natureza humana é a tábula rasa, ou seja, a cultura e as regras sociais são gradativamente inscritas no comportamento do sujeito, em sua vivência em grupo. O comportamento de cada ator será o resultado das influências advindas do grupo.

Existe um leque de afirmativas que evidencia a relação social como pano de fundo do comportamento organizacional (NOHRIA e ECLES, 1992). Para Granovetter (1985) e Uzzi (1997), há indissociabilidade entre fatores sociais e econômicos. A ideia da imersão social e econômica dos atores na rede, originada e desenvolvida a partir do conceito de *embeddedness* de Polanyi, Arensberg e Pearson (1957) e Granovetter (1985), está estreitamente vinculada ao tema do oportunismo, isto é, quanto mais imerso e comprometido estiver o ator na rede, menos propenso a se comportar de maneira oportunista.

A afirmativa que uma rede de negócios que contém uma rede social origina muitas discussões e pesquisas (GULATI, 1998; UZZI, 1997; MONTGOMERY, 1991; HALINEN, SALMI e AVILA, 1999; MOODY e WHITE, 2003; GIGLIO, RIMOLI e SILVA, 2008), as quais seguem rumos variados, ora colocando o foco na estrutura, como as pesquisas que seguem o conjunto de técnicas conhecido como Análise de Redes Sociais; ora colocando o foco na governança, isto é, nas regras sociais e econômicas que regulam o comportamento dos participantes.

No paradigma social encontram-se teorias, modelos e afirmativas sobre confiança; comprometimento; governança; sobre análise de tarefas coletivas; e também se aproxima das teorias institucionais, quando a pesquisa abrange políticas públicas. Conforme já expressado neste estudo, aceita-se a ideia de que há sempre um pano de fundo social, valorizando as categorias confiança, comprometimento, assimetria e governança. Portanto, o caminho escolhido vem em parte do paradigma da sociedade em rede e em parte do paradigma social de redes.

### **3.5 Confiança e comprometimento**

As categorias confiança e comprometimento estão contidas no conceito de imersão. A ideia de imersão está descrita como *embeddedness* no trabalho de Granovetter (1985). Segundo Granovetter (1985, p.482), “a imersão social

caracteriza-se pelas diferentes formas de integração econômica que são conectadas por certas condições estruturais e institucionais". Para o autor, a confiança é um subproduto da imersão social das partes que compartilham uma norma cultural e social comum, pois a confiança é valor traçado pelas normas sociais. Posteriormente, o conceito foi ampliado por outros autores, criando-se categorias de imersão (estrutural, econômica, social). Como o propósito do presente trabalho está mais voltado para as relações de aproximação entre as partes, escolhem-se as afirmativas sobre imersão social.

Para Lourenzani, Silva e Azevedo (2006, p.13), "a confiança é resultado da reputação construída ao longo do tempo. Essa categoria facilita o estabelecimento de relacionamentos mais cooperativos". A afirmativa é coerente com o conceito de confiança adotado neste estudo.

Conforme Pereira (2005, p.67), "comprometimento é a disposição do ator para o trabalho em conjunto". O autor afirma que é mais provável a formação de uma rede quando essa categoria está presente em um grupo. A afirmativa é coerente com o conceito de comprometimento adotado nesta pesquisa.

Os autores citados fornecem uma base para a afirmativa de que o grau de imersão social faz com que o estado da rede se modifique, com várias configurações. Conforme se alteram as relações de confiança e de comprometimento, alteram-se as configurações da rede, conforme detalhamento da proposta nos parágrafos seguintes.

Neste trabalho, portanto, pretende-se utilizar o conceito de confiança expresso por estar na dependência do outro; e o conceito de comprometimento como a disposição de uma pessoa em participar de ações coletivas, sem haver um benefício próprio imediato e sem tirar proveito da confiança depositada (GRAVOWETTER, 1985, p. 491). Afirma-se que a confiança e o comprometimento são manifestações complementares de um relacionamento, ou seja, quando a confiança está presente (o ator A mostra sinais de confiança no ator B), a reciprocidade seria o comprometimento (o ator B ajuda o ator A e não se aproveita de sua confiança). Ocorrendo a reciprocidade, o minissistema se realimenta.

Como essas categorias não são diretamente observáveis, a partir deste

ponto a confiança será denominada de Sinais de Confiança, e a categoria comprometimento de Sinais de Comprometimento.

### 3.6 Assimetria

Quando as organizações se unem para buscar resolver dependências e criar objetivos coletivos, evidencia-se que elas são diferentes em vários aspectos, o que caracteriza a assimetria. As diferenças são benéficas (Osório, 2000), quando possibilitam o fluxo de novas ideias, soluções fora do padrão, o que cria interesse e inovação no grupo. Por outro lado, as diferenças podem ser um problema, porque determinariam a capacidade de participação ou não de alguns atores. Se a diferença é de tecnologia, ou financeira, ou de processo produtivo, ocorreria que integrantes não conseguiram acompanhar a velocidade, qualidade e custos dos negócios do grupo, causando conflitos.

Neste projeto coloca-se que a solução das assimetrias (de qualquer natureza) é um sinal do estado de organização de uma rede. Em trabalhos brasileiros, como o de Hernandes (2012), verificaram-se duas situações extremas: em um caso existiam 16 organizações que se auxiliavam na produção e comercialização do morango, buscando eliminar as diferenças. No segundo caso, existiam 14 organizações que se auxiliavam apenas em parte, aproveitando as fraquezas dos parceiros na exploração de uma área turística. O primeiro caso indicava uma rede mais estável, com atores mais comprometidos. O segundo indicava uma rede trincada, com brechas de comportamentos oportunistas.

As assimetrias geram conflitos se duas organizações têm conhecimentos tecnológicos muito diferentes e forem executar uma tarefa: encontrarão conflitos em decorrência dessa diferença. Portanto, as organizações buscam solucionar suas assimetrias a partir do momento que estão se adaptando aos processos de outras organizações.

Surgindo os conflitos deve haver uma linha de ação, ou seja, a solução dos conflitos das assimetrias. Como existem os conflitos, evidentemente devem existir movimentos de solução, seja numa linha radical, como abandonar uma parte mais fraca do grupo, até uma linha mais cooperativa, na qual um ajuda ao outro a resolver

o problema; a chegar a um mesmo ponto de capacidade, adquirindo conhecimentos em conjunto, enfim, as trocas entre as partes.

Neste trabalho, pretende-se investigar a solução dos conflitos das assimetrias. Como essa categoria não é diretamente observável, a partir deste ponto a assimetria será denominada de NFSA (Natureza e Forma de Solução das Assimetrias).

Portanto, foi utilizado o conceito de assimetria expresso como o trabalho em conjunto na solução dos conflitos causados pelas diferenças.

### **3.7 Governança**

Na manutenção da existência de um grupo surgem regras que têm a dupla finalidade de incentivar a permanência dos participantes e controlar seu comportamento (MORENO, 1972). Na área de redes, quando existem a consciência da interdependência e a evidência das assimetrias, é essencial criar regras de incentivo para as ações coletivas e de controle dos comportamentos oportunistas. Nesse sentido a palavra governança foi aqui utilizada, embora a expressão tenha outros sentidos na Administração. O conceito de governança como regras de incentivo e controle remete aos relacionamentos entre as partes, pois é possível investigar o nascimento das regras, sua função específica naquele grupo, sua manutenção e as consequências decorrentes das infrações.

Conforme Grandori e Soda (1995), a governança é formal e informal. A formal se refere às regras explicitadas em documentos, como contratos e atas, mais frequentes em redes verticais, nas quais as organizações estão em diferentes pontos de uma cadeia produtiva, com capacidades e recursos que exigem proteção. A governança informal se refere às regras implícitas presentes nas relações sociais, como não traer a confiança. A governança informal está mais presente em redes horizontais de pequenas organizações, em que o comportamento de um líder (na ética) torna-se exemplo a ser seguido, ou no receio de um ator em comportar-se de maneira oportunista, traindo a confiança dos colegas.

Como o presente projeto valoriza o relacionamento social, pretende-se investigar com maior profundidade a governança informal das redes.

Por não ser essa categoria diretamente observável, a partir deste ponto a governança será denominada de SFG (Sinais e Forma de Governança).

### 3.8 Estados de redes

Neste item serão apresentados os argumentos sobre os estados de redes e sua ligação com a perspectiva da sociedade em rede.

As redes são investigadas e explicadas por caminhos como sua história, estrutura e configuração dinâmica. Os dois primeiros caminhos serão brevemente explicados, servindo de parâmetro de comparação com a ideia de estados de redes ligada ao terceiro caminho, centro deste trabalho.

Sobre o primeiro caminho dos estágios de redes, existem diversos artigos na literatura brasileira a respeito de histórias de redes, predominando a escolha de uma variável central, como se encontra em Hoffman *et al.* (2004) e Wegner e Padula (2013), mas dificilmente se encontra uma reflexão sobre o encadeamento ser uma construção do autor e não a reprodução mais fiel dos acontecimentos.

A ideia de estágios é tema discutido e amplamente citado no campo de redes em trabalhos, como os de Larson (1992) e Gulati (1998). A crença original dessa visão remonta a uma parte da Sociologia dos Pequenos Grupos, especialmente sobre as condições de nascimento e desenvolvimento de um grupo. Uma afirmativa recorrente é que a existência de um objetivo, ou problema comum, desencadearia a rede. A afirmativa também se encontra entre autores brasileiros, como Hoffmann *et al.* (2004); Wittmann, Dotto e Wegner (2008); Vershoore e Balestrin (2008). As ameaças atuais nos negócios são as incertezas sobre itens que afetam o mercado, como comportamento dos consumidores, escassez de matéria prima, variações climáticas, problemas econômicos que surgem em instituições no mundo, conflitos políticos, oscilações da bolsa, enfim, uma longa lista.

Entre os autores mais citados sobre estágios de redes encontra-se Larson (1992), com a proposta de cinco estágios, iniciando com as experiências sociais anteriores, até o ponto em que os papéis estão definidos no grupo.

Sobre o segundo caminho das estruturas das redes, existem trabalhos,

como os de Hoffmann, Molina-Morales e Martinez Fernandez (2004), Amato Neto (1999), Carneiro-da-Cunha, Passador e Passador (2011). Nesses trabalhos, os autores se ocupam de estruturas de redes, mas não explicitam sua mutabilidade.

As estruturas das redes se ocupam em apresentar a posição de cada ator no grupo; os líderes da rede; quem está ligado com quem, ou seja, a estrutura tem suas vantagens. No entanto, há autores que defendem que o estudo centrado apenas na estrutura não seria suficiente para se compreender as redes. Para Halinen, Salmi e Avila (1999), a estrutura é compreendida como o resultado das transações nos *nós*, sendo, portanto, variável.

Já em trabalhos de redes de turismo encontram-se a noção de espaço (o território) e a noção de dinâmica (cada grupo de consumidores organiza uma dinâmica diferente da rede de relações no espaço) (CORREIA, 2005). Nesses estudos fica um pouco mais fácil e válido escrever sobre o espaço, pois existe um limite geográfico determinado e que é importante para a compreensão dos fatos. Em artigos sobre políticas públicas ambientais (LOCKIE, 2006; GIGLIO, LUIZ e NAJBERG, 2012) é possível aproximar a rede de relações com o mapa do local. Estes, no entanto, são exceções e não a regra, pois atualmente a rede de relações de cada organização ultrapassa qualquer limite geográfico em que se queira contê-la, seja na produção, comercialização, divulgação, prestação de serviços e atendimento.

Nohria e Ecles (1992) abordam em uma das cinco perspectivas de redes uma ideia de mutabilidade da estrutura e de como as relações entre atores molda e modifica cada configuração da rede. Os autores afirmam que os atores mudariam de posição na rede, e isso modificaria todo o grupo. E que as redes seriam formadas por aspectos sociais, reproduzidas e alteradas conforme o resultado das ações dos atores.

O terceiro caminho, objetivo deste trabalho, é a ideia de estados de redes, que se apresenta multifacetada em manifestações que usam as expressões organização das redes, formatos, tipos, estrutura, estágios, classificação, entre outros. Numa primeira análise significa que não há um entendimento único, ou predominante, sobre o que seria um estado de redes, ou mesmo a aceitação da

expressão.

A convergência dos trabalhos que utilizam essas expressões é a crença de uma distribuição espacial que seria desenhada. A maioria dessas representações indica a crença na imutabilidade, ou seja, que o desenho só se transforma em situações excepcionais. Não é o caso do fenômeno de redes.

A noção de relações entre partes contidas num espaço, incluindo pessoas, objetos construídos e naturais, é muito utilizada em Administração. Significativa parte de estudos organizacionais adota a noção de organização com limites estabelecidos, um dos quais é o espaço utilizado. Discussões sobre o espaço de uma área de produção, armazenamento, distribuição num ponto de venda, região de influência de uma organização, aparecem com frequência na literatura acadêmica.

Depreende-se que o espaço é categoria de organização da informação sobre os fenômenos da Administração. Nesse conceito mais amplo, Lefèvre (1991) afirma que o espaço é a materialização da existência humana, significando que existe um espaço social contido no espaço geográfico. Como construção social, o espaço social é multidimensional, não podendo ser reduzido a uma categoria, pois resulta das várias naturezas de relações humanas (econômicas, políticas, sociais, familiares, institucionais, entre outras).

Na área de redes de negócios existe uma significativa produção sobre o espaço dos territórios, em estudos sobre turismo; os espaços de aglomerações produtivas, conhecidos como *clusters* de negócios; as relações de parcerias em espaços fechados como *shoppings*; ou espaços abertos, como em feiras de artesanato.

Em conceito um pouco mais complicado, Castells (2000) e Latour (2005) tecem considerações sobre o espaço dos fluxos, significando um espaço virtual, não localizado geograficamente, como ocorre no espaço das redes sociais da internet.

A noção de espaço virtual talvez seja resposta alternativa à dificuldade de se estabelecer o espaço físico das redes. Como nas discussões sobre redes aceitam-se os princípios de incerteza, imprevisibilidade e dinâmica das relações (CHANDLER e WEILAND, 2010; SHETH e PARVATIYAR, 2000), surge a exigência de os

pesquisadores criarem estruturas, ou formas que incluam essa mutabilidade (PARENTE, 2004). As formas mutáveis são o que se está chamando de estados de redes. De outra forma, a noção de estados de redes carrega as concepções de cristais, ou seja, existem infinitas formas, mas busca-se um padrão de formação; e ainda as concepções de redes de fluxo da Biologia, ou seja, mudam constantemente. Assim, os formatos de redes do ambiente natural, como os cristais e o corpo humano, e os formatos das redes construídas, dos engenheiros e dos cartógrafos, são utilizados nos conceitos contemporâneos, nos quais a rede se materializa na representação das relações entre partes.

A ideia de indissociabilidade entre história, estrutura e dinâmica das redes remonta a conceitos bem antigos, explicitados por Saint-Simon, conforme descritos por Parente (2004). Nesses modelos explicativos antigos utiliza-se a metáfora do corpo humano, com sua parte visível, o corpo, e sua parte invisível, os fluxos. Nos modelos contemporâneos de estados de redes essa crença se manifesta nas afirmativas de que é possível desenhar um mapa das relações (quem se conecta com quem), e é praticamente impossível acompanhar, relatar e analisar os fluxos (LATOUR, 2005). Segundo Latour, as investigações sobre os fluxos (os líquidos) não são investigações sobre os fluxos, mas sobre os sinais, os restos visíveis que ficaram como resultado dos fluxos. Os fluxos de fato seriam inalcançáveis, pois se produzem simultaneamente, sem um local definido.

Ainda no esforço de captar as significações da palavra rede, Parente (2004) afirma que as metáforas da rede situam-se a meio caminho entre uma ordem hierarquizada e uma desordem absoluta. A imagem da rede na modernidade está entre a árvore e a nuvem, isto é, entre formas estruturadas, porém com brevíssima duração.

A noção de espaço, portanto, estaria associada à ideia de imutabilidade (como em mapas de organogramas) ou de mutabilidade (como em estudos sobre turismo), e mesmo com a ideia de tempo instantâneo (como os estudos sobre espaços de fluxos na internet). Em todas elas busca-se uma ordem invariante que explique os elementos e os fatos. O conjunto de técnicas conhecido como Análise de Redes Sociais é uma expressão desse pensamento, pois busca organizar os elementos conforme a quantidade de ligações que mantém entre si. Tipologias de

redes (GRANDORI e SODA, 1995; HOFFMMAN, MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDEZ, 2004) buscam as invariantes sob as quais os fenômenos se ordenam.

Neste projeto segue-se o pensamento da busca das categorias que configuram a rede. Para a configuração dá-se o nome de estados de redes, indicando que a palavra *estados* significa mutabilidade, como estados da matéria, estados dinâmicos dos componentes químicos, estados dinâmicos de equilíbrio corporal e mental e estados dinâmicos de comportamento de massa.

A palavra *estados*, portanto, valoriza e busca uma configuração, sem implicitamente reportar a um espaço geográfico e sem a obrigatoriedade do recurso do historicismo; e aceita a mutabilidade do estado encontrado. Como consequência metodológica, ao se apresentar a configuração de uma rede de organizações, está se mostrando uma fotografia instantânea criada a partir da coleta. Qualquer mudança do ângulo e das condições da foto (como utilizar outro referencial teórico, ou modificar as categorias envolvidas) resultaria em uma foto bem diferente.

Como conclusão deste item entende-se que a abordagem da mecânica social é mais competente do que a abordagem historicista e estrutural em abarcar infinidade, mutabilidade e imprevisibilidade, presentes no problema de pesquisa do projeto. Portanto, lança-se aqui a ideia de um modelo que ofereça um caminho mais profícuo de desenvolvimento teórico sobre redes; de que é possível investigar os conteúdos entre as ligações de uma rede, aqui definido como estados de redes, elencando quatro categorias (confiança, comprometimento, assimetria e governança) como mais importantes. Nesse modelo, as duas primeiras categorias serão classificadas como campos de atração das outras duas.

### **3.9 Eixos organizadores**

A ideia do eixo organizador é a do ponto principal do acontecimento. Aplicada ao presente projeto, significa que as categorias sinais de confiança e sinais de comprometimento podem ser descritas como eixos, tendo capacidade de explicar as variações da configuração da rede, conforme as interfaces com outras categorias. É importante ressaltar que não se trata de dois grupos de categorias, um influenciando o outro, pois não se utilizam premissas de relações causais. A ideia

está mais próxima de um desenho de cadeias de DNA (confiança e comprometimento seriam os dois eixos), e a partir deles as demais categorias se organizam, em diferentes estados de configurações. O desenho de um átomo seria outra metáfora da ideia de eixo (as camadas do átomo seriam o estado de rede) e a confiança e comprometimento seriam o núcleo do átomo. Há distintas metáforas: o eixo como ponto de referência, pelo qual todos os processos passam; o eixo como campo energético, no qual as coisas orbitam; e o eixo como ponto de sustentação, em que as partes vão se construindo e se organizando.

Existem diversos conceitos sobre eixos entre as várias Ciências, como na Química (De ANDRADE *et al.*, 2003), com a afirmativa de ser ela a ciência eixo; na Psicologia (PINHO *et al.*, 2013), com a afirmativa de que rede social e trabalho são eixos para a saúde mental; (GOULART, 2007) afirma que na educação a alfabetização é vista como eixo orientador no processo ensino-aprendizagem; em Economia (PINTO, 2011) cita-se a crise mundial como eixo nos estudos da economia brasileira.

Em resumo, eixo organizador é visto como ícone central, e os distintos aspectos estão apoiados no eixo do objeto investigado.

### **3.10 Proposta do modelo de estados de redes**

Neste item apresenta-se a proposta sobre a investigação dos estados de redes, definidos a partir de quatro categorias. Duas delas, sinais de confiança e sinais de comprometimento, são definidas como eixos organizadores. Como visto na revisão, são raros os trabalhos que buscaram essa interface.

Conforme detalhado no item 2 e parte deste item 3, os critérios para a escolha das categorias foram os seguintes: (A) São as mais frequentemente citadas nos artigos acadêmicos; (B) Consistentemente são colocadas como eixos organizadores da estrutura e dinâmica das redes; (C) São as que mais indicam trocas, reciprocidades e relações entre partes. Esses critérios têm limites, mas como não existem propostas organizadas, é essencial seguir o caminho da experiência e erro, fazendo ajustes no decorrer do trabalho. Um caminho alternativo, que seria a construção gradativa de cada categoria na evolução das observações, torna-se

difícil neste projeto - pelo tempo disponível e pela dificuldade que se criaria nos roteiros de observações, entrevistas e análise de documentos, pois não existiriam os indicadores das categorias.

Sobre os estados de redes, conforme explicitado, procurou-se selecionar preferencialmente aqueles que indicam relações entre partes. Assim, um estado de rede seria caracterizado pelo conjunto das categorias eixo, que são os sinais de confiança e os sinais de comprometimento, e por outras duas categorias, que são NFSA e SFG.

O Quadro 2 apresenta as categorias. Na segunda coluna está o resumo do conceito teórico dominante, conforme a revisão bibliográfica. Na terceira coluna indica-se o conteúdo a ser observado, a partir do conceito incluído na segunda coluna. Na quarta coluna apresentam-se indicadores, criados a partir de exemplos das pesquisas da revisão bibliográfica e das inferências do pesquisador. As sugestões não pretendem esgotar a lista dos indicadores, mas apenas mostrar a linha geral de questionamento. O quadro por si só é uma contribuição relevante do trabalho, pois pretende sistematizar e agrupar as categorias dispersas na literatura. Entende-se que o esforço é uma contribuição metodológica do trabalho, pois não se encontraram similares na literatura brasileira e internacional.

QUADRO 2 - Conjunto de categorias, com seus indicadores, que caracterizam o estado de organização de uma rede.

Categoria	Conceito dominante	Conteúdo a ser observado	Indicadores
Sinais de comprometimento	Colocar-se à disposição para ações coletivas; não tirar proveito da dependência dos outros.	Atitudes e ações para atingir objetivos coletivos, ou ajudar outro ator, mesmo que pouco ou nada se ganhe.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participar regularmente de reuniões e decisões.</li> <li>2. Ajudar o outro, mesmo sem benefício próprio imediato.</li> <li>3. Assumir responsabilidades de ações conjuntas.</li> <li>4. Percepção entre os atores quanto ao cumprimento dos acordos.</li> <li>5. Existência de promessas de continuidade de relações entre os parceiros.</li> <li>6. Comportamentos que evidenciam a disposição para continuidade dos relacionamentos.</li> </ol>
Sinais de confiança	Colocar-se na dependência do outro.	Atitudes e ações nas quais o sujeito se expõe ao coletivo, ou fica na dependência do outro, ou dispõe seus recursos sem recorrer a mecanismos formais de controle.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expor suas fraquezas e dependências aos demais.</li> <li>2. Assumir responsabilidade cuja execução depende de outro, confiando que esse outro a cumprirá.</li> <li>3. Dispor seus recursos, de qualquer natureza, para serem usados por outros, sem necessidade de salvaguardas.</li> <li>4. Comportamentos que indicam que o ator segue as regras e metas estabelecidas na rede.</li> <li>5. Comportamentos e atitudes que mostram que os atores confiam na integridade das pessoas que fazem parte da rede.</li> </ol>
Natureza e forma de solução das assimetrias	Diferenças de capacidades e recursos e as soluções para resolver os conflitos originados.	Diferenças de qualquer natureza que sejam relevantes na organização da rede e as formas de solução.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais as diferenças mais visíveis entre os participantes.</li> <li>2. Diferença de recursos investidos.</li> <li>3. Diferença de objetivos.</li> <li>4. Diferença de valores e ética.</li> <li>5. Diferença de domínio tecnológico.</li> <li>6. Conflitos, problemas que surgem a partir das assimetrias.</li> <li>7. Formas de solução dos conflitos originados pelas assimetrias.</li> </ol>
Sinais e formas de governança	Regras de proteção de recursos e de controle do comportamento. São formais ou informais.	Toda e qualquer regra explícita ou implícita que imponha restrições ao comportamento e proteja os recursos, sejam coletivos, ou individuais.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regras sobre admissão e exclusão de atores do grupo mais fechado.</li> <li>2. Regras sobre penalidades.</li> <li>3. Regras sobre hierarquia, liderança e funcionamento.</li> <li>4. Controle por autoridade ou reputação (de um ator mais poderoso).</li> <li>5. Controles sociais (existência de blogs, sites comunitários e outros, com informações sobre os participantes).</li> <li>6. Regras sobre igualdade entre atores.</li> </ol>

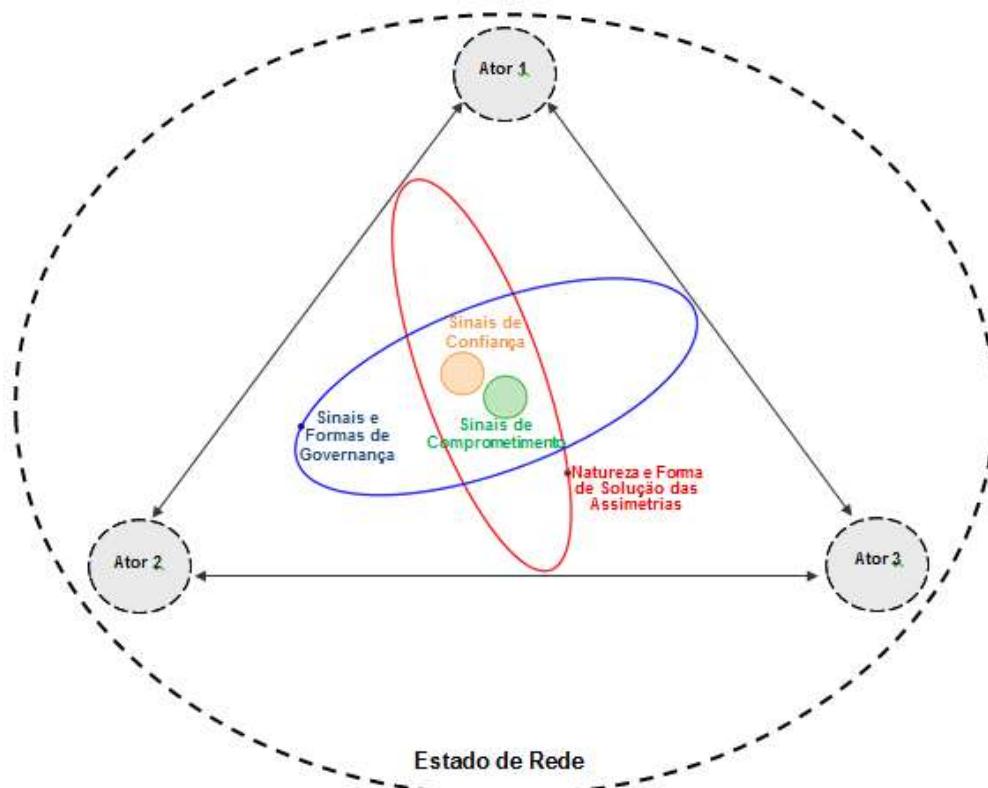
Fonte: desenvolvido pelo autor em 2014.

Para caracterizar uma situação complexa e sistêmica, ou seja, sem exigência de estabelecer relações causais estritas, construiu-se a Figura 1, tomando-a como desenho básico para o planejamento da pesquisa. A Figura apresenta a unidade estrutural de análise, a tríade de atores, ligados por setas bidirecionais, que indicam interconexão, interatividade, interdependência e interinfluência; e as unidades dinâmicas de análise, ou seja, os conteúdos transacionados, conforme as categorias selecionadas.

Sobre a unidade estrutural, a literatura sobre redes considera que dois atores (a diáde) é a estrutura mínima de análise. Seguindo as afirmativas de Simmel (1950), Burt (1976) e Krackhardt (1996), aceita-se neste projeto que a análise da tríade possibilita encontrar-se situações como a formação de subgrupos (dois contra um); a disputa de dois atores pela preferência de um terceiro; as aproximações de dois pelas assimetrias em relação a um terceiro, que na diáde não aparecem. Conforme Simmel (1950), nas relações triádicas cada ator age como um intermediário entre os outros dois, nos vários fluxos e comportamentos de aproximações e distanciamentos. A relação triádica, portanto, será utilizada como unidade estrutural de análise. Significa, na prática da pesquisa, que é preciso coletar dados de pelo menos três atores que mantêm uma ligação mais forte e rotineira.

Sobre as unidades dinâmicas de análise, a proposição orientadora é que as duas categorias sociais, sinais de confiança e sinais de comprometimento, atuam como eixos atratores das categorias que caracterizam os estados de redes, sendo escolhidas neste projeto as categorias NFSA e SFG. A proposição foi construída a partir das afirmativas das perspectivas da sociedade em rede e da perspectiva social de redes (CASTELLS, 1999; NOHRIA e ECLES, 1992; GRANOVETTER, 1985), especialmente a afirmativa sobre o pano de fundo social presente nas redes (GRANOVETTER, 1985). Além desses fundamentos teóricos, sinais prévios recolhidos pelo autor nos meses que antecederam a construção do projeto, por meio de entrevistas informais com presidentes das associações locais dos negócios de banana e uva, sinalizaram a importância da confiança e do comprometimento.

FIGURA 1 - Proposta de modelo de estados de redes, a partir da tríade e das categorias que são os eixos organizadores.



Fonte: desenvolvida pelo autor em 2014.

A Figura procura transmitir a ideia de uma união indissociável entre a estrutura e a dinâmica. Em outras palavras, há um elo entre a presença e o conteúdo dos fluxos dos sinais de confiança e os sinais de comprometimento, e a presença e o conteúdo das outras categorias e o resultado caracterizam o estado da rede. Procurando representações gráficas que transmitissem essa ideia de estrutura-dinâmica e equilíbrio-instabilidade escolheu-se a metáfora de uma figura geométrica como o átomo.

O modelo sugere que há sempre um estado de rede possível de ser captado (ou desenhado, ou percebido) a partir da investigação da presença/ausência das categorias que o definem, cujos conteúdos estão em fluxos entre os atores. Na prática de pesquisa de campo significa que haveria uma pesquisa transversal, não existindo a exigência de construir a história da rede. Segundo se entende, essa é uma vantagem do modelo, pois na perspectiva historicista de relações causais haveria dificuldade de se acompanhar ou obter os movimentos dos atores, de forma

a afirmar que tal evento levou a um segundo evento. Os eventos críticos, que ocasionaram mudanças na rede, podem ser considerados dando apoio aos diferentes estados da mesma rede.

Um exemplo de variação dos estados de redes é apresentado na Figura 2. A Figura 2-A mostra uma situação em que os dados indicam a presença rotineira, forte, constante, de conteúdo das relações dos sinais de confiança e dos sinais de comprometimento em concomitância com a presença e conteúdo das outras duas categorias. Em outras palavras, considerando o resultado da interação das quatro categorias conforme se obtém de pelo menos três atores interligados, o grupo estaria mais coeso, com poucos conflitos, com baixa necessidade de burocracia, com processos decisórios sem grandes entraves; enfim, um grupo operacional (MORENO, 1972). Na relação inversa, apresentada na Figura 2-B, conforme os dados mostram ausência ou poucas manifestações das relações dos sinais de confiança e dos sinais de comprometimento, mais dispersas, desordenadas ou até inexistentes se apresentam as outras duas categorias. Seria um grupo não operacional.

FIGURA 2 - Proposta de modelo de estados de redes a partir de duas figuras geométricas como um átomo.

Figura 2-A

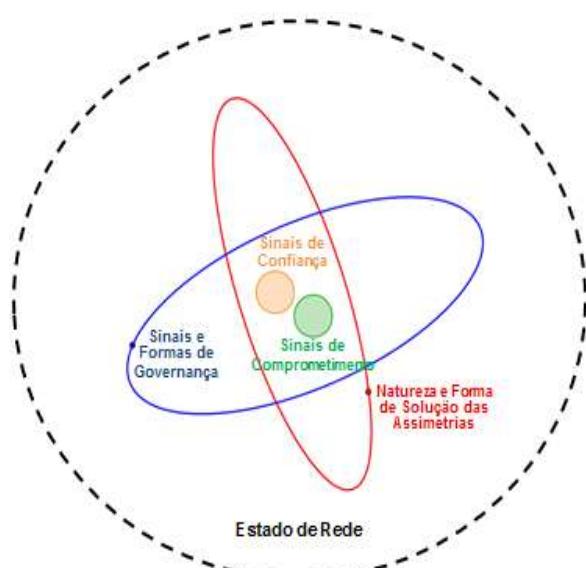


Figura 2-B



Fonte: desenvolvida pelo autor em 2014.

A Figura sugere, conforme será detalhado na metodologia, a complexidade das interações, no sentido de incerteza e imprevisibilidade (MORIN, 2011).

Resumindo o caminho trilhado, a proposta é que os sinais de confiança e os sinais de comprometimento são eixos organizadores dos estados de redes, e que essas duas categorias somadas às demais, os SFG e a NFSA, caracterizam o estado de rede. A revisão bibliográfica e o desenvolvimento da base teórica mostraram que essas categorias são correntemente citadas, mas raramente unidas, e que existem poucos esforços para ordená-las num modelo mais dinâmico, como é o presente caso. Buscaram-se argumentos teóricos nos conceitos da sociedade em rede e nos conceitos das relações sociais como pano de fundo dos processos das redes. A seleção das categorias segue o critério de serem definidas mais fortemente como categorias de relacionamento.

Espera-se que o esforço seja uma contribuição teórica, para indicar um modelo explicativo sobre as bases de uma rede. Conforme se verificou no item de revisão, a ideia de um estado dinâmico de redes, que vá além da estrutura e integra categorias sociais, ainda não foi desenvolvido.

O item seguinte apresenta a Metodologia do trabalho.

#### 4 METODOLOGIA

Metodologia é o caminho a ser percorrido para solução de um problema de investigação (DEMO, 2000). Significa que o pesquisador deve fazer escolhas sobre teorias, objetivos, formas de coleta, tipos de análises, entre outras, que criam uma lógica de argumentação e conclusão. Existem vários caminhos, como os positivistas, os dialéticos e o caminho da complexidade. A partir do exposto nos itens anteriores, entende-se que o fenômeno de redes seria adequadamente investigado a partir dos princípios da complexidade e da teoria dos sistemas. Os princípios dessas filosofias de conhecimento são alternativas à metodologia positivista.

Neste trabalho a complexidade está presente nas categorias qualitativas selecionadas e na proposta do desenho, que indica inter-relações e variabilidade. Conforme Morin (2011), uma das dificuldades do uso da complexidade em pesquisas é a renovação da concepção do objeto, ou seja, o pesquisador deve deixar em plano secundário a expectativa de encontrar relações causais estritas, e aceitar a incerteza e a variabilidade. Segundo o autor, a complexidade compreende as incertezas presentes nos fenômenos, tornando difícil estabelecerem-se relações causais. As características dos fenômenos complexos seriam a variabilidade, a incerteza, o equilíbrio dinâmico entre estados de ordem e desordem e a holografia (uma parte representa o todo).

Comparando as características da complexidade com os princípios da sociedade em rede, percebe-se uma aproximação sobre a compreensão das relações humanas. As duas perspectivas aceitam a imprevisibilidade e a incerteza e o equilíbrio dinâmico das relações humanas de qualquer natureza, incluindo as relações de negócios. A complexidade, portanto, auxiliaria a metodologia deste trabalho.

A complexidade aparece em alguns trabalhos que utilizam a expressão sistemas adaptativos complexos (TEIXEIRA, *et al.*, 2010; OLIVEIRA, REZENDE e CARVALHO, 2011; DA SILVA e DE MORAES, 2013), organizando um conjunto de categorias e estabelecendo relações causais. No entanto, este estudo pretende seguir a radicalidade da complexidade de Morin (2011), na concomitância das quatro categorias, não sendo relevante estabelecer uma sequência, como afirmar que as

quatro categorias levariam a um estado de rede, sendo que a ideia é que as quatro categorias são o estado da rede.

Além dos princípios da complexidade, entende-se que aqui se utilizariam as afirmativas da teoria geral dos sistemas. Segundo Bertalanfy (1973, p.35), sistema significa “qualquer unidade em que o todo é mais do que a soma das partes. Assim, um sistema é um todo integrado cujas propriedades das partes e as propriedades sistêmicas são destruídas quando o sistema é dissecado”. Para o autor, sistemas ligados com outros sistemas são chamados sistemas abertos. Esses sistemas funcionam de acordo com seu ambiente, portanto, estão sujeitos a repressões externas, de acordo com o ambiente, e repressões internas, de acordo com as limitações próprias do grupo, buscando constantemente um equilíbrio de forma dinâmica. Aplicado ao tema, as redes seriam entendidas como sistemas cujo objetivo principal seria sua própria existência e auto-organização, tendo os sinais de confiança e os sinais de comprometimento como eixos organizadores dos processos. O sistema buscaria, em seus processos, uma situação de estabilidade e auto-organização; um pesquisador, ao investigar uma rede num momento determinado, encontraria o estado de organização naquele momento.

Como exemplo, o trabalho de Dominici e Levanti (2011, p.33) discute vários pontos sobre a teoria dos sistemas complexos (TSC), e afirma que “alguns dos aspectos teóricos da TSC podem ser de grande utilidade para analisar redes de negócios”. Segundo os autores, a aplicação da TSC em redes de negócios ajuda a compreender a estrutura e a dinâmica das relações entre as organizações.

Considerando as reflexões sobre as categorias que determinam o estado de uma rede; considerando as aproximações entre as características de redes e as afirmativas da complexidade (MORIN, 2011), e considerando os princípios aplicados em pesquisas que utilizam a teoria dos sistemas (BERTALANFY, 1973), conclui-se que há uma base teórica e metodológica para a construção do plano de pesquisa.

Saber qual metodologia aplicar esclareceria e proporcionaria condições para a pesquisa. Por meio de uma análise de levantamentos de dados de fontes primárias e secundárias, verifica-se se as afirmativas propostas são ou não sustentadas. Neste caso trata-se de discutir as relações sociais de confiança e

comprometimento como eixos organizadores dos estados de redes. A presente pesquisa se caracteriza por ser descritivo-explicativa, qualitativa, quantitativa não paramétrica e de casos múltiplos.

A pesquisa é descritiva porque pretende detalhar os fatos e fenômenos de uma realidade o mais fielmente possível. Para Triviños (1987), a pesquisa descritiva exige a seleção clara do foco ou tema que será investigado, podendo exigir o uso de múltiplas fontes para validar a descrição. A pesquisa explicativa busca identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 2007), tentando explicar o porquê das coisas por meio dos resultados obtidos na pesquisa. Aqui, a pesquisa explicativa se enquadra na investigação da presença e conteúdo de manifestações de quatro categorias, sendo os sinais de confiança, sinais de comprometimento, natureza e forma de solução das assimetrias e os sinais e formas de governança.

Segundo (MARTINS, 2006, p. 191), “as avaliações qualitativas são mais aplicáveis em situações onde se deseja construir teorias”. Este estudo é de natureza qualitativa, pois os dados serão analisados e interpretados na investigação dos constituintes dos estados de redes, colocando-se os sinais de confiança e os sinais de comprometimento como eixos ordenadores. Além de análises qualitativas, haverá dados de questionários analisados conforme estatística não paramétrica.

Quanto ao estudo de casos múltiplos, Yin (2010) comenta que eles costumam ser mais convincentes buscando explicar os fenômenos assemelhados, a partir de múltiplas fontes e distintas manifestações do mesmo fenômeno. Aqui, o estudo de casos múltiplos se dá pela escolha de duas redes similares do agronegócio (os viticultores de Bandeirantes e os bananicultores de Andirá), e pela escolha do uso de quatro formas de coletas - questionário com afirmativas numa escala do tipo Likert, roteiro para entrevistas com perguntas abertas, acompanhamento de reuniões e dados de fontes secundárias.

Para a investigação escolheu-se a região Norte do Paraná, nos ramos de negócios da banana e da uva, por se tratar de um local com grande concentração de organizações do agronegócio nos setores de viticultura de Bandeirantes, que se destacam numa posição de segundo maior produtor de uva fina de mesa no Estado

do Paraná; e dos produtores de banana (bananicultores) de Andirá, citados como polo de produção de banana do Norte Pioneiro. Esses negócios são significativos econômica e socialmente na região, pois incluem várias organizações familiares. Além dos dados, sinais prévios coletados pelo autor mostram movimentos de aproximação entre os empresários, desejando formar grupos, associações e cooperativas de negócios, oportunidade de acompanhar as configurações iniciais das redes.

Os próximos itens apresentam o plano da pesquisa.

#### **4.1 Plano da pesquisa**

Para Silva e Menezes (2005, p.19, 20), “pesquisar significa, de forma bem simples, procurar respostas para indagações propostas”. Segundo os autores, a “pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos”. A pesquisa é feita quando existe um problema e não há informações para solucioná-lo. Portanto, o plano geral desta dissertação é o estudo sobre a confiança e o comprometimento serem eixos organizadores dos estados de redes, tendo como ponto inicial de coleta de dados a associação dos viticultores de Bandeirantes (Adecot) e a associação dos bananicultores de Andirá (Apbana). Assim, os problemas a serem respondidos são: Como se configuram os estados de redes quando se colocam as relações de confiança e comprometimento como eixos organizadores das redes? As quatro categorias sociais são capazes de indicar estados de redes?

Os esforços para responder às questões se justificam dada a dificuldade de se encontrar trabalhos que definam e operacionalizem as relações sociais como pano de fundo dos estados de redes, embora haja literatura sobre o assunto. Como campo de investigação selecionaram-se os grupos de agricultores de banana e uva da Região Norte do Paraná, investigados por meio de múltiplas fontes.

A escolha do campo se justifica pelo fato dos sinais prévios coletados pelo autor mostrarem movimentos de aglutinação de produtores, pretendendo resolver problemas comuns, como a organização dos grupos e a disposição das pessoas em cooperar em pesquisas tecnológicas e acadêmicas.

No próximo item apresenta-se o protocolo.

## 4.2 Protocolo

Após as tarefas de revisão bibliográfica, fundamentação teórica e definição operacional das categorias, construiu-se um protocolo de pesquisa de campo, utilizando o método de estudos de casos múltiplos (YIN, 2010). Segundo o autor, o protocolo é uma forma real de fazer com que a pesquisa de estudo de casos aumente a sua confiabilidade. O protocolo tem as seguintes seções:

### 4.2.1 Objetivo

Lakatos e Marconi (2003, p. 156) afirmam que “toda pesquisa deve ter um objetivo determinado para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar”.

O objetivo da pesquisa foi investigar se as categorias confiança e comprometimento são os eixos organizadores dos estados de redes, e se essas duas categorias, ao lado das categorias de assimetria e governança, caracterizam o estado da rede. Para atingir esse objetivo, a pesquisa utilizou as afirmativas que as categorias sociais são um pano de fundo essencial para a organização das redes, mesmo que os objetivos explícitos de formação dos grupos sejam basicamente econômicos.

### 4.2.2 Tipo de pesquisa

Conforme explicado, a pesquisa se caracteriza por ser descritivo-explicativa, qualitativa, quantitativa não paramétrica e de casos múltiplos.

### 4.2.3 Escopo

A partir de contatos prévios do autor, escolheu-se o campo do agronegócio da Região Norte do Estado do Paraná, especialmente a produção de uva e de banana, essencial para a região. Segundo dados do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (Ipardes, 2011), o Estado do Paraná produz

grande variedade de culturas, destacando-se como reconhecido produtor de trigo, milho, soja, algodão, café e hortifrútis. Os dados prévios indicam que a grande maioria dos pequenos agricultores da região é associada à Adecot, localizada no município de Bandeirantes, produzindo uva fina de mesa, e da Apbana, no município de Andirá, com a produção de bananas. As duas associações tornam-se, pelo seu destaque social e econômico, pontos de partida da investigação.

#### 4.2.4 Sujeitos

A pesquisa foi desenvolvida com atores locais, iniciando pelos atores das duas associações escolhidas, capazes de responder sobre a presença das categorias do problema de pesquisa, e posteriormente incluindo outros sujeitos. Conforme o instrumento utilizado, foram definidos sujeitos específicos. Para as entrevistas os sujeitos são os líderes, atores antigos e ainda participantes dos grupos, pessoas que se destacam no negócio, técnicos de entidades de apoio; para os questionários, são os associados e não associados, fornecedores, secretários(as) das associações ou sindicatos; para as observações e acompanhamento são todos os sujeitos que estiverem nas reuniões, considerando as regras de tamanho e homogeneidade do grupo.

#### 4.2.5 Instrumentos de coleta de dados

Lakatos e Marconi (2003, p. 234) afirmam que “os trabalhos científicos podem ser realizados com base em fontes de informações primárias ou secundárias e elaborados de várias formas, de acordo com a metodologia e com os objetivos propostos”. As fontes de dados são variadas - documentos, artigos existentes, estatísticas de fontes primárias e secundárias, documentação direta, colhida a partir de observação, entrevista, questionário ou acompanhamento.

Para a coleta de dados de fontes primárias foram construídos três instrumentos, a partir das diretrizes constantes no Quadro 2. O primeiro instrumento é um roteiro para entrevista com questões abertas, para ser aplicado em atores de maior relevo, como líderes de grupo e atores mais antigos. O segundo é um questionário com afirmativas numa escala do tipo Likert, objetivando entrevistar o máximo possível de atores dos grupos. O terceiro é um roteiro de acompanhamento,

para ser aplicado nas reuniões das associações. O autor obteve autorização para participar desses eventos. Os instrumentos são detalhados a seguir.

#### 4.2.5.1 Roteiro de entrevista com questões abertas

Para as entrevistas com roteiro aberto pretende-se coletar dados de sujeitos que são indicados como atores centrais. Esse instrumento é apropriado para se coletar percepções sobre o relacionamento e buscar convergências. O instrumento tem uma parte relativa à identificação do ator e outra sobre as categorias que se sobressaem na pesquisa. Durante os testes de coleta foi analisada a validade de se incluírem questões sobre incidentes críticos, as quais são interessantes se um grupo em análise estiver enfrentando um problema específico de organização ou produção. O roteiro construído especificamente para este trabalho encontra-se no Anexo I. As perguntas foram elaboradas a partir dos indicadores do Quadro 2 e seguem uma matriz de apresentar situações opostas, para o sujeito escolher sua linha de discurso. Ao se perguntar sobre comprometimento, questiona-se se é dominante as pessoas se ajudarem, ou se é mais o caso de cada um por si.

A coleta deu-se por meio de entrevistas individuais, marcadas a partir dos dados cadastrais dos agricultores, os quais já se encontravam disponíveis para o autor. A quantidade de entrevistas seguiu o critério de saturação, ou seja, a coleta terminou quando os dados convergiram de tal forma que novas entrevistas não originariam novos dados.

#### 4.2.5.2 Questionário com afirmativas

Para a aplicação do questionário foram escolhidos sujeitos que participam das ações das cooperativas e associações, além dos não associados. As frases foram definidas a partir dos indicadores de cada categoria e seguem a matriz de se registrar as frases no positivo. Sobre comprometimento escreve-se no positivo - “sempre participo das reuniões”. O instrumento está descrito no Anexo II. Construíram-se afirmativas seguidas de uma escala do tipo Likert de concordância.

A coleta deu-se por meio de aplicações individuais e conjuntas, com plantões de espera do autor nos dias de reuniões das associações (segunda-feira

em uma associação, terça-feira na outra) e pelos cadastros dos agricultores, incluindo endereços, os quais se encontravam disponíveis para o autor. Considerando que cada associação conta com aproximadamente 20 sócios, e considerando o número das demais organizações que participam do primeiro nível de relações nos negócios, estima-se que aproximadamente 30 questionários para cada caso indicariam as convergências.

#### 4.2.5.3 Acompanhamento

O acompanhamento ocorreu por meio de participação em reuniões nos dois grupos (bananeiros e viticultores). Segundo Lakatos e Marconi (1996), o acompanhamento é considerado uma coleta de dados para conseguir informações sobre determinados aspectos da realidade; pois ajuda o pesquisador a identificar e obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência.

O plano de aplicação desse instrumento foi acompanhar reuniões mensais nos dois grupos. Estimou-se que o acompanhamento de um período aproximado de seis meses seria suficiente para a coleta de convergências e leque de manifestações das categorias. A partir de contatos prévios do autor, existia a autorização de participação nas reuniões das duas associações. A Adecot, em Bandeirantes, produzindo uva fina de mesa, e Apbana, em Andirá, com a produção de bananas; ambas atuam no Norte do Paraná e se destacam na produção no Estado. O instrumento de acompanhamento utilizado especificamente para o trabalho encontra-se no Anexo III.

Apesar da estimativa de prazo, o número de acompanhamentos segue o critério de saturação, ou seja, a coleta termina quando a temática já estiver definida e começar a se repetir, ou quando o prazo do pesquisador se esgota.

#### 4.2.5.4 Dados de fontes secundárias

Os dados de fontes secundárias foram coletados nas organizações locais, como sindicatos, secretarias do governo, organizações de apoio, como a Emater, bibliotecas e jornais locais. Buscas prévias indicaram que os principais dados de

fontes secundárias livres seriam as notícias na mídia local e brasileira, sites e jornais que substituem o diário oficial. A partir de contatos prévios do autor, existia a autorização para acesso aos dados mais restritos, como constituição de contratos e outros documentos sobre negócios, atas de reuniões, planos e execução de ações de entidades de apoio, programas do governo, principalmente os de desenvolvimento local.

#### 4.2.6 Formas e processo de análise

Tratando-se de categorias qualitativas, entende-se que os dados devem ser analisados conforme o conjunto de técnicas denominado análise de conteúdo (BARDIN, 2008), seguindo as regras de organização e análise do material. Para as entrevistas com roteiro foi utilizada a técnica de análise temática (o discurso todo). Com os dados pretende-se construir quadros com os conteúdos das categorias e mapas perceptuais. Ambas têm capacidade de indicar configurações momentâneas de um conjunto de participantes e o conteúdo básico dos fluxos. De acordo com Fraser e Gondim (2004), a interação face a face permite ao entrevistador aprofundar os temas em seus significados, valores e opiniões do sujeito.

Seguindo as regras de análises de questionários com escalas de concordância, os dados foram analisados por grupamentos, observando quais grupos responderam em qual tendência de resposta, em cada categoria e no escore total. Com essa organização é possível analisar a sustentação ou não das afirmativas, ou hipóteses do trabalho e, se possível, pela qualidade dos dados, construir hipóteses de correlações para estudos futuros.

Os acompanhamentos foram analisados conforme a técnica de análise temática (o discurso todo), ou seja, a fala em conjunto, observando no que os discursos convergiram e divergiram. Com os dados pretende-se elaborar quadros com os conteúdos das categorias e mapas perceptuais. Ambas têm capacidade de indicar configurações momentâneas de um conjunto de participantes. O autor obteve autorização para participar das reuniões.

Os documentos foram analisados por análise temática (BARDIN, 2008), em que foram elaborados quadros com seis colunas, havendo um número de ordem dos

documentos, a natureza do documento, o conteúdo básico, a categoria presente, o indicador e a contribuição para a pesquisa. Ao final fizeram-se comentários sobre os resultados obtidos. Observações iniciais indicam que a maioria dos documentos são textos impressos. No entanto, ocorrendo a coleta de material oral (discursos em reuniões), os critérios seguem sendo os mesmos.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No Estado do Paraná as atividades econômicas são bem variadas, por isso consegue se enquadrar entre os de melhor economia, ou seja, os três mais ricos. Sua economia está alicerçada na agricultura, pecuária, mineração, extrativismo vegetal e indústria. O solo na região paranaense é fértil, favorecendo as atividades agrícolas. Segundo dados do Ipardes (2011), o Estado produz grande variedade de culturas, destacando-se como produtor de trigo, milho, soja, algodão, café e hortifrutis. Os dados mostram que as principais riquezas agrícolas do Paraná são trigo, milho e soja, produtos de que já obteve safras recordistas, na competição com outros Estados. A cafeicultura, que já chegou a produzir sozinha 60% do café de todo o mundo, ainda conserva o Paraná entre os três maiores Estados produtores do Brasil. Sua maior densidade cobre a área a oeste de Apucarana. Vêm em seguida as terras da zona de Bandeirantes, Santa Amélia e Jacarezinho.

A Região Norte tem seus destaques econômicos centrados principalmente no plantio de soja, trigo e milho. A cultura da soja é a mais recente das três e expandiu-se no Norte e no Oeste do Estado e, posteriormente, no Sul. Destacam-se na Região Norte a produção de algodão herbáceo e a produção do feijão, conseguindo posições econômicas positivas no Estado.

A economia da região de Bandeirantes está alicerçada no cultivo de cana-de-açúcar, café, uva fina de mesa, pimentão e pepino, tendo como carro-chefe entre as culturas a produção de soja e milho, contribuindo para o fortalecimento da economia na Região Norte e no Estado do Paraná.

Existem organizações de apoio e controle das atividades agrícolas no Estado, como a Empresa Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural (Emater).

A Emater foi fundada em 1977, por meio da Lei 6.969, com a finalidade de oferecer apoio nas atividades agrícolas do Estado do Paraná, atuando com as famílias rurais. Neste período se consolida no Estado o movimento cooperativista de produção agropecuária, com a extensão rural fomentando e assessorando dezenas de cooperativas que hoje conduzem o desenvolvimento do meio rural. Por meio da

ação das extensões rurais, criadas por programas do governo do Paraná, os paranaenses viram expandir o associativismo formal e informal.

Surgiram diversas cooperativas familiares no Estado, na tentativa de apoiar e oferecer suporte aos pequenos produtores rurais. A Coopafi é um exemplo de cooperativa familiar no Paraná, que atua como órgão regulador dos viticultores, auxiliando nas ações do grupo Associação de Desenvolvimento Comunitário das Três Águas, Adecot, e do subgrupo Triângulo, ajudando a escoar melhor os produtos e a comprar insumos com preços mais favoráveis.

A história da fundação da Coopafi Bandeirantes, conforme fontes secundárias documentais (atas) e relatos técnicos mostra a presença do objetivo social de colaboração entre os associados. Na ata de fundação estavam presentes 28 pessoas e foi aclamada presidente a mesma pessoa que havia convocado a primeira reunião, o que sinaliza presença de confiança do grupo na competência do sujeito. Na mesma reunião, foi aprovado o estatuto da cooperativa, detalhando-se os objetivos sociais (de cooperativismo), técnicos (de processos produtivos) e comerciais (de venda e prestação de serviços).

A forma de trabalho da Coopafi não visa apenas ações econômicas no agronegócio do município, mas ações sociais existentes entre os pequenos produtores da agricultura familiar, o que sustenta a ideia deste trabalho, de que sempre existe um pano de fundo social nas relações econômicas.

A região selecionada para a investigação tem na agricultura fator relevante de desenvolvimento, e existem sinais de movimentos de ações coletivas, dos quais se escolheram os negócios da uva e da banana.

## 5.1 Rede da uva

Neste item serão apresentados e analisados todos os dados coletados sobre o negócio da uva, buscando a resposta aos problemas de pesquisa. Na sequência serão apresentados dados de fontes secundárias, entrevistas, questionários, acompanhamentos e resposta ao problema de pesquisa.

O negócio da uva é desenvolvido atualmente por 105 viticultores do

município de Bandeirantes. Segundo dados do Ipardes (2011), a uva é cultivada em 220 hectares, produzindo anualmente 22 toneladas por hectare em duas safras. Na região do município são produzidas as seguintes qualidades de uva: rubi, benitaka, brasil e rubi bandeirantes. O negócio da uva iniciou em 1992, no município de Bandeirantes, com 13 agricultores unidos pela vontade de ampliar o pequeno negócio, surgindo a necessidade de trabalhar em conjunto, pois estavam diante de um mercado cada vez mais competitivo e inovador.

### 5.1.1 Dados de fontes secundárias

Neste item serão apresentados os dados de fontes secundárias, constando de uma entrevista técnica e um documento coletado sobre o negócio da uva.

Estabelecidas as categorias e indicadores da proposição, houve uma primeira entrevista técnica, objetivando aplicar o roteiro esboçado e criar uma situação de aproximação com a associação dos produtores de uva.

O sujeito entrevistado é um dos primeiros integrantes a participar da formação da Adecot em 1992 e continua ativo até o momento. A linha temática do seu discurso norteou aspectos que enfatizaram um trabalho transparente, tendo comprometimento com o grupo, e que existem regras claras e definidas. A quebra de uma delas implica o desligamento imediato do membro da rede, independentemente de sua representatividade. Enfatizou o sujeito: “*A gente tem que ser muito transparente e muito positivo na hora de falar as coisas, doa a quem doer*”.

Como conclusão da entrevista afirma-se que há sustentação das proposições que as categorias confiança e comprometimento são os eixos organizadores do grupo dos viticultores antes mesmo da formalização do grupo, e que essas duas categorias, com as categorias de assimetria e governança, caracterizam o estado de configuração da rede, tendo uma governança estabelecida e resolvida.

Houve uma busca de documentos em bancos de dados físicos e eletrônicos, mas o material encontrado não se reportava a situações do tema do projeto, sendo notícias comerciais, ou explicação legal sobre contratos. Encontrou-se 1 documento que continha material pertinente.

O documento analisado foi uma ata de assembleia geral de constituição da Coopafi disponível impressa na associação. Seu conteúdo básico foi uma reunião com um grupo seletivo (não se conhece os critérios de seleção) de produtores rurais para troca de informações e viabilidade de uma cooperativa. A proposta é que cada um falasse sobre seus problemas. A reunião foi antecedida de outras até se chegar ao consenso da necessidade de uma cooperativa. O documento indica a existência de um líder. Como categorias presentes no documento indicam-se a governança com o indicador 3 e a confiança com o indicador 1, apresentados no quadro 2.

Como conclusão do documento afirma-se que há sustentação das proposições que as categorias confiança e comprometimento são os eixos organizadores do grupo dos viticultores, pois indica uma rede em um estado de formalização, com história de relações sociais anteriores, e que essas duas categorias, com as categorias de assimetria e governança, caracterizam o estado de configuração da rede, tendo uma governança estabelecida e resolvida.

Os dados convergem na valorização das categorias sociais como fundamentos da existência do grupo dos viticultores.

Como conclusão deste item afirma-se que houve convergência na valorização das categorias sociais de confiança e comprometimento como bases de sustentação do grupo. Essa base é o ponto de partida de solução das diferenças e do estabelecimento de regras claras. Os dados revelam uma rede caracterizada por uma base social, buscando desenvolver sua estrutura comercial.

### 5.1.2 Dados de entrevistas

#### **Sujeito 1**

O sujeito é um produtor de uva há 30 anos; começou no ramo antes da fundação da Adecot; participou da formação do primeiro grupo em 1992. É um grande produtor de uvas na região, ou seja, com área produtiva aproximada de seis hectares, empregando em média mão de obra direta de 20 pessoas. Respeitado e admirado pelos demais do grupo pelo empenho e dedicação ao negócio ao longo

destes anos.

A análise temática do discurso indica a seguinte linha de resposta sobre os dois problemas da pesquisa:

(A) Sobre as categorias confiança e comprometimento serem eixos, as duas são eixos organizadores do estado de redes desse grupo, pois o sujeito indicou que as duas categorias formam a base da rede.

(B) Sobre as quatro categorias definirem o estado de redes, afirma-se que essa proposição se sustenta, pois existem regras formais bem estabelecidas; os viticultores as seguem e as consideram essenciais para um trabalho organizado e respeitado, assim como as diferenças existentes no grupo são revolvidas sem grandes problemas, considerando a união e o companheirismo existentes no grupo.

A presença dessas categorias ocorre conjuntamente com a dedicação e união existente no grupo, buscando qualidade e procurando mostrar um trabalho organizado, trocando informações, qualificando-se para manter-se num mercado cada vez mais competitivo. Portanto, os viticultores estão se mantendo unidos primeiramente pelo bom relacionamento social que existe entre eles.

Sobre sinais de confiança, o discurso foi que os sujeitos do grupo confiam uns nos outros, existindo troca de conhecimentos constantes no grupo, expondo suas dificuldades na certeza de que seus companheiros os ajudarão, sem ganhos financeiros. Portanto, a confiança é considerada eixo forte entre os sujeitos do grupo dos viticultores.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*elas confiam e aprendem umas com as outras, quando tem novidades tenta passar pro outro para ficar bem informado*”.

Sobre sinais de comprometimento, o discurso foi que as pessoas do grupo dos viticultores são bem comprometidas com o grupo, procurando se ajudarem reciprocamente sempre que necessário, como no momento de carga e descarga de vasilhames (caixas de uvas), períodos de safras, colocação de telas de proteção, considerando, portanto, que as ações coletivas ocorrem com maior frequência do que as individuais no grupo. O sujeito se considera comprometido e procura ajudar

as pessoas do grupo na medida do possível, sem esperar algo em troca, ou receber por isso.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*a gente se ajuda no que for necessário, e sempre que o outro precisa junta um bom grupo de pessoas rapidamente para ajudar o amigo*”.

Sobre natureza e forma de solução das assimetrias, o discurso foi que no grupo existem diferenças, mas não atrapalham o bom relacionamento dos sujeitos; são consideradas diferenças naturais que ocorrem com qualquer grupo, como cada produtor possuir uma área de produção. Sempre ocorrerá diferença de produção entre os sujeitos, e mesmo assim um sujeito ajuda o outro sem inveja ou maiores problemas. Portanto, o grupo está equilibrado, ou seja, procura sempre resolver as diferenças de qualquer natureza, sem dificuldades, conversando, não deixando espaços para a desunião.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*existir as diferenças existem, mas elas não atrapalham, uns produzem mais que o outro, arriscam mais que o outro, mas não atrapalha a ligação do grupo, pois tanto o menor ou o maior produtor têm o seu valor dentro do grupo*”.

Sobre sinais e formas de governança, o discurso foi que o grupo possui regras claras e bem definidas que ajudam a estabelecer certo controle e organização; não são consideradas regras rígidas, mas justas, e os viticultores procuram cumprí-las sem discussão, esperando que as pessoas do grupo as cumpram, pois veem as regras como ponto fundamental para estabelecer ordem e respeito, não deixando espaço a desordens. E quando acontecem casos, de um sujeito que deixou de entregar sua produção de uva junto com o grupo e vendeu isoladamente, na venda seguinte o grupo não inclui esse sujeito, como forma de punição.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*o grupo tem regras que ajudam porque sem elas a gente não tem credibilidade no mercado, não mostra um grupo comprometido*”.

Sobre o estado de configuração da rede, a presença de confiança e de

comprometimento é forte entre os viticultores, devido à união e companheirismo entre os sujeitos. O grupo possui uma governança formal bem estabelecida, com regras justas, que ajudam o grupo a se organizar e ganhar certa credibilidade no mercado, e ainda a enfrentar diferenças que venham a surgir, como o oportunismo e a inveja, que no passado fizeram com que o grupo se dividisse, perdendo vários membros e criando um clima desagradável entre os sujeitos. Portanto, o estado de rede desse grupo é equilibrado, sem conflitos relevantes e com uma presença de laços sociais bem fortes.

Como conclusão desta entrevista, os dados sustentam as afirmativas de que as categorias confiança e comprometimento são os eixos organizadores do grupo dos viticultores, e que essas duas categorias, ao lado das categorias de assimetria e governança, caracterizam o estado da rede. Sobre o estado específico dessa rede, ela se caracteriza em um modelo de rede que se chama de amadurecimento, ou em desenvolvimento, com problemas resolvidos em suas diversas manifestações.

## **Sujeito 2**

O sujeito é viticultor há 28 anos; começou no ramo após a crise do plantio de algodão na década de 1980. Com o incentivo do governo e pensamento coletivo tomou a iniciativa de convidar outros sujeitos de sua região a participarem do grupo dos viticultores. Em pouco tempo tornou-se referência nacional. Hoje, o sujeito está aposentado e afastado das atividades diretas do plantio da uva, mas acompanha seus filhos e funcionários, transmitindo e compartilhando experiências no ramo. É considerado um grande produtor de uvas na região, ou seja, com área produtiva aproximada de seis hectares, empregando em média mais de 15 pessoas. É um sujeito respeitado e admirado pelos demais sujeitos do grupo e fora do grupo, pelo seu caráter e sua dedicação com o crescimento do negócio ao longo dos anos.

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

(A) Sobre as categorias confiança e comprometimento serem eixos, afirma-se que as duas são eixos organizadores do estado de redes desse grupo, pois o

sujeito indicou que as duas categorias formam a base da rede.

(B) Sobre as quatro categorias definirem o estado de redes, afirma-se que essa proposição se sustenta, pois existem regras formais bem estabelecidas; os viticultores as seguem e as consideram essenciais para um trabalho organizado e respeitado. As diferenças são resolvidas sem problemas, por considerarem a amizade e o companheirismo existente.

A presença dessas categorias ocorre conjuntamente com a dedicação e união existentes no grupo, buscando qualidade e procurando mostrar um trabalho organizado, trocando informações, qualificando-se para manter-se num mercado cada vez mais competitivo. Portanto, os viticultores estão se mantendo unidos primeiramente pelo bom relacionamento social que existe entre eles.

Sobre sinais de confiança, o discurso foi que os sujeitos do grupo dos viticultores confiam uns nos outros, existindo trocas constantes de conhecimentos e informações técnicas e comerciais, fazendo com que os sujeitos se coloquem na dependência uns dos outros, tomando decisões em conjunto, como chamar um sujeito para ensinar uma nova técnica de podar a uva; participar de cursos e treinamentos sobre o uso de novos insumos e depois transmitir para o grupo todo, esperando que tenham uma excelente produtividade. Criam-se laços fortes de confiança entre os sujeitos do grupo dos viticultores. A confiança é o eixo que move as ações.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*não tenho dúvida que a confiança é fundamental, porque a amizade, a confiança, são coisas que caminham juntas*”.

Sobre sinais de comprometimento, o discurso foi que as pessoas do grupo dos viticultores comprometem-se umas com as outras de forma natural, sem interesses financeiros, no momento de um vendaval ajudar quem foi prejudicado a levantar a parreira de uva, na colocação de telas de proteção, enfim, as ações coletivas ocorrem com maior frequência do que as individuais no grupo. O sujeito se considera comprometido e procura ajudar as pessoas do grupo no que for preciso e estiver ao alcance, sem esperar algo em troca, ou receber por isso.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*acontece um vendaval num parreiral, você vê 50 a 60 pessoas ajudando a levantar dois parreirais, porque se o meu não caiu, mas do meu vizinho caiu, eu estou disposto a colaborar com ele*”.

Sobre natureza e forma de solução das assimetrias, o discurso foi que no grupo existem diferenças de pensamentos, de comportamento, de produção, mas não atrapalham o relacionamento dos sujeitos. O sujeito considera o diálogo como fator imprescindível para encurtar as diferenças que ocorrem em qualquer grupo. Portanto, o grupo está equilibrado, ou seja, não possui grandes diferenças que atrapalhem o desenvolvimento do negócio, e sempre que surgem pequenas diferenças de qualquer natureza conseguem resolvê-las sem dificuldades, conversando para manter o equilíbrio no grupo, não deixando espaços para a desunião.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*as diferenças você sabe que elas fazem parte da nossa vida, diferença de pensamento, diferença de comportamento, mas sempre tem que chegar num coletivo*”.

Sobre sinais e formas de governança, o discurso foi que o grupo possui regras claras e bem definidas, que ajudam a estabelecer certa organização. Não são consideradas regras rígidas, e são adaptadas a cada período em que o grupo evolui. O sujeito considera que o grupo dos viticultores procura cumpri-las sem grandes discussões, e espera que seus companheiros as cumpram, pois considera as regras item importante dentro de um grupo para estabelecer ordem e respeito.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*qualquer entidade tem que ter normas, e a nossa associação não é diferente. Com o decorrer do tempo aquelas regras que foram adotadas em 1992, muita coisa já foi mudada, nós procuramos adequar à medida que o tempo vai evoluindo, você tem que acompanhar essa evolução*”.

Sobre o estado de configuração da rede, a presença de confiança e de comprometimento é forte entre os viticultores, devido à amizade e companheirismo entre os sujeitos. O grupo tem uma governança formal bem estabelecida, com regras claras e adaptadas conforme sua evolução, que ajudam a se organizar e criar certo respeito e credibilidade no mercado, e ainda a enfrentar diferenças que

venham a surgir, como o oportunismo, a inveja, que no passado fizeram com que o grupo de dividisse, perdendo vários membros, e criando um clima desagradável entre os sujeitos. Portanto, o estado de rede desse grupo é maduro, equilibrado, com presença de laços sociais bem fortes.

Sobre a entrevista, conclui-se que as informações são coerentes com a entrevista anterior: a união e o companheirismo entre os sujeitos são essenciais para o bom relacionamento do grupo. Portanto, os dados sustentam as afirmativas de que as categorias confiança e comprometimento são os eixos organizadores do grupo, e que essas duas categorias, ao lado das categorias de assimetria e governança, caracterizam o estado dessa rede.

### **Sujeito 3**

O sujeito é um produtor de uvas há 30 anos; começou no ramo antes da fundação da Adecot, em 1992. Pequeno produtor de uvas na região, ou seja, com área produtiva de até um hectare. Sujeito simples, considerado um homem honesto e batalhador.

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

(A) Sobre as categorias confiança e comprometimento serem eixos, afirma-se que as duas são eixos organizadores do estado de redes desse grupo, pois o sujeito indicou que as duas categorias formam a base da rede.

(B) Sobre as quatro categorias definirem o estado de redes, afirma-se que essa proposição se sustenta, pois existem regras formais bem estabelecidas, as quais os viticultores as seguem e as consideram essenciais para um trabalho organizado e respeitado, como as diferenças são revolvidas sem grandes problemas, porque se consideram a união e o companheirismo existentes.

A presença dessas categorias ocorre conjuntamente com a dedicação e união existentes no grupo, buscando qualidade e procurando mostrar um trabalho organizado, trocando informações, qualificando-se para manter-se num mercado

cada vez mais competitivo. Portanto, os viticultores estão se mantendo unidos primeiramente pelo bom relacionamento social.

Sobre sinais de confiança, o discurso foi que os sujeitos do grupo confiam uns nos outros, não existindo motivos de desconfiança no grupo. Destacam-se a amizade e o companheirismo, que os ajudam a expor as dificuldades, na certeza de que os companheiros o ajudarão. Portanto, a confiança novamente é considerada eixo forte entre os sujeitos do grupo dos viticultores.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*tem gente boa neste grupo, que compartilha o que sabe*”.

Sobre sinais de comprometimento, o discurso foi que as pessoas do grupo dos viticultores são comprometidas com o grupo, procuram se ajudar reciprocamente sempre que necessário, como nos períodos de safras, troca de telas de proteção e demais ações que o grupo precisa. Ratificando, as ações coletivas ocorrem com maior frequência do que individualmente no grupo. O sujeito se considera comprometido e sempre que possível procura ajudar os companheiros, sem esperar em troca ou ganhar por isso.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*a gente está disposto, é só chegar aqui e falar, que a gente ajuda*”.

Sobre natureza e forma de solução das assimetrias, o discurso foi que no grupo existem grandes diferenças de conhecimento e produção, mas que jamais atrapalharam o bom relacionamento dos sujeitos do grupo, pois o sujeito considera normais essas diferenças. O sujeito considera que a conversa e o bom senso são relevantes para não permitir que grandes problemas aconteçam com o grupo. Portanto, é um grupo equilibrado, ou seja, não possui grandes diferenças; os sujeitos procuram conversar para manter certo equilíbrio no grupo, não deixando espaços para a desunião.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*a gente procura sempre melhorar, e não atrapalhar*”.

Sobre sinais e formas de governança, o discurso foi que o grupo possui regras importantes que ajudam a estabelecer certa ordem e respeito. O sujeito não

considera as regras como rígidas, mas flexíveis e adaptáveis. O sujeito acredita e espera que seus companheiros as cumpram, pois considera significativas as regras dentro de um grupo para estabelecer certa organização.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “é importante ter regra, se tudo é cumprido eu não sei, mas pelo menos cria ordem no grupo, é importante sim”.

Sobre o estado de configuração da rede, a presença de confiança e comprometimento é forte entre os viticultores, devido à união e companheirismo. O grupo tem governança formal bem estabelecida, com regras claras e adaptáveis, conforme sua evolução, o que ajuda o grupo a se organizar e criar certa ordem e respeito, e ainda a enfrentar diferenças que venham a surgir. Novamente afirma-se que o estado de rede desse grupo é maduro, equilibrado, sem grandes conflitos, com forte presença de laços sociais.

Como conclusão desta entrevista, deve-se salientar que as informações são coerentes com as entrevistas anteriores 1 e 2; novamente a união e o companheirismo entre os sujeitos são indicados como fatores imprescindíveis para o bom relacionamento do grupo. Os dados sustentam as afirmativas de que as categorias confiança e comprometimento são os eixos organizadores do grupo, e que essas duas categorias, ao lado das categorias de assimetria e governança, caracterizam o estado dessa rede.

#### **Sujeito 4**

O sujeito é viticultor há 30 anos; assim como os sujeitos 1 e 3, começou no ramo antes da fundação da Adecot. Considerado um grande produtor de uvas na região, ou seja, com área produtiva aproximada de seis hectares, empregando em média mais de 15 pessoas. Sujeito respeitado pelos demais sujeitos do grupo pela sua dedicação com o crescimento do negócio ao longo dos anos.

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

(A) Sobre as categorias confiança e comprometimento serem eixos, as duas

são eixos organizadores do estado de redes desse grupo, pois o sujeito indicou que as duas categorias formam a base da rede.

(B) Sobre as quatro categorias definirem o estado de redes, essa proposição se sustenta, pois existem regras formais bem estabelecidas; os viticultores as seguem e as consideram indispensáveis para um trabalho organizado e respeitado. As diferenças existentes no grupo são revolvidas sem grandes problemas, porque se consideram a união e o companheirismo no grupo.

A presença dessas categorias ocorre simultaneamente à união existente no grupo, que busca sempre ajudar seus companheiros na expectativa de bons resultados, qualidade em seus produtos, procurando mostrar um trabalho organizado, trocando informações, qualificando-se para manter-se num mercado cada vez mais competitivo. Novamente deve ser ressaltado que os viticultores estão se mantendo unidos primeiramente pelo bom relacionamento social.

Sobre sinais de confiança, o discurso foi que os sujeitos do grupo dos viticultores confiam mutuamente, existindo trocas constantes de conhecimentos, informações e técnicas, fazendo com que os sujeitos se coloquem na dependência uns dos outros, como telefonarem para um sujeito e perguntar sobre a aplicação de um insumo, dosagem, misturas, a fim de ajudar os companheiros, esperando que todos tenham uma boa produtividade. Cria-se um laço forte de confiança entre os sujeitos. A confiança seria o eixo que move as ações do grupo.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*a gente sempre procura buscar bastante informações, eu participo de muitas reuniões, hoje mesmo já teve um amigo meu que me ligou perguntando de tal produto, se podia misturar, se não podia, praticamente todo dia a gente ajuda dessa forma*”.

Sobre sinais de comprometimento, o discurso foi que as pessoas do grupo dos viticultores são bem comprometidas umas com as outras, sem interesses financeiros; quando um sujeito precisa de ajuda no momento de uma troca de tela de proteção, reúne alguns produtores dispostos a ajudá-lo, e durante o dia contam histórias, se divertem, e no final comemoram com bebidas e comidas. As ações coletivas ocorrem com maior frequência do que individualmente no grupo. O sujeito se considera comprometido e procura ajudar as pessoas do grupo no que for preciso

e estiver ao seu alcance, sem esperar nada em troca, ou receber por isso, apenas pela grande amizade com seus companheiros.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: *“no grupo existem muitas ações, geralmente a gente reúne um grupo de 10 a 12 pessoas para ajudar a fazer um serviço que sozinho eu não consigo fazer, uma troca de tela, por exemplo, e eu não pago diária, salário, apenas fazemos uma confraternização com o grupo no final do dia”*.

Sobre natureza e forma de solução das assimetrias, o discurso foi que no grupo existem diferenças de produção, conhecimento e objetivos, mas não atrapalham o bom relacionamento dos sujeitos. O sujeito considera que as diferenças fazem parte da vida humana em qualquer contexto, e deve-se saber resolvê-las com um bom diálogo, permitindo ao grupo se desenvolver. É um grupo equilibrado, ou seja, não possui grandes diferenças que atrapalhem o desenvolvimento do negócio, e o diálogo é fator chave para manter o equilíbrio no grupo, não deixando espaços para a desunião.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: *“em todos os segmentos da vida humana, dentro de uma igreja, existe isso, as diferenças fazem parte, é só saber sanar e fazer com que funcione e vá pra frente”*.

Sobre sinais e formas de governança, o discurso foi que o grupo possui regras bem claras e estabelecidas que ajudam a criar certo padrão de organização; não são consideradas regras rígidas, mas que precisam ser adaptadas conforme a evolução do grupo. O sujeito considera que o grupo dos viticultores procura cumpri-las sem grandes discussões, e espera que seus companheiros as cumpram, pois as considera relevantes dentro de um grupo para estabelecer ordem e respeito.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: *“eu concordo com as regras e acho que um grupo não sobrevive sem regras”*.

Sobre o estado de configuração da rede, a presença de confiança e de comprometimento é forte entre os viticultores, devido à união e companheirismo entre os sujeitos. O grupo tem governança formal bem estabelecida, com regras claras e flexíveis, que ajudam a criar certa organização e credibilidade no mercado,

e ainda a enfrentar diferenças que venham a surgir. Novamente, o estado de rede desse grupo é maduro, equilibrado, sem grandes conflitos e com presença de laços sociais bem fortes.

A conclusão desta entrevista se torna coerente em vários pontos com as demais entrevistas, sobre a união e dedicação dos sujeitos com o grupo. Ratifica-se que os dados sustentam as afirmativas de que as categorias confiança e comprometimento são os eixos organizadores do grupo, e que essas duas categorias, ao lado das categorias de assimetria e governança, caracterizam os estados de redes.

### **Sujeito 5**

O sujeito é produtor de uvas há 18 anos. Sujeito simples e bem-humorado, considerado pelos companheiros de grupo um homem trabalhador e muito sincero. Pequeno produtor de uvas na região, ou seja, com área produtiva de até um hectare.

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

(A) Sobre as categorias confiança e comprometimento serem eixos, afirma-se que as duas são eixos organizadores do estado de redes desse grupo, pois o sujeito indicou que as duas categorias formam a base da rede.

(B) Sobre as quatro categorias definirem o estado de redes, essa proposição se sustenta, pois existem regras formais bem estabelecidas. Os sujeitos do grupo as seguem e acreditam serem imprescindíveis para um trabalho organizado. Existem diferenças de objetivos, capacidades de produção e de conhecimentos do negócio, que são revolvidas sempre que possível por meio da união e companheirismo que existem entre todos, não deixando espaço para clima desfavorável.

A presença dessas categorias ocorre conjuntamente com a união e o companheirismo existentes no grupo, buscando qualidade e procurando mostrar um trabalho organizado, trocando informações, qualificando-se para se manter num mercado cada vez mais competitivo. Afirma-se novamente que os viticultores se

mantêm unidos primeiramente pelo bom relacionamento social que existe no grupo.

Sobre sinais de confiança, o discurso foi que os sujeitos do grupo confiam uns nos outros, existindo grande amizade e companheirismo entre os membros. Os sujeitos ficam bem à vontade para expor as dificuldades na certeza de que seus companheiros o ajudarão sem medir esforços. A confiança novamente deve ser considerada um eixo forte entre os sujeitos do grupo dos viticultores.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: *“eu confio plenamente nos meus companheiros de grupo, não tenho do que reclamar”*.

Sobre sinais de comprometimento, o discurso foi que o grupo dos viticultores é bem comprometido. Sempre ajudar uns aos outros no que for necessário- nos períodos de colheitas, em trocas de telas, ensinando como utilizar certos insumos, enfim no que o grupo precisar. Mais uma vez, as ações coletivas ocorrem com maior frequência do que individualmente no grupo. O sujeito se considera bem comprometido e está disposto a ajudar seus companheiros sempre que preciso, sem esperar algo em troca, ou ganhar por isso.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: *“eu ajudo sempre que precisam, é só chamar que estou aqui”*.

Sobre natureza e forma de solução das assimetrias, o discurso foi que no grupo existem diferenças de conhecimento e de produção, mas não atrapalham o relacionamento dos viticultores; pelo contrário, o sujeito as considera muito significativas dentro de um grupo, para criar parâmetros comparativos. O sujeito considera que uma boa conversa é o que estabelece certo ajuste quando surgem as pequenas diferenças no grupo, não deixando espaço para grandes problemas. Deve ser considerado um grupo equilibrado, ou seja, não possui grandes diferenças. Os sujeitos procuram conversar para manter certo equilíbrio, não deixando espaços para a desunião.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: *“pra mim, as pequenas diferenças que existem no grupo não trazem nenhum problema, acho normal”*.

Sobre sinais e formas de governança, o discurso foi que o grupo possui regras claras que ajudam a criar certa organização entre os viticultores. O sujeito

considera as regras flexíveis e adaptáveis, e acredita que seus companheiros as cumprem, pois as regras são fundamentais dentro de um grupo para estabelecer certa organização.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*a regra é importante, senão vira bagunça*”.

Sobre o estado de configuração da rede, a presença de confiança e de comprometimento é forte entre os viticultores, devido à união e companheirismo entre os sujeitos. O grupo tem governança formal bem estabelecida, com regras claras e adaptáveis, conforme sua evolução, o que ajuda o grupo a se organizar e enfrentar diferenças maiores que venham a surgir. Novamente é possível afirmar que o estado de rede desse grupo é maduro, equilibrado, sem grandes conflitos e com presença de fortes laços sociais.

Como conclusão desta entrevista, infere-se que as informações são coerentes com as entrevistas anteriores, como a união e o companheirismo entre os sujeitos são relevantes para o bom relacionamento do grupo. Os dados sustentam as afirmativas de que as categorias confiança e comprometimento são os eixos organizadores do grupo, e que as duas categorias, ao lado das categorias de assimetria e governança, caracterizam o estado dessa rede.

## **Sujeito 6**

O sujeito é viticultor há 15 anos. Considerado médio produtor de uvas na região, ou seja, com área produtiva aproximada de três hectares, empregando em média mão de obra direta de seis pessoas. Sujeito respeitado pelos demais sujeitos do grupo pelo seu esforço e dedicação com o negócio.

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

(A) Sobre as categorias confiança e comprometimento serem eixos, afirma-se que as duas são eixos organizadores do estado de redes do grupo, pois o sujeito indicou que as duas categorias formam a base da rede.

(B) Sobre as quatro categorias definirem o estado de redes, essa proposição se sustenta, pois existem regras formais bem estabelecidas, seguidas pelos viticultores, que as consideram essenciais para um trabalho organizado, como as diferenças existentes no grupo são revolvidas sem grandes problemas, por considerar a união existente no grupo.

A presença dessas categorias ocorre conjuntamente com a garra e a dedicação existentes no grupo, buscando qualidade e procurando mostrar um trabalho organizado, trocando informações, qualificando-se para se manter em um mercado cada vez mais competitivo. É possível novamente afirmar que os viticultores se mantêm unidos primeiramente pelo bom relacionamento social entre eles.

Sobre sinais de confiança, o discurso foi de que os sujeitos do grupo dos viticultores confiam uns nos outros, existindo certa transparência nas trocas de conhecimentos e comercialização, expõem as dificuldades na certeza de que seus companheiros o ajudarão, sem ganhos financeiros. A confiança é considerada um eixo forte entre os sujeitos do grupo dos viticultores.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: *“eu confio no meu grupo, esse grupo dar para confiar, esse grupo é bom, ali é um grupo que é unido, ali não tem esse negócio da pessoa esconder, ele faz a transparência, o que ele sente, na produção, tudo a gente confia e conversa dentro desse grupo”*.

Sobre sinais de comprometimento, o discurso foi que os viticultores são bem comprometidos com o grupo, procuram ajudar uns aos outros sempre que necessário - quando caem parreiras de uvas com vendaval, na montagem de sistema de irrigação, na troca de telas de proteção, enfim, as ações coletivas ocorrem com maior frequência do que individualmente no grupo. O sujeito se considera comprometido e procura ajudar as pessoas do grupo na medida do possível, sem esperar algo em troca ou receber por isso.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: *“o grupo da uva em geral, um ajuda o outro, procura transmitir alguma coisa que sabe para o outro, vai na parreira do outro, sempre trabalha junto”*.

Sobre natureza e forma de solução das assimetrias, o discurso foi que no grupo existem diferenças de conhecimento, produção e objetivos, mas não atrapalham o relacionamento entre os sujeitos. Afirma-se novamente que o grupo está equilibrado, ou seja, procura resolver as diferenças de qualquer natureza sem grandes dificuldades, conversando e trocando ideias, justamente para não deixar espaços para a desunião.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*tem comercialização para tudo, o grande, o pequeno produtor, tudo dá certo, não pode deixar alguém fora do grupo por ser pequeno produtor, por exemplo*”.

Sobre sinais e formas de governança, o discurso foi que o grupo possui regras formais bem estabelecidas, que ajudam a manter certo controle e organização do grupo; não são consideradas regras rígidas, é um grupo aberto, mas com regras justas. Os viticultores procuram cumpri-las sem discussão, esperando que todos os membros do grupo o façam. E quando acontecem casos de um sujeito que não está cumprindo as regras, é chamado para uma conversa informal com vários sujeitos do grupo, na tentativa de sanar o problema ocorrido.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*ali é rezado o que pode e o que não pode fazer, e todos ali dentro do grupo eu acredito que têm essa fidelidade*”.

Sobre o estado de configuração da rede, a presença de confiança e de comprometimento é forte entre os viticultores, devido à união e respeito entre os sujeitos. O grupo possui uma governança formal bem estabelecida, com regras flexíveis, que ajudam o grupo a se organizar e enfrentar certas diferenças que venham a surgir - o oportunismo e a inveja, que no passado fizeram com que o grupo de dividiisse, perdendo vários membros, e criando um clima desagradável entre os sujeitos. Novamente salienta-se que o estado de rede desse grupo é equilibrado, sem grandes conflitos e presença de laços sociais bem fortes.

Como conclusão desta entrevista, existem convergências com as demais, sobre a união e determinação do grupo dos viticultores, que permanecem unidos primeiramente pelos fortes laços sociais existentes no grupo. Portanto, os dados dessa entrevista sustentam as afirmativas de que as categorias confiança e comprometimento são os eixos organizadores dos viticultores, e que essas duas

categorias, ao lado das categorias de assimetria e governança, formam um desenho do estado dessa rede.

### **Sujeito 7**

O sujeito é um produtor de uvas há 20 anos, respeitado e admirado no grupo pela sua simpatia e humildade com todos os membros. Começou no ramo, assim como o sujeito 2, após a crise do algodão na década de 1980. Considerado médio produtor de uvas na região, ou seja, com área produtiva aproximada de três hectares, empregando em média mão de obra direta de oito pessoas.

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

(A) Sobre as categorias confiança e comprometimento serem eixos, as duas são eixos organizadores do estado de redes desse grupo, pois o sujeito indicou que as duas categorias formam a base da rede.

(B) Sobre as quatro categorias definirem o estado de redes, essa proposição se sustenta, pois existem regras formais bem estabelecidas. Os viticultores as seguem e as consideram essenciais para um trabalho organizado. As diferenças existentes são revolvidas sem grandes problemas, por considerar a união existente.

A presença dessas categorias ocorre conjuntamente com a humildade e a união entre sujeitos, buscando qualidade e procurando mostrar um trabalho organizado, trocando informações, qualificando-se para se manter em um mercado cada vez mais competitivo. Novamente é possível afirmar que os viticultores estão se mantendo unidos primeiramente pelo bom relacionamento social que existe entre eles.

Sobre sinais de confiança, o discurso foi que os viticultores confiam uns nos outros, existindo trocas de conhecimentos e informações técnicas, colocando os sujeitos na dependência uns dos outros. O sujeito afirma que várias decisões são tomadas em conjunto, como na época de podar a uva; a melhor dosagem de um insumo, sempre com a preocupação de transmitir novas informações ao grupo todo,

esperando que todos tenham excelente produtividade. Isso cria um laço forte de confiança entre os viticultores. A confiança seria o eixo que move as ações.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*como a gente é aberto, não tem aquele negócio de competir, a gente quer que o outro ganhe também, então a confiança é bastante*”.

Sobre sinais de comprometimento, o discurso foi que os sujeitos do grupo dos viticultores estão bem comprometidos, procuram ajudar uns aos outros sempre que necessário, como na hora de esticar ou costurar uma tela de proteção, ou quando caem parreiras de uvas com vendaval, ou seja, as ações coletivas ocorrem com maior frequência do que individualmente. O sujeito se considera comprometido e procura ajudar as pessoas do grupo sempre que possível, sem esperar algo em troca ou receber por isso.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*sempre que há algum problema, uma parreira que cai ou tem que esticar uma tela, a gente se une e faz*”.

Sobre natureza e forma de solução das assimetrias, o discurso foi que no grupo existem diferenças de conhecimento, produção e objetivos, que atrapalhariam um pouco o desenvolvimento do negócio, mas não no relacionamento entre os sujeitos. Afirma-se novamente que o grupo está equilibrado, ou seja, procura resolver as diferenças de qualquer natureza sem grandes dificuldades, conversando e trocando ideias, não deixando espaços à desunião.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*a gente está sempre trocando informações e procurando resolver pequenos problemas o quanto antes para não se alastrar*”.

Sobre sinais e formas de governança, o discurso foi que o grupo possui regras formais bem estabelecidas, não são consideradas regras rígidas, e sim flexíveis. Os viticultores procuram cumpri-las sem discussão, esperando que todos os membros do grupo o façam. E quando acontecem casos, como um sujeito que não está cumprindo as regras, é chamado para conversar de maneira informal, tentando sempre que possível ser sanado o problema do modo mais amigável possível.

Sobre o estado de configuração da rede, a presença de confiança e de comprometimento é forte entre os viticultores, devido à atitude de união entre os sujeitos. O grupo possui uma governança formal bem estabelecida, com regras flexíveis que ajudam o grupo a se organizar. O estado de rede desse grupo é equilibrado, sem grandes conflitos e presença de fortes laços sociais.

Como conclusão desta entrevista, existem convergências com as anteriores, como a união e a humildade entre os sujeitos. Os dados desta entrevista, em conjunto com as anteriores, foram capazes de sustentar as afirmativas defendidas no trabalho, de que as categorias confiança e comprometimento são os eixos organizadores do grupo, e que essas duas categorias, ao lado das categorias de assimetria e governança, caracterizam os estados de redes.

## **Sujeito 8**

O sujeito é um viticultor há 30 anos; assim como o sujeito 1, iniciou no ramo antes da fundação da Adecot, e participou da formação do primeiro grupo em 1992. Considerado um grande produtor de uvas na região, ou seja, com área produtiva aproximada de seis hectares, empregando em média 25 pessoas. Sujeito respeitado e admirado pela sua dedicação e comprometimento com o negócio.

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

(A) Sobre as categorias confiança e comprometimento serem eixos, as duas são eixos organizadores do estado de redes do grupo, pois o sujeito indicou que as duas categorias formam a base da rede.

(B) Sobre as quatro categorias definirem o estado de redes, essa proposição se sustenta, pois existem regras formais bem estabelecidas. Os viticultores as seguem e as consideram indispensáveis para um trabalho organizado e respeitado. As diferenças existentes no grupo são revolvidas sem grandes problemas, por considerar a união e companheirismo existentes.

A presença dessas categorias ocorre conjuntamente com a união e a

dedicação existentes, buscando qualidade e procurando mostrar um trabalho organizado, trocando informações, qualificando-se para se manter em um mercado cada vez mais competitivo. Os viticultores estão se mantendo unidos primeiramente pelo bom relacionamento social existente.

Sobre sinais de confiança, o discurso foi que os sujeitos do grupo dos viticultores confiam uns nos outros, existindo troca de conhecimentos e experiências. Os sujeitos expõem as dificuldades na certeza de que seus companheiros o ajudarão, sem ganhos financeiros. Portanto, a confiança é considerada eixo forte no grupo.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*a gente procura fazer essa troca de informações da melhor maneira possível, não guardar aquilo que um aprende para ele, sempre expor para o outro porque a ideia é de grupo*”.

Sobre sinais de comprometimento, o discurso foi que os viticultores estão bem comprometidos, procuram ajudar os companheiros sempre que preciso, como no período de colheita, em momentos de vendaval, quando cai alguma parreira, na colocação de telas de proteção, ou seja, as ações coletivas ocorrem com maior frequência do que individualmente no grupo. O sujeito se considera comprometido e procura ajudar as pessoas do grupo sempre que possível, sem esperar algo em troca ou receber por isso.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*nós somos bem fiéis um com o outro, não tenho nenhuma queixa para fazer dos meus companheiros, aqui o povo se ajuda mesmo*”.

Sobre natureza e forma de solução das assimetrias, o discurso foi que no grupo existem diferenças de objetivo, produção e conhecimento, mas que não atrapalham o relacionamento dos viticultores. São consideradas comuns e que ocorreriam com outros grupos: haver distinção de produção devido ao tamanho da área produtiva de cada sujeito. Considera-se que o grupo está equilibrado, ou seja, eles procuram resolver as diferenças sem grandes dificuldades, conversando e não deixando espaços para a desunião.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*sempre existem diferenças*,

*mas nem por isso as pessoas aqui no grupo retalham uma a outra”.*

Sobre sinais e formas de governança, o discurso foi que o grupo possui regras de destaque que ajudam a estabelecer certo controle e fidelidade. Não são consideradas regras rígidas, mas justas. Os viticultores procuram cumpri-las fielmente, sem muitas discussões. E quando acontecem casos de um sujeito que deixou de entregar sua produção de uva junto com o grupo e vendeu isoladamente, na venda seguinte o grupo não o inclui, como forma de punição.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*a gente tem uma fidelidade com as regras, elas são flexíveis e são importantes*”.

Sobre o estado de configuração da rede, a presença de confiança e de comprometimento é forte entre os viticultores, devido à união e companheirismo. O grupo possui uma governança formal bem estabelecida, com regras justas e flexíveis, que ajudam os sujeitos a se organizarem e ganharem certa credibilidade no mercado, e ainda a enfrentar diferenças que venham a surgir, como oportunismo e inveja, que no passado fizeram com que o grupo de dividisse, perdendo vários membros, e criando um clima desagradável entre os sujeitos. Afirma-se novamente que o estado de rede desse grupo é equilibrado, sem grandes conflitos e uma presença de laços sociais bem fortes.

A conclusão desta entrevista segue a linha das anteriores; a união e o companheirismo entre os sujeitos do grupo são aspectos sociais muito fortes entre os viticultores. Os dados sustentam as afirmativas de que as categorias confiança e comprometimento são os eixos organizadores do grupo, e que essas duas categorias, ao lado das categorias de assimetria e governança, são capazes de apresentar um desenho do estado da rede dos agricultores da região.

## **Sujeito 9**

O sujeito é um viticultor há 35 anos, e um dos fundadores da Adecot em 1992, ao lado dos sujeitos 1 e 8. Considerado um médio produtor de uvas na região, ou seja, com área produtiva aproximada de três hectares. Sujeito simples, humilde, respeitado e admirado pelos demais sujeitos do grupo e fora do grupo, pelo seu

empenho e dedicação com o crescimento do negócio ao longo destes anos.

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

(A) Sobre as categorias confiança e comprometimento serem eixos, as duas são eixos organizadores do estado de redes do grupo, pois o sujeito indicou que as duas categorias formam a base da rede.

(B) Sobre as quatro categorias definirem o estado de redes, essa proposição se sustenta, pois existem regras formais bem estabelecidas. Os viticultores as seguem e as consideram importantes para um trabalho organizado e respeitado, como as diferenças existentes no grupo são revolvidas sem grandes problemas, por considerar a união e a amizade.

A presença dessas categorias ocorre conjuntamente com a união e o bom senso existentes, trocando informações, qualificando-se para se manter em um mercado cada vez mais competitivo. Os viticultores se mantêm unidos primeiramente pelo bom relacionamento social.

Sobre sinais de confiança, o discurso foi que os sujeitos do grupo dos viticultores confiam uns nos outros, existindo trocas de conhecimentos e técnicas, fazendo com que os sujeitos se coloquem na mútua dependência, tomando decisões em conjunto, como escolher um novo tipo de insumo e qual dosagem aplicar na uva. Cria-se um laço forte de confiança entre os sujeitos, sendo a confiança o eixo que move as ações.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: *“eu confio sim nos meus companheiros, nós somos muito unidos”*.

Sobre sinais de comprometimento, o discurso foi que os sujeitos do grupo dos viticultores são bem comprometidos, ajudando uns aos outros sem interesses financeiros, como no momento de um vendaval ajudar quem foi prejudicado a levantar a parreira de uva, na colheita, ou seja, o grupo desenvolve ações coletivas com maior frequência do que individualmente. O sujeito se considera comprometido e procura sempre ajudar as pessoas do grupo no que for preciso, sem esperar algo em troca ou receber por isso.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*um socorre o outro, não é contínuo, mas se preciso, todo mundo se ajuda, a gente fica até triste quando não chama a gente para ajudar*”.

Sobre natureza e forma de solução das assimetrias, o discurso foi que no grupo existem diferenças de capacidades de produção, objetivos e conhecimentos, mas não atrapalham o bom relacionamento dos sujeitos. O sujeito considera o diálogo item significativo para não deixar o grupo se desestruturar. O grupo é considerado equilibrado, ou seja, não possui grandes diferenças que atrapalhem o desenvolvimento do negócio; quando surgem diferenças de qualquer natureza conseguem resolvê-las sem dificuldades, conversando para manter a união, não deixando espaços para a desunião.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*sempre tem diferenças entre as pessoas, cada um é de um jeito, mas aqui a gente resolve conversando*”.

Sobre sinais e formas de governança, o discurso foi que o grupo possui regras claras, importantes e bem definidas, que ajudam a estabelecer certa ordem e respeito. O sujeito que faltar a mais de três reuniões é convidado a se retirar do grupo. O sujeito considera que o grupo dos viticultores procura cumpri-las sem grandes discussões, e espera que seus companheiros as cumpram, pois as considera item essencial dentro de um grupo para estabelecer ordem e respeito.

Sobre o estado de configuração da rede, a presença de confiança e comprometimento é forte entre os viticultores, em decorrência da união e amizade entre os sujeitos. O grupo tem governança formal bem estabelecida, com regras claras e adaptáveis conforme sua evolução, que ajudam a se organizar e criar certo respeito e ordem, e ainda a enfrentar diferenças. É possível novamente afirmar que o estado de rede desse grupo é maduro, equilibrado, sem grandes conflitos e com presença de laços sociais bem fortes.

Como conclusão, os dados desta entrevista mostram que os aspectos sociais, como união e amizade entre os sujeitos, são importantes para o bom relacionamento do grupo. Novamente os dados sustentam que as categorias confiança e comprometimento são os eixos organizadores do grupo, e que essas duas categorias, ao lado das categorias de assimetria e governança, caracterizam o

estado dessa rede.

### **Sujeito 10**

O sujeito é produtor de uva há 30 anos, e foi o primeiro presidente da Adecot, em 1992. Atualmente, exerce novamente o cargo de presidente da associação. Considerado grande produtor de uvas na região, ou seja, com área produtiva aproximada de seis hectares. Respeitado e admirado no grupo pelo seu empenho e dedicação com as pessoas e o negócio ao longo dos anos.

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

(A) Sobre as categorias confiança e comprometimento serem eixos, as duas são eixos organizadores do estado de redes desse grupo, pois o sujeito indicou que as duas categorias formam a base da rede.

(B) Sobre as quatro categorias definirem o estado de redes, essa proposição se sustenta, pois existem regras formais bem estabelecidas. Os viticultores as seguem e as consideram relevantes para um trabalho organizado e respeitado. As diferenças existentes são revolvidas sem grandes problemas, porque se considera a união existente.

A presença dessas categorias ocorre conjuntamente com a união existente no grupo, que busca qualidade e procura mostrar um trabalho organizado e respeitado no mercado, trocando informações, qualificando-se para se manter em um mercado cada vez mais competitivo. Portanto, pode-se afirmar novamente que os viticultores estão se mantendo unidos primeiramente pelo bom relacionamento social.

Sobre sinais de confiança, o discurso foi que os sujeitos do grupo confiam uns nos outros, existindo troca de conhecimentos constantes por meio de reuniões formais e informais, para exporem suas dificuldades, esperando que os companheiros colaborem da melhor maneira possível, com opiniões que os ajudarão, sem ganhos financeiros, e sim pela grande amizade existente. A confiança

é considerada novamente forte eixo entre os sujeitos do grupo.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*eu confio sim nas pessoas do grupo, eu procuro trazer reuniões, trazer o bem para a comunidade, porque a gente nunca sabe tudo, sem confiança o grupo não vai*”.

Sobre sinais de comprometimento, o discurso foi que as pessoas do grupo dos viticultores são comprometidas, procurando na medida do possível ajudar os companheiros em diversas tarefas: nos períodos de safras, quando ocorre de uma parreira cair com um vendaval. As ações coletivas são mais frequentes do que as ações individuais. O sujeito se considera comprometido e sempre procurou ajudar seus companheiros no que estivesse ao alcance, sem ganhar nada com isso ou esperar algo em troca.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*aqui nas Três Águas as pessoas têm essa iniciativa de um ajudar o outro, é só chamar que eles vão ajudar*”.

Sobre natureza e forma de solução das assimetrias, o discurso foi que no grupo existem diferenças, mas não atrapalham o bom relacionamento dos sujeitos; são consideradas diferenças naturais que há em qualquer grupo. Diferenças de capacidade de produção ocorrem devido ao tamanho da área de produção que cada sujeito possui, e mesmo assim um sujeito ajuda o outro sem inveja ou maiores problemas. Considera-se que o grupo está equilibrado, ou seja, busca solucionar suas diferenças de qualquer natureza sem grandes dificuldades; procuram conversar, não deixando espaços para a desunião.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*hoje o grupo está tentando cada vez mais unir as pessoas que ficaram separadas no passado por bobeiras, porque todo mundo junto é bem melhor*”.

Sobre sinais e formas de governança, o discurso foi que o grupo possui regras claras para ajudar a estabelecer certo respeito e organização. Não são consideradas regras rígidas, mas justas. Os viticultores procuram cumpri-las sem discussão. O sujeito espera que as pessoas do grupo estejam cumprindo as regras, pois as consideram muito relevantes para ajudar o grupo a se desenvolver, e não deixam criar certa desorganização.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*regra é importante, aquilo que faz, faz bem-feito, procurar respeitar todo mundo. Nunca sou o presidente eu vou fazer, não, nunca faço isso, acontece por votação, as regras têm que sair de um consenso de todos*”.

Sobre o estado de configuração da rede, a presença de confiança e de comprometimento é forte entre os viticultores, apesar causa da união existente. O grupo possui uma governança formal bem estabelecida, com regras justas que ajudam a se organizar e ganhar respeito no mercado, e ainda a enfrentar diferenças que venham a surgir. O estado de rede desse grupo é equilibrado, sem grandes conflitos e com presença de laços sociais bem fortes.

A conclusão desta entrevista segue na mesma linha das anteriores. Os aspectos sociais estão presentes: a união e o companheirismo entre os sujeitos ajudam o grupo a se fortalecer cada vez mais. Os dados desta entrevista sustentam as afirmativas de que as categorias confiança e comprometimento são os eixos organizadores do grupo e que essas duas categorias, ao lado das categorias de assimetria e governança, apresentam um desenho do estado de rede.

## **Sujeito 11**

O sujeito é viticultor há 15 anos, foi membro da diretoria da Adecot em 2002, e é vice-presidente na gestão atual. Médio produtor de uvas na região, ou seja, com área produtiva aproximada de três hectares, empregando em média mão de obra direta de oito pessoas. Respeitado pelos demais sujeitos do grupo pelo seu esforço e dedicação com o negócio.

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

(A) Sobre as categorias confiança e comprometimento serem eixos, as duas são eixos organizadores do estado de redes desse grupo, pois o sujeito indicou que as duas categorias formam a base da rede.

(B) Sobre as quatro categorias definirem o estado de redes, essa proposição

se sustenta, pois existem regras formais bem estabelecidas. Os viticultores as seguem e as consideram relevantes para um trabalho organizado. As diferenças existentes no grupo são revolvidas sem grandes problemas, porque se consideram a união e o companheirismo existentes.

A presença das categorias ocorre conjuntamente com a união e o companheirismo entre os sujeitos, procurando mostrar um trabalho organizado e um produto de qualidade, trocando informações e se qualificando para manter-se num mercado cada vez mais competitivo. Os viticultores estão se mantendo unidos primeiramente pelo bom relacionamento social.

Sobre sinais de confiança, o discurso foi que os sujeitos confiam reciprocamente, existindo um laço forte de amizade e transparência nas trocas de conhecimentos; expõem as dificuldades na certeza de que seus companheiros os ajudarão, sem ganhos financeiros. Novamente a confiança é considerada um eixo forte entre os sujeitos do grupo dos viticultores.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*tem que confiar, se a gente não confiasse não estava junto*”.

Sobre sinais de comprometimento, o discurso foi que os viticultores são bem comprometidos com o grupo, procuram se ajudar sempre que preciso, como quando caem parreiras com vendaval, na troca de telas de proteção. As ações coletivas ocorrem com maior frequência do que as individuais. O sujeito se considera comprometido e procura ajudar as pessoas do grupo no que for preciso e estiver ao seu alcance, sem esperar algo em troca ou receber por isso.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*essa ação coletiva acontece bastante, até caiu a parreira do meu irmão sábado passado, ligamos pro pessoal aí, todo mundo vem ajudar, antes de formar a associação já era assim, uma grande amizade*”.

Sobre natureza e forma de solução das assimetrias, o discurso foi que no grupo existem diferenças de conhecimento, produção e objetivos, mas não atrapalham o bom relacionamento. O grupo está equilibrado, ou seja, procura resolver as diferenças de qualquer natureza sem grandes dificuldades, dialogando e

trocando ideias, a fim de não deixar espaços para a desunião.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*as diferenças às vezes atrapalham um pouco, mas nas reuniões é discutido, chama o cara e diz: olha, faz assim que é melhor e tal, não dando espaço pro problema ficar grande*”.

Sobre sinais e formas de governança, o discurso foi que o grupo possui regras claras, formais e bem estabelecidas, que ajudam a criar certo controle e organização. Não são consideradas regras rígidas, é um grupo aberto, mas com regras justas. Os viticultores procuram cumprí-las sem discussão, esperando que todos os membros do grupo façam o mesmo. Se um sujeito não as cumpre, é chamado para uma conversa informal com vários sujeitos do grupo, na tentativa de sanar o problema ocorrido.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*ali tem que seguir as regras, se não seguir não funciona, então já tem as regras pra funcionar, senão vira bagunça, aí não vai*”.

Sobre o estado de configuração da rede, a presença de confiança e de comprometimento é forte entre os viticultores, devido à união e ao companheirismo. O grupo possui governança formal bem estabelecida, com regras flexíveis, que ajudam o grupo a se organizar e enfrentar certas diferenças. O estado de rede é equilibrado, sem grandes conflitos e com presença de laços sociais bem fortes.

A conclusão desta entrevista é coerente em vários pontos com as demais entrevistas, como a união e o companheirismo existentes. Os dados sustentam que as categorias confiança e comprometimento são os eixos organizadores do grupo, e que ambas as categorias, com as categorias de assimetria e governança, caracterizam os estados de redes.

## **Sujeito 12**

O sujeito é um produtor de uvas há 26 anos, está no ramo agrícola desde a sua infância, dando continuidade ao trabalho iniciado pelo pai, pessoa estimada com “muito orgulho” pelo sujeito. Considerado um médio produtor de uvas na região, ou

seja, com área produtiva aproximada de três hectares, empregando em média mão de obra direta de cinco pessoas. Sujeito simples e muito respeitado pelos demais sujeitos do grupo pelo seu perfil profissional e conduta ética no negócio.

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

(A) Sobre as categorias confiança e comprometimento serem eixos, as duas são eixos organizadores do estado de redes desse grupo, pois o sujeito indicou que as duas categorias formam a base da rede.

(B) Sobre as quatro categorias definirem o estado de redes, a proposição se sustenta, pois existem regras formais bem estabelecidas. Os viticultores as seguem e as consideram essenciais para um trabalho organizado. As diferenças existentes são revolvidas sem grandes problemas, porque se considera a união existente no grupo.

A presença dessas categorias ocorre conjuntamente com a união e a dedicação existentes no grupo, buscando qualidade e procurando mostrar um trabalho organizado, trocando informações, qualificando-se para se manter em um mercado cada vez mais competitivo. Os viticultores se mantêm unidos primeiramente pelo bom relacionamento social existente.

Sobre sinais de confiança, o discurso foi que os sujeitos do grupo dos viticultores confiam uns nos outros. As ações ocorrem de maneira transparente, nas trocas de conhecimentos e na comercialização dos produtos, expõem as dificuldades na certeza de que os companheiros o ajudarão, sem ganhos financeiros. A confiança pode ser considerada um eixo forte entre os sujeitos do grupo dos viticultores.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*confio, claro que eu confio, se não tiver confiança não vai, sozinho você não consegue, tem que ter ajuda*”.

Sobre sinais de comprometimento, o discurso foi que os viticultores são bem comprometidos com o grupo, procuram se ajudar mutuamente, sempre que se exige: quando caem parreiras com vendaval, na colocação de telas de proteção; enfim, as ações coletivas ocorrem com maior frequência do que individualmente. O sujeito se

considera comprometido e procura ajudar as pessoas do grupo no que for preciso, sem esperar algo em troca ou receber por isso.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: *“aqui o nosso lugar é bom disso, sempre acontece; ano passado caiu parreira da turma, derrubou tudo no chão com o vento, e todo mundo que pôde foi lá ajudar, aqui tem bastante ajuda, o povo é unido”*.

Sobre natureza e forma de solução das assimetrias, o discurso foi que no grupo existem diferenças de objetivos, capacidade de produção e de conhecimento, mas não atrapalham o bom relacionamento. O grupo está equilibrado, ou seja, procura resolver as diferenças de qualquer natureza sem dificuldades, conversando e trocando ideias, para não deixar espaços à desunião.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: *“as diferenças têm, não tem jeito, só que não atrapalham esse grupo porque tem união, a amizade acaba ajudando”*.

Sobre sinais e formas de governança, o discurso foi que o grupo possui regras formais bem estabelecidas, que ajudam a determinar certo controle e organização do grupo. Não são consideradas regras rígidas, mas justas; os viticultores procuram cumpri-las sem discussões, esperando que todos os membros do grupo o façam. Quando acontece de um sujeito não as cumprir, é chamado para uma conversa, na tentativa de eliminar o problema.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: *“a regra é em tudo, tem que ter, é importante, se não como é que faz, sem regra não tem como seguir”*.

Sobre o estado de configuração da rede, é possível afirmar que a presença de confiança e de comprometimento é forte entre os viticultores, devido à união e dedicação entre os sujeitos. O grupo possui uma governança formal bem estabelecida, com regras flexíveis, que o ajudam a se organizar e enfrentar diferenças que porventura surjam. Portanto, o estado de rede do grupo é equilibrado, sem conflitos intransponíveis, com presença de laços sociais bem fortes.

Nessa entrevista, como nas anteriores, existem vários pontos de convergência - sobre a união e a dedicação dos sujeitos com o grupo. Os dados da

entrevista sustentam a afirmação de que as categorias confiança e comprometimento são os eixos organizadores do grupo, e que essas duas categorias, ao lado das categorias de assimetria e governança, apresentam a configuração do estado da rede.

### **Sujeito 13**

O sujeito é viticultor há 17 anos. Pequeno produtor de uvas na região, ou seja, com área produtiva de até um hectare, mantida apenas pelos membros da família. Sujeito simples, considerado pelos demais sujeitos do grupo um homem motivador e batalhador, defendendo o grupo com toda sua garra e dinamismo.

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

(A) Sobre as categorias confiança e comprometimento serem eixos, destaca-se que as duas são eixos organizadores do estado de redes desse grupo, pois o sujeito indicou que as duas categorias formam a base da rede.

(B) Sobre as quatro categorias definirem o estado de redes, essa proposição se sustenta, pois existem regras formais bem estabelecidas. Os viticultores as seguem e as consideram relevantes para um trabalho organizado e respeitado; as diferenças são revolvidas sem grandes problemas, por considerar a união existente no grupo.

A presença dessas categorias ocorre conjuntamente com a união existente no grupo, que busca qualidade e procura mostrar um trabalho sério e organizado, qualificando-se para se manter em um mercado cada vez mais competitivo. Novamente é possível afirmar que os viticultores estão se mantendo unidos primeiramente pelo bom relacionamento social existente.

Sobre sinais de confiança, o discurso foi que os sujeitos do grupo confiam nos demais, não existindo motivos de desconfiança no grupo. Existem união e amizade, o que ajuda os sujeitos a exporem as dificuldades, na certeza de que seus companheiros o ajudarão. A confiança é considerada um eixo forte entre os sujeitos

do grupo dos viticultores.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*eu confio demais nesse grupo aqui, tem bastante essas partes aí de um contar com o outro, não tem nada que reclamar não*”.

Sobre sinais de comprometimento, o discurso foi que as pessoas do grupo dos viticultores são bem comprometidas com o grupo, procuram se ajudar sempre que necessário: quando caem parreiras com vendavais, chegam a se reunir 80 pessoas para ajudar o companheiro, e demais ações que o grupo exige. As ações coletivas ocorrem com maior frequência do que individualmente. O sujeito se considera comprometido e sempre que possível procura ajudar os companheiros, sem esperar em troca ou ganhar por isso.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*a união aqui vou te falar a verdade, é difícil ter um lugar, já morei em outro lugar, mas igual a esse lugar aqui não, aqui tem uma união com o povo que é incrível*”.

Sobre natureza e forma de solução das assimetrias, o discurso foi que no grupo existem diferenças de conhecimento, de objetivo e de capacidade de produção, mas não atrapalham o bom relacionamento dos sujeitos, pois o sujeito considera normais as diferenças. O sujeito considera que o diálogo é essencial para o bom relacionamento, e não permitir que grandes problemas aconteçam. É um grupo equilibrado, ou seja, não possui grandes diferenças. Os sujeitos procuram conversar para manter certo equilíbrio, não deixando espaços para a desunião.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*tem diferença, nem todo mundo é igual, mas aqui as diferenças não têm problema*”.

Sobre sinais e formas de governança, o discurso foi que o grupo possui regras formais, que devem ser valorizadas, e que ajudam a estabelecer certa ordem e respeito. O sujeito não considera as regras rígidas, mas flexíveis e adaptáveis conforme a necessidade do grupo em determinado período. O sujeito acredita e espera que seus companheiros as cumpram, pois as consideram imprescindíveis para estabelecer certa organização.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*se você quer fazer uma coisa,*

*o outro quer fazer de outro jeito, não dá, tem que ter regra, senão vira bagunça, e não tem como”.*

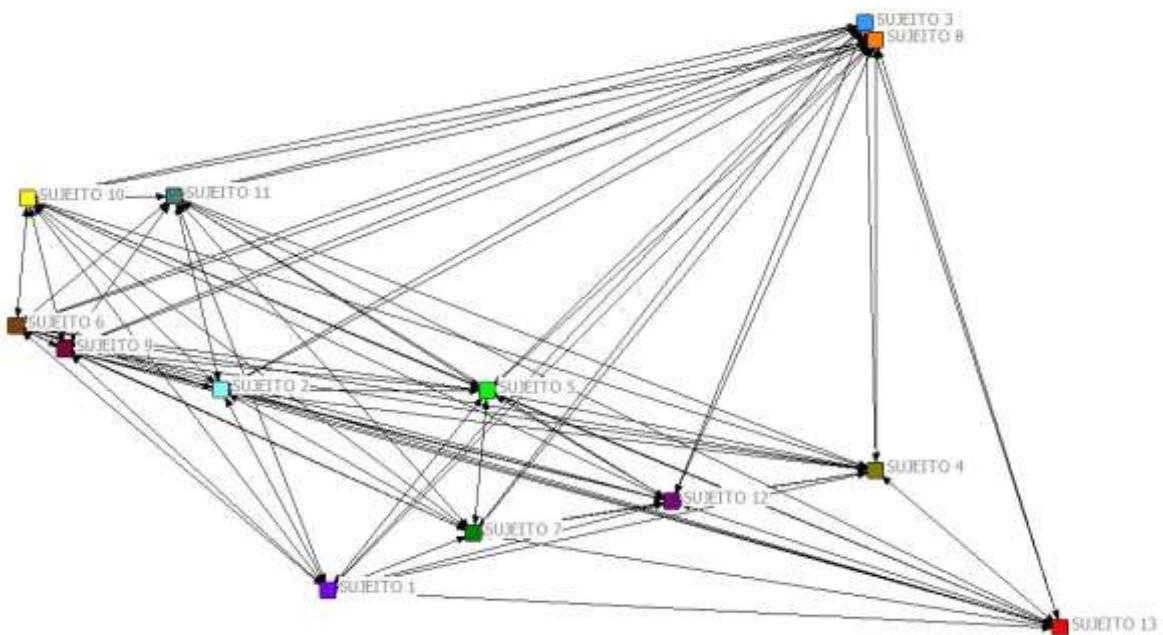
Sobre o estado de configuração da rede, a presença de confiança e de comprometimento é forte entre os viticultores, devido à união. O grupo tem governança formal bem estabelecida, com regras claras e relevantes, que ajudam o grupo a se organizar e criar certa ordem e respeito, e ainda a enfrentar diferenças que surjam. O estado de rede desse grupo é maduro, equilibrado, com presença de fortes laços sociais.

Como conclusão desta entrevista, é possível afirmar que os dados são coerentes com as entrevistas anteriores. A união entre os sujeitos é indispensável ao bom relacionamento do grupo. Portanto, novamente os dados sustentam que as categorias confiança e comprometimento são os eixos organizadores do grupo, e que essas duas categorias, ao lado das categorias de assimetria e governança, caracterizam o estado da rede.

Em linhas gerais, as entrevistas convergiram expressivamente nas categorias sociais investigadas neste trabalho. Amizade, união, companheirismo, dedicação, confiança e comprometimento foram elencados como elementos essenciais para a existência do grupo. Na quinta entrevista a tendência já estava bem estabelecida, e teria sido possível encerrar a coleta, considerando o critério de exaustão. No entanto, confirmado a relação social que os atores estabelecem entre si e com terceiros, os sujeitos estavam tão envolvidos com o projeto que o pesquisador decidiu continuar por respeito aos sujeitos ainda não entrevistados.

O mapa perceptual das relações entre os atores da rede da uva, gerado pelo software Ucinet, é mostrado na Figura 3. Conforme se verifica, existem alta densidade e dois líderes, que são os sujeitos 3 e 8 das entrevistas, sendo os mais indicados da rede.

FIGURA 3 - Mapa Perceptual das Relações dos Viticultores de Bandeirantes



Fonte: desenvolvido pelo autor em 2014.

Como conclusão das entrevistas com os viticultores, os dados sustentam as proposições de que as categorias confiança e comprometimento são os eixos organizadores do grupo, e que as duas categorias, somadas às categorias de assimetria e governança, caracterizam o estado de configuração da rede, pois há convergência nas falas dos sujeitos de que a confiança e o comprometimento são categorias que formam a base da rede, e que o grupo se mantém unido primeiramente pelos laços sociais.

#### 5.1.3 Dados de questionários

A pesquisa foi realizada com quatro categorias (sinais de confiança, sinais de comprometimento, natureza e forma de solução das assimetrias e sinais e formas de governança), na forma de escala do tipo Likert. Foram obtidos dados de 30 sujeitos viticultores associados da Adecot e Triângulo, em Bandeirantes, de um total aproximado de 70 produtores. O questionário foi elaborado com 29 questões fechadas, com base nos 17 indicadores das categorias, apresentados no Quadro 2, sendo que alguns indicadores originaram mais de uma questão.

Os resultados estão apresentados na Tabela 3, apenas com as respostas de concordância, pois elas oferecem a base de sustentação ou não das proposições. Nas linhas encontram-se os totais de respostas de cada sujeito em cada categoria. Para o sujeito 1, o número 7/7 na categoria sinais de comprometimento indica que das sete afirmativas sobre a categoria, o sujeito escolheu as sete com a afirmativa A - “concordo fortemente”, ou a afirmativa B - “concordo”. Portanto, com o resultado de 7/7 se afirma que para o sujeito essa categoria tem forte presença.

As somas dos totais de respostas dos 30 sujeitos foram organizadas por categorias e apresentadas em resultados de frequência e percentual da soma das respostas A e B e somente da resposta A. Assim, observa-se um grau de concordância mais forte do grupo sobre cada categoria. Na coluna da categoria sinais de comprometimento, quando somadas as respostas A e B, obtém-se um percentual de 99,5% e frequência de 209 respostas de concordância A e B de um total de 210. Quando somadas apenas as respostas A obtém-se um percentual de 74% e frequência de 155 respostas de concordância mais forte sobre um total de 210. O que indica que mesmo sendo consideradas apenas as respostas A de concordância mais forte existem sinais expressivos da presença e importância dessa categoria.

TABELA 3 - Resultados das respostas de concordância dos sujeitos do grupo da uva.

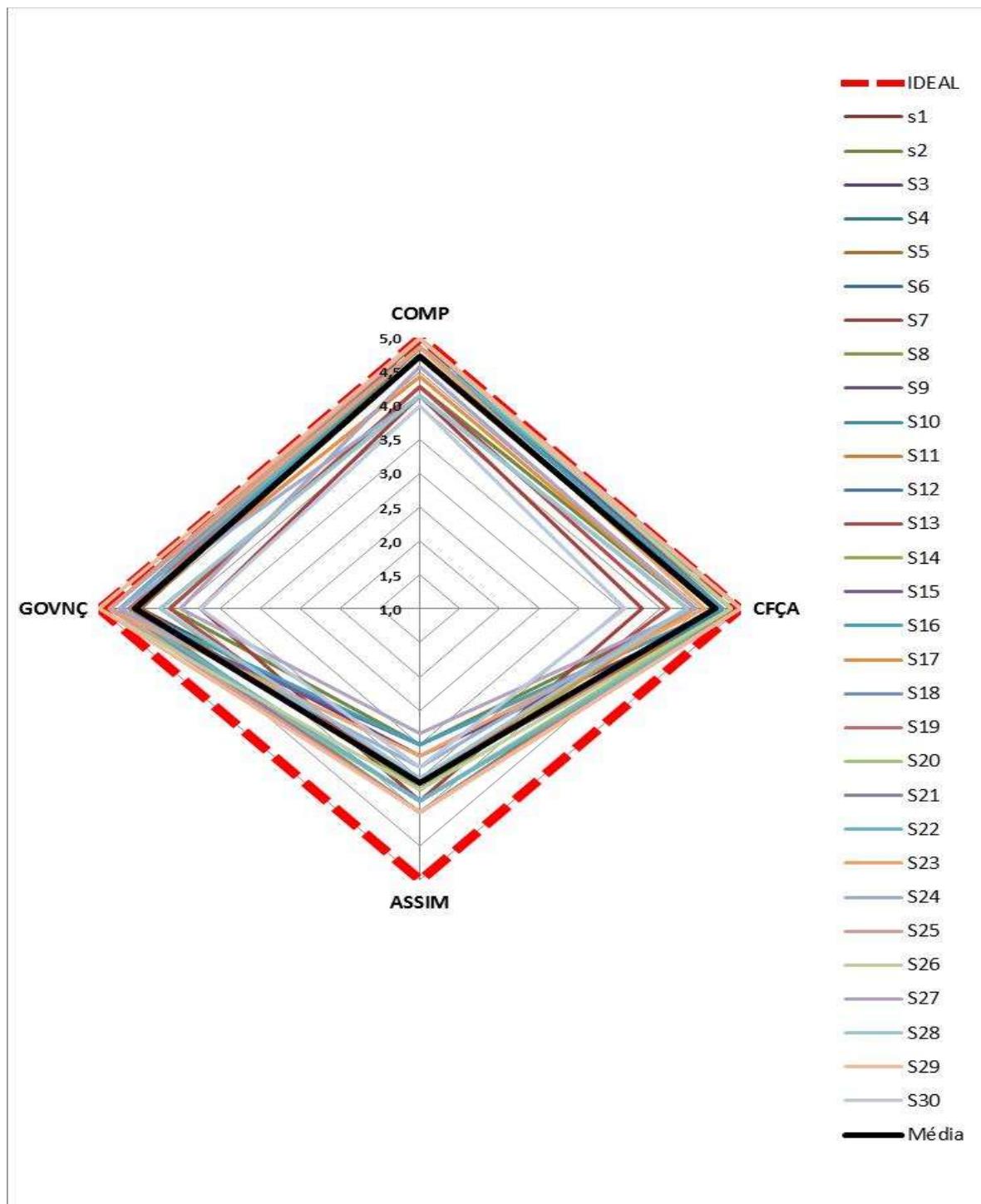
SINAIS DE COMPROMETIMENTO (grupo A)		SINAIS DE CONFIANÇA (grupo B)		NATUREZA E FORMA DE SOLUÇÃO DAS ASSIMETRIAS (grupo C)		SINAIS E FORMAS DE GOVERNANÇA (grupo D)		INTERFACES (grupo E)	
ANÁLISE POR SUJEITO (Respostas A e B)		ANÁLISE POR SUJEITO (Respostas A e B)		ANÁLISE POR SUJEITO (Respostas A e B)		ANÁLISE POR SUJEITO (Respostas A e B)		ANÁLISE POR SUJEITO (Respostas A e B)	
SUJEITO 1	7 / 7	9 / 9	4 / 6	8 / 8	6 / 8	5 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8
SUJEITO 2	7 / 7	9 / 9	4 / 6	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8
SUJEITO 3	7 / 7	9 / 9	4 / 6	8 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8
SUJEITO 4	7 / 7	9 / 9	3 / 6	7 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8
SUJEITO 5	7 / 7	9 / 9	3 / 6	7 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8
SUJEITO 6	7 / 7	9 / 9	3 / 6	7 / 8	5 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8
SUJEITO 7	6 / 7	7 / 9	5 / 6	7 / 8	7 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8
SUJEITO 8	7 / 7	9 / 9	4 / 6	7 / 8	7 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8
SUJEITO 9	7 / 7	9 / 9	3 / 6	7 / 8	7 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8
SUJEITO 10	7 / 7	9 / 9	4 / 6	8 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8
SUJEITO 11	7 / 7	9 / 9	4 / 6	7 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8
SUJEITO 12	7 / 7	9 / 9	4 / 6	8 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8
SUJEITO 13	7 / 7	9 / 9	4 / 6	7 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8
SUJEITO 14	7 / 7	9 / 9	4 / 6	7 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8
SUJEITO 15	7 / 7	9 / 9	3 / 6	8 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8
SUJEITO 16	7 / 7	9 / 9	3 / 6	8 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8
SUJEITO 17	7 / 7	9 / 9	4 / 6	7 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8
SUJEITO 18	7 / 7	9 / 9	4 / 6	8 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8
SUJEITO 19	7 / 7	9 / 9	4 / 6	7 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8
SUJEITO 20	7 / 7	9 / 9	4 / 6	8 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8
SUJEITO 21	7 / 7	9 / 9	4 / 6	7 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8
SUJEITO 22	7 / 7	9 / 9	4 / 6	7 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8
SUJEITO 23	7 / 7	9 / 9	3 / 6	8 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8
SUJEITO 24	7 / 7	9 / 9	4 / 6	8 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8
SUJEITO 25	7 / 7	9 / 9	4 / 6	8 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8
SUJEITO 26	7 / 7	9 / 9	4 / 6	8 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8
SUJEITO 27	7 / 7	9 / 9	3 / 6	7 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8
SUJEITO 28	7 / 7	9 / 9	4 / 6	7 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8
SUJEITO 29	7 / 7	9 / 9	4 / 6	8 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8	6 / 8
SUJEITO 30	7 / 7	7 / 9	4 / 6	7 / 8	7 / 8	7 / 8	7 / 8	7 / 8	7 / 8
Soma A+B	209	266	113	220	180				
Percentual	99,5%	99%	63%	92%	75%				
Frequência	209 / 210	266 / 270	113 / 180	220 / 240	180 / 240				
Total A	155	192	68	168	129				
Percentual	74%	71%	38%	70%	54%				
Frequência	155 / 210	192 / 270	68 / 180	168 / 240	129 / 240				

Fonte: desenvolvida pelo autor em 2014.

Buscando visualizar os dados numa imagem, utilizou-se o gráfico radar do software Excel, obedecendo ao seguinte critério: quanto mais as linhas de cada

sujeito estiverem próximas da linha ideal (azul) externa, mais equilibrada ou configurada estará a rede. A Figura 4 mostra o resultado da rede da uva. Nota-se que há distribuição das categorias próximas do valor ideal que é o 5. Significa forte presença da confiança e do comprometimento (média 4,7), sustentando a afirmativa do trabalho.

FIGURA 4 - Gráfico Radar da Rede dos Viticultores de Bandeirantes



Fonte: desenvolvida pelo autor em 2014.

Como conclusão destes dados, há a sustentação das proposições de que as categorias confiança e comprometimento são os eixos organizadores do grupo dos viticultores, e que essas duas categorias, ao lado das categorias de assimetria e governança, caracterizam o estado de configuração da rede, tendo uma governança bem estabelecida e resolvida. Portanto, esse negócio se configura em um desenho de rede que se chamaria de amadurecimento ou uma rede mais desenvolvida, com problemas resolvidos em suas diversas manifestações.

#### 5.1.4 Dados de acompanhamento

##### **Reunião 1**

O primeiro acompanhamento ocorreu no dia 2 de julho de 2014, na Coofapi, com viticultores de Bandeirantes, associados à Triângulo. Estavam presentes 12 associados, além do secretário. As reuniões acontecem no mínimo uma vez por mês, e se surgirem assuntos relevantes - uma praga na uva fora de época, é marcada uma reunião extraordinária. Em cada reunião um dos sujeitos leva algum tipo de petisco, e o produto funciona como um elo, passando de mão em mão.

A temática da reunião foi a abertura dos envelopes enviados pelos fornecedores de insumos, com uma espécie de licitação. O grupo se mostrou bem organizado e centrado nos assuntos, discutindo falhas e ideias de melhorias. Foram constatados a participação e o envolvimento de todos. Durante a reunião, os sujeitos criaram momentos de descontração com piadas e histórias, sem perder tempo e nem o objetivo da reunião, sendo visível um laço social forte de amizade e companheirismo. Ao final, o presidente agradeceu a participação e deixou livre a palavra para os sujeitos abordarem algum assunto que poderia ser significativo para o grupo. Nessa reunião a temática básica foi a decisão do processo de licitação.

A análise temática do acompanhamento indica a seguinte linha de resposta sobre os dois problemas da pesquisa:

(A) Sobre as categorias confiança e comprometimento serem eixos, é possível afirmar que as duas são eixos organizadores do estado de redes do grupo, pois os sujeitos mantiveram um bom relacionamento antes, durante e depois da reunião. As duas categorias, portanto, formam a base da rede.

(B) Sobre as quatro categorias definirem o estado de redes, a proposição se sustenta, pois existem regras formais bem estabelecidas entre os viticultores, e as diferenças que surgem no grupo são revolvidas de forma rápida, sendo esclarecidas.

Como conclusão do acompanhamento, os dados sustentam as afirmativas. Sobre o estado específico dessa rede, caracteriza-se pela base social e equilíbrio na solução dos conflitos e nas regras para o seu desenvolvimento.

## Reunião 2

O segundo acompanhamento foi a 15 de julho de 2014, na Adecot, com os viticultores de Bandeirantes, da qual participaram 15 associados. A associação está localizada na zona rural, próxima aos produtores de uva. As reuniões acontecem no mínimo uma vez por mês, como no grupo Triângulo. O grupo tem característica religiosa muito forte. No início da reunião se faz uma oração pedindo graças por todos os produtores da região, e em especial foi pedido pela saúde de um menino de cinco anos que está com câncer.

A temática da reunião foi ler a ata da reunião anterior, como retomada dos últimos assuntos abordados, e logo foram apresentadas as despesas mensais e apontadas algumas falhas ocorridas na gestão anterior, mas sempre de maneira explicativa, não criando constrangimento nos membros que participaram da gestão passada. Sempre se perguntou aos presentes se existiam dúvidas ou sugestões. O grupo ocupa minutos da reunião para retomar assuntos relevantes, com os sujeitos que chegam atrasados, para conhecerem os assuntos discutidos, o que é sinal de um laço social. O grupo destacou um novo plano de cotação de insumos. Surgiram várias ideias e o comprometimento em cumprir a nova tarefa foi visível, como a confiança no momento de escolher as pessoas responsáveis pela nova pesquisa de preço. Por ser uma diretoria nova, mas com membros que já estão no negócio desde fundação da Adecot, percebe-se que os membros ainda se sentem desconfortáveis quanto à posição de líderes, o que talvez se justifique pelo grau de amizade entre os sujeitos, que sempre se referem ao companheiro com muito respeito e prestígio. No final da reunião, o presidente deixou dez minutos livres para assuntos diversos que os participantes considerassem pertinentes e que não haviam sido discutidos na

reunião. Como nada foi levantado, ele encerrou a reunião formal e educadamente. Na reunião as temáticas básicas foram, portanto, sobre um novo plano de cotação de insumos, apresentação das despesas mensais e indicação de falhas ocorridas na gestão anterior.

A análise temática do acompanhamento indica a seguinte linha de resposta sobre os dois problemas da pesquisa:

(A) Sobre as categorias confiança e comprometimento serem eixos, as duas são eixos organizadores do estado de redes do grupo, sendo observados traços firmes de amizade. Portanto, as duas categorias formam a base da rede.

(B) Sobre as quatro categorias definirem o estado de redes, essa proposição se sustenta, pois existem regras formais bem estabelecidas entre os viticultores; as diferenças que surgem no grupo são revolvidas de forma rápida e são esclarecidas.

Concluindo esta análise, há convergência com a análise anterior, sustentando afirmações sobre os eixos e os estados de redes. Sobre o estado específico dessa rede, ela se configura em um desenho que se chama de amadurecimento, ou em desenvolvimento, com problemas resolvidos em suas diversas manifestações.

### **Reunião 3**

O terceiro acompanhamento ocorreu no dia 4 de agosto de 2014, na Adecot, com os viticultores de Bandeirantes, da qual participaram 13 associados. Como de costume o grupo iniciou a reunião com uma oração pedindo graças por todos os produtores da região.

Houve a leitura da ata da reunião anterior, para a retomada dos assuntos abordados. Em seguida foram discutidos detalhes sobre receitas e despesas. O objetivo principal da reunião foi um grande evento na comunidade, festa típica da região, com missa campal e um torneio de futebol com vários times da região, reunindo em média mil pessoas das zonas rural e urbana. Para o evento é preciso o envolvimento de várias pessoas. A Adecot é a organizadora, ao lado de instituições

como a Triângulo, Coopafi, Cooperativa Integrada e Prefeitura Municipal de Bandeirantes. No final da reunião o presidente deixou dez minutos livres para assuntos não discutidos, e em seguida ele encerrou formalmente a reunião. As temáticas básicas foram a apresentação das despesas mensais, aluguel do barracão e uma festa típica da região, com missa campal e torneio de futebol com times da região.

A análise temática do acompanhamento indica a seguinte linha de resposta sobre os dois problemas da pesquisa:

(A) A confiança e o comprometimento são eixos organizadores do estado de redes desse grupo, pois novamente os sujeitos mantiveram um bom relacionamento antes, durante e depois da reunião, sendo observados elos de amizade entre os sujeitos. As duas categorias, portanto, formam a base da rede.

(B) Sobre as quatro categorias definirem o estado de redes, novamente a proposição se sustenta, pois existem regras formais bem estabelecidas entre os viticultores. As diferenças que surgem no grupo são revolvidas de forma rápida e todas elas são esclarecidas.

Dois detalhes mereceram destaque nessa reunião. O primeiro é o componente religioso do grupo. A doutrina católica é forte no grupo, levando os sujeitos a se reunirem em templos religiosos, como a Basílica de Nossa Senhora Aparecida, na cidade de Aparecida, São Paulo, para agradecerem a produção anual. O fator social sustenta a ideia deste trabalho, e as categorias sociais são a base de uma rede.

O segundo detalhe é a função social da Adecot, organizando uma festa local. O caráter social da organização dá às reuniões de negócios um ângulo social que, segundo se defende neste projeto, sustenta o grupo, mesmo nas adversidades, e impulsiona as ações comerciais.

A reunião, como as anteriores, permite afirmar que as categorias sociais de confiança e comprometimento são os eixos organizadores do grupo dos viticultores, e que as duas categorias, ao lado das categorias de assimetria e governança, caracterizam o estado da rede. Sobre o estado característico do grupo, a rede

configura-se em formato de estabilidade, com desenvolvimento e assimetrias definidas e resolvidas.

Os acompanhamentos convergiram de maneira clara e expressiva sobre a presença e importância das categorias sociais investigadas neste trabalho, colocando-as no centro da configuração da rede. Os dados sustentam as proposições de que as categorias confiança e comprometimento são os eixos organizadores do grupo, e que essas duas categorias, somadas às categorias de assimetria e governança, caracterizam o estado de configuração da rede. A rede se caracteriza por um equilíbrio na solução de conflitos, pois inexistem oportunismos e interesses conflitantes, e pela presença da governança informal, controlando e guiando o padrão de comportamento, como os rituais religiosos e o petisco de mão em mão.

#### 5.1.5 Resposta aos problemas de pesquisa

Em resposta ao primeiro problema da pesquisa é possível afirmar que as categorias confiança e comprometimento são os eixos organizadores do estado de redes do grupo dos viticultores, pois os instrumentos foram capazes de indicar que as duas categorias formam a base da rede. A convergência foi rapidamente estabelecida, estando definida já na quinta entrevista. Outra sustentação nasce da análise dos questionários, em que praticamente 100% dos sujeitos indicaram a confiança e o comprometimento como bases de sustentação da rede. Os acompanhamentos, que são raros em pesquisas, mostraram as relações ocorrendo de fato (e não descritas em entrevistas posteriores). Os rituais de início e fim da reunião, a passagem do petisco de mão em mão, o respeito pela informação a quem chegou atrasado, o cuidado para não criticar o colega que era o presidente anterior; são sinais de um grupo que tem sua coesão na relação social.

Sustenta-se a primeira afirmativa sobre o grupo ser organizado ao redor dos eixos da confiança e do comprometimento.

Em resposta ao segundo problema, as quatro categorias selecionadas foram capazes de definir o estado de rede. Nesse grupo (associados e não associados), o estado de rede fica caracterizado pela inexistência de conflitos não resolvidos,

controle do comportamento oportunista, trocas democráticas de informações e decisões quase unâimes sobre as ações de negócios. A governança formal e informal se coordena sem conflitos, gerando um trabalho organizado e considerado no mercado. Qualquer pequeno problema é resolvido o mais rapidamente possível, não deixando espaço para a desunião do grupo, pois os sujeitos consideram a união e o companheirismo fatores muito sérios para a sua existência. Essa proposição se sustenta, pois existem dados convergentes nos quatro instrumentos. O estado de rede dos pequenos agricultores dessa região do Paraná se caracteriza por seu equilíbrio e solução de conflitos, dinâmica bem mesclada de formalidade e informalidade, união de objetivos sociais e comerciais que se integram (não há conflitos de interesses) e rituais sociais e religiosos que ligam as pessoas de uma maneira que se torna difícil pensar em falta de confiança ou de comprometimento.

Um ponto a ser destacado não considerado como categoria selecionada, mas que surgiu no decorrer da pesquisa, foi a religiosidade do grupo. A religião está presente de forma clara e forte no grupo, como rezar antes de iniciar as reuniões, romarias à cidade de Aparecida, unindo vários sujeitos que desejam agradecer a produção do ano, promover eventos que envolvam a comunidade local e regional, com missa campal e festividades. Esse seria um tema para futuras pesquisas, considerando os aspectos sociais em redes de negócios principalmente em regiões mais tradicionais, como no caso dos viticultores de Bandeirantes.

## 5.2 Rede da banana

Neste item serão apresentados e analisados todos os dados coletados sobre o negócio da banana, buscando a resposta ao problema de pesquisa. Em seguida, serão apresentados dados de fontes secundárias, entrevistas, questionários, acompanhamentos e resposta ao problema de pesquisa.

O negócio da banana iniciou-se em 1992, quando a Emater apresentou uma proposta aos pequenos produtores do município de Andirá, com o objetivo de gerar nova fonte de renda. No início se reuniram 50 produtores, especialmente aqueles com perfil associativista e que se enquadravam na agricultura familiar. Foram

selecionados os produtores com capacidade empresarial para entrar no negócio, ou seja, havia a necessidade de uma área mínima de plantio para iniciar a rede de negócio da banana.

Durante 13 anos (1994 a 2007), a rede se organizou informalmente, chegando a ter 115 agricultores. Em 2008 foi fundada a Associação dos Produtores de Banana de Andirá e Região, Apbana, que começou com 40 associados. Os associados foram selecionados conforme o perfil associativista; possuir experiências em manejo de agricultura que demanda esforço com trabalhos semelhantes ao da banana (como plantador de algodão); e aqueles que já cultivavam bananas com um padrão próximo de qualidade. O interesse em fundar a associação surgiu ainda em decorrência de projetos sociais do Banco do Brasil, no qual os bananicultores estavam inseridos, mas sem representação formal do grupo.

### 5.2.1 Dados de fontes secundárias

Neste item serão apresentados os dados de fontes secundárias, constando de uma entrevista técnica sobre o negócio da banana. Foram encontrados outros tipos de documentos sobre o negócio da banana, principalmente em sites do município e jornais da região, porém os conteúdos não eram relevantes para o desenvolvimento do trabalho, porque seu conteúdo eram detalhes de contratos ou chamadas públicas para reuniões.

Sobre a entrevista técnica, o sujeito acompanha os produtores de banana desde o início de sua formação. Em seu discurso ficou evidenciada a existência de um grupo fechado, com regras de inclusão, sendo organizados e comprometidos. Evidencia-se que as pessoas que farão parte da associação precisam ser escolhidas com critérios rigorosos, de acordo com o perfil associativista e não oportunista no negócio.

Considerando o estado de uma rede mais fechada, com critérios éticos e econômicos de homogeneização dos participantes, há certa sustentação das proposições de que as categorias confiança e comprometimento são os eixos organizadores do grupo dos bananeiros, e que as duas categorias, ao lado das categorias de assimetria e governança, caracterizam o estado de configuração da

rede. O relato indicou que existem problemas a serem resolvidos entre os atores, como vender os produtos de forma mais justa e organizada.

### 5.2.2 Dados de entrevistas

#### **Sujeito 1**

O sujeito é um produtor de bananas há 22 anos, começou como pequeno agricultor e atualmente é médio produtor de bananas na região, ou seja, com área produtiva aproximada de 20 alqueires. Sujeito frequentemente indicado pelos demais, o que revela ser respeitado no grupo e admirado pelo seu empenho e companheirismo.

A análise temática do discurso indica a seguinte linha de resposta sobre os dois problemas da pesquisa:

(A) Sobre as categorias confiança e comprometimento serem eixos, afirma-se que as duas são eixos organizadores do estado de redes do grupo, pois o sujeito indicou que as duas categorias formam a base da rede.

(B) Sobre as quatro categorias definirem o estado de redes, essa proposição se sustenta, pois existem regras formais bem estabelecidas. Os sujeitos do grupo as seguem e acreditam serem essenciais para um trabalho organizado. Existem diferenças de objetivos, capacidades de produção e de conhecimentos do negócio, que são resolvidas sempre que possível, por meio da união e companheirismo, não deixando espaço para um clima desfavorável.

A presença dessas categorias ocorre conjuntamente com o esforço que o grupo desenvolve em tentar manter-se no mercado que está se tornando cada vez mais competitivo, incentivando os bananicultores a continuar no ramo, mesmo sem expressivos incentivos do governo. O grupo formal está diminuindo, por falta de comprometimento de alguns sujeitos da associação. No entanto, os sujeitos, associados ou não, continuam mantendo um bom relacionamento social.

Sobre sinais de confiança, o discurso foi que os produtores de banana confiam em contar seus problemas sobre o negócio aos membros da rede, expõem

suas fraquezas de conhecimento de forma a acreditar que um membro do grupo os ajudará, mesmo sem ganhar nada em troca. Os sujeitos que entram no grupo apenas por interesses financeiros acabam se afastando, pois não conseguem enxergar o lado social presente no grupo, o que ajuda a manter certo equilíbrio do negócio. Portanto, a confiança é um eixo entre os produtores de banana.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: *“a gente se mantém unidos, e confiamos uns nos outros, todo mundo é amigo”*.

Sobre sinais de comprometimento, o discurso foi que as pessoas que se mantêm associadas estão comprometidas com o grupo, procurando sempre que possível cumprir suas tarefas para ajudar o crescimento do grupo. O sujeito se considera comprometido e procura ajudar as pessoas do grupo dentro do seu limite de conhecimentos e habilidades, não esperando nada em troca, apenas que todos cresçam juntos.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: *“se eu descobrir um modo de trabalhar mais fácil, um modo que eu vou ter um lucro maior, a gente tem que dividir, porque ao mesmo tempo que está se ajudando, está ajudando ele também, então não pode pensar só em você”*.

Sobre natureza e forma de solução das assimetrias, o discurso foi que existem diferenças de produção e conhecimento, mas que o grupo está equilibrado, ou seja, procura sempre resolver suas diferenças de qualquer natureza sem grandes dificuldades. Como no momento de venda da produção é preciso que dois ou três produtores se unam para fechar uma carga, portanto, é preciso buscar parceiros que também precisam escoar sua produção, e não apenas por interesse em vender a própria mercadoria. Existem regras claras para que isso não aconteça, e se acontece o grupo tenta resolver de forma flexível, conversando e explicando que a atitude não está de acordo com as regras do grupo.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: *“a gente já teve muito problema de correr atrás de tudo, e o cara foi lá e só teve o lucro em cima, só que a gente vai, contorna, tenta resolver e conversa; a gente foi tentando para não deixar desunir”*.

Sobre sinais e formas de governança, o discurso foi que o grupo tem regras

claras e estabelecidas, não sendo rígidas, mas satisfatórias. Todos procuram cumpri-las sem discussão, esperando que as pessoas do grupo as cumpram, pois veem as regras como ponto significativo para estabelecer ordem e respeito, não deixando espaço para desordens.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*a gente tem as regras, tem regras em falta, tem os relatórios, são regras bem satisfatórias, porque se não tiver nem o mínimo de regras não vira, não dá certo*”.

Sobre o estado de configuração da rede, há a presença expressiva de confiança e de comprometimento entre os membros, percebendo-se uma clara união. O grupo tem uma governança formal bem estabelecida, com regras que os ajudam a organizar e solucionar diferenças que surjam no decorrer do tempo, como oportunismo e inveja, que fizeram o grupo perder vários membros em curto espaço de tempo. Portanto, o estado de rede é equilibrado, sem grandes conflitos e com forte presença de laço social.

O discurso indica que as pessoas que estão no grupo primordialmente por interesses pessoais financeiros, acabam se desligando, selecionando-se os que ficam. O movimento de entropia cria uma união cada vez maior, pois, paradoxalmente, cada vez que sai um integrante, o grupo fica mais forte e equilibrado. O eixo ordenador do grupo seria o comprometimento (só fica quem se interessa pelo coletivo).

Na conclusão desta entrevista, pode-se afirmar que os dados sustentam as afirmativas de que as categorias confiança e comprometimento são os eixos organizadores dos bananicultores, e que as duas categorias, ao lado das categorias de assimetria e governança, caracterizam o estado da rede. Sobre o estado específico dessa rede ela apresenta problemas econômicos a serem resolvidos. É uma rede que procura superar dificuldades financeiras: atravessadores nas vendas das bananas criaram um descontrole de mercado na rede, o que acabou de certa forma criando subgrupos que, aparentemente, enfraquecem a identidade e força de coesão dos produtores de banana.

## Sujeito 2

O sujeito está no ramo de bananas há 13 anos, mantém um bom relacionamento com os agricultores, é considerado um pequeno produtor de bananas na região, ou seja, com área produtiva aproximada de dez alqueires. Possui várias ideias e opiniões positivas sobre o negócio e acredita que a chave para o sucesso é ser transparente com os seus companheiros.

A análise temática do discurso indica a seguinte linha de resposta sobre os dois problemas da pesquisa:

(A) Sobre as categorias confiança e comprometimento serem eixos, é possível afirmar que as duas são eixos organizadores do estado de redes, pois ficou perceptível nas palavras no sujeito que as duas categorias formam a base da rede.

(B) Sobre as quatro categorias definirem o estado de redes, essa proposição se sustenta, pois existem regras informais estabelecidas entre os sujeitos não participantes da associação. O grupo as segue e acredita serem imprescindíveis para um trabalho organizado e honesto; as diferenças existentes no grupo são revolvidas com as trocas frequentes de informações.

A presença das categorias ocorre simultaneamente à dedicação existente no grupo, trocando informações para produzir com qualidade, tentando manter-se em um mercado cada vez mais competitivo, ajudando os bananicultores no que for preciso, pensando no bem de todos. Portanto, os sujeitos desse grupo se mantêm unidos primeiramente pelo bom relacionamento social.

Sobre sinais de confiança, o discurso foi que os sujeitos do grupo dos bananicultores confiam mutuamente; existe uma troca frequente de informações técnicas, comerciais; os sujeitos dependem uns dos outros, tomando decisões em conjunto, como para qual fornecedor entregarão os produtos; qual tipo de insumo e quando será aplicado esse insumo, esperando que todos façam essa tarefa no mesmo período para não prejudicar a produção de um vizinho. Cria-se um laço forte de confiança entre os sujeitos do grupo dos bananicultores. A confiança seria o eixo que move as ações.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: *"os produtores vêm tirar*

*informação de compradores, se a gente pode continuar vendendo para ele, se um fala sim, os outros confiam e continuam vendendo”.*

Sobre sinais de comprometimento, o discurso foi que os produtores de banana, associados ou não, ajudam-se reciprocamente, deixando interesses pessoais em segundo plano, trocando informações, auxiliando seus parceiros a como produzir mais com qualidade, pensando no crescimento do grupo. O sujeito se considera comprometido e procura ajudar as pessoas do grupo dentro do seu limite de conhecimentos e habilidades, não esperando nada em troca, apenas que todos cresçam juntos.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*quando ocorreram duas geadas seguidas, a gente se ajudou, incentivando o novo plantio, sem interesse nenhum, foi tudo por ajuda mesmo, a gente quer o bem, aqui na nossa região não vê vizinho querendo o mal do outro*”.

Sobre natureza e forma de solução das assimetrias, o discurso foi que existem poucas diferenças no grupo, pois a troca de informações frequentes ajuda a criar um equilíbrio, para não atrapalhar o desenvolvimento e crescimento do negócio da banana. Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*hoje em dia você está no mercado, tem que se comunicar; hoje, quando o produtor vende a banana, comenta sobre o preço, para ninguém ser enganado*”.

Sobre sinais e formas de governança, o discurso foi que o grupo não tem regras formais, porém existem regras informais. Como exemplo, estabelecendo um preço único de venda dos produtos. Todos devem vender no mesmo valor. Não existem regras rígidas, mas procuram sempre que possível criar acordos para o bem de todos; procuram cumpri-las sem discussão, esperando que as pessoas do grupo as cumpram, pois acreditam que as regras ajudam o grupo a criar ordem e respeito, do mesmo modo um trabalho sério e honesto.

Sobre o estado de configuração da rede, há a presença expressiva de confiança e comprometimento entre os membros. Percebe-se uma união clara entre os sujeitos: há trocas de informações frequentemente. O grupo tem governança informal, porém existem acordos bem estabelecidos que ajudam a organizar e solucionar diferenças que surjam, como estabelecer um preço único de venda.

Portanto, o estado de rede desse grupo é equilibrado, sem conflitos, um grupo unido, com perspectivas de crescimento e forte laço social. O discurso autoriza afirmar que a confiança é o eixo que orienta as ações.

Como conclusão desta entrevista, constata-se que as informações convergem em parte com a entrevista anterior, como na união e troca de informações entre os sujeitos. Os dados sustentam as afirmações de que as categorias confiança e comprometimento são os eixos organizadores do grupo, e que essas duas categorias, ao lado das categorias de assimetria e governança, caracterizam o estado dessa rede.

### **Sujeito 3**

O sujeito é um bananicultor há 22 anos, cultiva outros produtos, como alfafa, trigo e soja. Participa de grupos sociais religiosos, o que ocupa grande parte do seu tempo, porém mantém bom relacionamento com os bananicultores de sua região; respeitado pelos colegas, que o citaram em várias entrevistas.

A análise temática do discurso indica a seguinte linha de resposta sobre os dois problemas da pesquisa:

(A) Sobre as categorias confiança e comprometimento serem eixos, as duas são eixos organizadores do estado de redes desse grupo, pois o sujeito deixa claro em vários pontos de sua fala que a confiança e o comprometimento são as categorias que formam a base da rede.

(B) Sobre as quatro categorias definirem o estado de redes, essa proposição se sustenta, pois existem regras informais estabelecidas pela confiança, respeito, honestidade e ética, as quais os sujeitos do grupo seguem e acreditam serem essenciais a um bom trabalho; diferenças no grupo são resolvidas com diálogos e trocas de informações, não deixando espaço para climas desfavoráveis.

A presença dessas categorias ocorre conjuntamente com o respeito e a honestidade que existem no grupo; a troca de informações e a ajuda fortalecem o grupo e criam uma situação favorável para enfrentar um mercado cada vez mais

competitivo. Os sujeitos do grupo se mantêm unidos primeiramente pelo bom relacionamento social existente.

Sobre sinais de confiança, o discurso foi que os sujeitos do grupo dos bananicultores confiam uns nos outros, relatam os problemas comerciais, pessoais e familiares, esperando a ajuda do próximo. Existe um laço forte de confiança entre os sujeitos, a maioria se coloca na dependência uns dos outros, existindo honestidade e ética profissional no grupo.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*as coisas que acontecem, no trabalho, na família, um problema pessoal, a gente acaba conversando*”.

Sobre sinais de comprometimento, o discurso foi que os produtores de banana ajudam uns aos outros, sem interesses pessoais, existindo grande amizade entre os produtores; a maioria procura cumprir o que foi prometido, pois estão sempre pensando no crescimento do grupo, trocam informações, ensinam seus parceiros de negócio sobre alguma técnica nova, buscam ajudar e fazer o bem ao próximo. O sujeito se considera comprometido e procura ajudar as pessoas do grupo, emprestando equipamentos, mão de obra, não esperando nada em troca, apenas querendo o bem de todos. Diferentemente do discurso do sujeito 2, esse discurso coloca o comprometimento como a linha central da sobrevivência do grupo.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*o que está dando certo a gente passa um pro outro, o que eu não tenho de maquinário eu empresto dos outros, os outros emprestam o meu, pela troca de amizade*”.

Sobre natureza e forma de solução das assimetrias, o discurso foi que existem diferenças no grupo, mas são em pequeno número, e não atrapalham o seu desenvolvimento, pois sempre que possível procuram solucionar as diferenças com diálogo e troca de informações, o que acaba criando um equilíbrio que fortalece o grupo cada vez mais.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*aqui é tudo unido, ninguém quer atrapalha a situação do outro, não pode deixar o mal atrapalhar*”.

Sobre sinais e formas de governança, o discurso foi que o grupo não tem regras formais; no entanto, confiança, respeito, honestidade, conduta e ética familiar

que os produtores carregam estabelecem certas regras informais no negócio, não prejudicando os sujeitos no grupo e fora. Não existem regras rígidas, mas os sujeitos procuram conversar e estabelecer acordos pensando no bem de todos, pois acreditam que a confiança e o respeito são fortes, o que os ajuda a crescer. A governança informal, baseada na confiança e no comprometimento, move o grupo.

Sobre o estado de configuração da rede, há uma presença expressiva de confiança e comprometimento entre os membros; percebe-se uma união clara entre eles, com respeito e ética pessoal. O grupo possui uma governança informal; confiança, respeito e honestidade ajudam a organizar e solucionar diferenças. O estado de rede desse grupo, portanto, é estruturado, equilibrado, sem conflitos, fundado nas relações sociais de confiança e comprometimento e com sinais de crescimento.

Como conclusão desta entrevista, é possível afirmar que as informações são coerentes com a entrevista 2. O respeito e a honestidade entre os sujeitos são indispensáveis para o grupo se manter unido, mas existem divergências em relação ao sujeito 1 sobre a governança formal. Os dados sustentam que as categorias confiança e comprometimento são os eixos organizadores do grupo, e que ambas as categorias, ao lado de assimetria e governança, caracterizam o estado dessa rede.

#### **Sujeito 4**

O sujeito é produtor de bananas há 20 anos. Acredita que o sucesso é alcançado somente com dedicação e comprometimento de cada membro. Relata que “não é fácil” conquistar o sucesso, mas se torna possível quando cada um faz a sua parte, com transparência e união.

A análise temática do discurso indica a seguinte linha de resposta sobre os dois problemas da pesquisa:

(A) Sobre as categorias confiança e comprometimento serem eixos, as duas são eixos organizadores do estado de redes, pois ficou perceptível nas palavras do sujeito que as duas categorias formam a base da rede.

(B) Sobre as quatro categorias definirem o estado de redes, essa proposição se sustenta, pois existem regras formais bem estabelecidas. Os sujeitos do grupo as seguem e acreditam serem essenciais para um trabalho organizado. Existem diferenças de objetivos, capacidades de produção e de conhecimentos do negócio, porém não dificultam o desenvolvimento do grupo, pois a união entre todos é maior do que as pequenas diferenças resolvidas sem grandes dificuldades.

A presença dessas categorias ocorre simultaneamente ao esforço ao qual o grupo se dedica em trabalhar de forma transparente e unida, ensinando e trocando conhecimentos para enfrentar um mercado cada vez mais competitivo, incentivando os bananicultores a continuar nesse ramo mesmo sem incentivos suficientes do governo. O grupo formal está perdendo seus membros, e precisa urgentemente de novos incentivos da associação, para atrair antigos e novos membros. Há desorganização no escoamento do produto, em decorrência da falta de organização dos agricultores. No entanto, os agricultores continuam mantendo um bom relacionamento social.

Sobre sinais de confiança, o discurso foi que os associados acreditam e confiam uns nos outros, “vestem a camisa” do grupo e a ele se dedicam, trocando conhecimentos e informações; contam problemas e fraquezas de conhecimento, esperando a ajuda do grupo, a fim de retribuir essa ajuda. A confiança é considerada um eixo forte entre os sujeitos do grupo.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*a gente conhece essas pessoa há anos, são lutadores também, pessoas honestas e dedicadas, dão dicas sempre que sabem de coisa nova, não escondem da gente*”.

Sobre sinais de comprometimento, o discurso foi que os sujeitos que se mantêm associados são comprometidos, todos procuram ajudar uns aos outros no que for preciso, deixando de lado até mesmo interesses pessoais, pensando no crescimento do grupo. O sujeito se considera comprometido e procura ajudar as pessoas do grupo sem medir esforços, não esperando nada em troca, apenas pela amizade e união.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*eu ajudo meus companheiros no que eles precisam, somos unidos*”.

Sobre natureza e forma de solução das assimetrias, o discurso foi que existem diferenças de produção e de conhecimento no grupo, consideradas pequenas e comuns: um sujeito produz mais por possuir maior área de plantio, e isso não acarreta problema no relacionamento entre os sujeitos do grupo, pois não existem inveja ou exclusão de grandes ou pequenos produtores; convivem em um bom relacionamento.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: *“somente vai encontrar problema o cara que não se dedica e não busca a ajuda do grupo, se quiser trabalhar isolado”*.

Sobre sinais e formas de governança, o discurso foi que o grupo possui regras claras e bem explicadas, deixando-os cientes de suas obrigações e respeito. Não são consideradas regras rígidas, mas claras e suficientes para o bom funcionamento do grupo. A maioria dos sujeitos procura cumpri-las sem discussão, e esperam que os demais sujeitos do grupo as cumpram, para haver ordem e respeito, não criando uma imagem de grupo desorganizado.

Sobre o estado de configuração da sub-rede da rede, há presença marcante de confiança e comprometimento entre os membros, percebendo união e lealdade. O grupo tem governança formal estabelecida e esclarecida, ajudando a organizar e até mesmo solucionar pequenas diferenças. O estado de rede desse grupo é organizado, sem grandes conflitos - um grupo unido e forte presença de laços sociais.

A conclusão desta entrevista é coerente com a entrevista do sujeito 1, sobre a união e a dedicação dos sujeitos. Os dados sustentam que as categorias confiança e comprometimento são os eixos organizadores do grupo, e que essas duas categorias, ao lado das categorias de assimetria e governança, caracterizam em parte o estado dessa rede. O grupo formal está perdendo membros, e precisa urgentemente de novos incentivos da associação, para atrair os antigos e novos membros. Uma desorganização no escoamento do produto ocorre pela falta de organização dos agricultores.

## Sujeito 5

O sujeito é produtor de bananas há seis anos, possui um bom relacionamento com os bananicultores de sua região, é respeitado pelos vizinhos e colegas de trabalho, que o consideram um sujeito humilde e prestativo. Alguns relataram: “Com ele não tem tempo ruim”.

A análise temática do discurso indica a seguinte linha de resposta sobre os dois problemas da pesquisa:

(A) Sobre as categorias confiança e comprometimento serem eixos, as duas são eixos organizadores do estado de redes desse grupo, pois ficou claro nas palavras no sujeito entrevistado que a confiança e o comprometimento fazem com que o grupo funcione. Todos confiam uns nos outros e se comprometem a ajudar o grupo. Elas formam a base da rede.

(B) Sobre as quatro categorias definirem o estado de redes, a proposição se sustenta, pois existem regras informais estabelecidas pela confiança e amizade entre os sujeitos, que as seguem e acreditam uns nos outros pela sua ética e honestidade. As poucas diferenças no grupo são resolvidas sem muito esforço, com trocas de informações, de ajuda simultânea, não deixando espaço a climas desfavoráveis.

A presença dessas categorias ocorre com a amizade e honestidade; procuram sempre ajudar uns aos outros sem medir esforços, colaborando no que for preciso, pensando no bem e crescimento de todos. Portanto, os sujeitos desse grupo se mantêm unidos primeiramente pelos laços sociais.

Sobre sinais de confiança, o discurso foi de que os sujeitos do grupo dos bananicultores confiam mutuamente, tendo um laço de amizade muito forte. Não há motivos para desconfiar ou querer prejudicar um membro do grupo. Os sujeitos se colocam na dependência uns dos outros, expondo problemas e dificuldades profissionais, esperando que seus colegas os ajudem, sendo criado um laço forte de confiança entre os sujeitos.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*não existe desconfiança entre nós aqui, somos tudo colegas, como irmãos de sangue*”.

Sobre sinais de comprometimento, o discurso foi que os produtores de banana procuram se ajudar, sem interesses pessoais, pela amizade, compromisso com o negócio e respeito com os membros do grupo. Sempre que possível trocam informações, ensinam os parceiros novas técnicas, sem esperar nada em troca, somente o crescimento do grupo. O sujeito se considera comprometido e procura ajudar as pessoas do grupo no que for preciso, do plantio à colheita, considerando uma obrigação pela amizade com seus parceiros, não esperando nada em troca, apenas que todos cresçam juntos.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*nós trabalhamos todos juntos, unidos, ajudo a cortar e carregar as bananas dos colegas, depois eles me ajudam, pela troca de amizade mesmo*”.

Sobre natureza e forma de solução das assimetrias, o discurso foi que existem diferenças de produção e de conhecimento, mas sempre que aparecem o grupo procura resolvê-las o quanto antes para não atrapalhar o desenvolvimento e crescimento do negócio. Na colheita, o pessoal procura ajudar quem tem maior produção, não pensando que o sujeito ganhará mais ou menos.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*se o meu colega tem dez alqueires de banana e eu tenho dois, não me incomodo, vamos tirar lá primeiro, onde está mais sufocado*”.

Sobre sinais e formas de governança, o discurso foi que o grupo não tem regras formais, mas informais, como organizar a carga dos produtos a serem vendidos; todos se comprometem a cortar quantidades suficientes para montar cargas iguais, ajudando a escoar todos os produtos, sem prejudicar algum sujeito. Não existem regras rígidas, e os sujeitos procuram criar acordos como forma de organização, não havendo prejuízos.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*todo mundo aqui sabe o que tem que fazer, eu vou cortar o outro já sabe que tem que carregar, é bem organizado*”.

Sobre o estado de configuração da rede, há presença expressiva de confiança e de comprometimento, percebe-se um grau de amizade e confiança bem

forte. O grupo tem governança informal, porém existem acordos bem estabelecidos pela ética e honestidade, que ajudam a organizar e solucionar diferenças, como a organização de carga para escoar toda a mercadoria sem prejudicar alguém. O estado de rede, portanto, é organizado, estruturado, confiante, equilibrado, sem conflitos; um grupo unido com perspectivas de crescimento e fortes laços sociais.

A conclusão é coerente em alguns pontos com as demais entrevistas, como na entrevista do sujeito 3, sobre união, honestidade e dedicação dos sujeitos. Esses dados sustentam a afirmativa sobre confiança e comprometimento serem eixos organizadores. Existem diferenças que se repetiram em outras entrevistas, sobre a governança informal na rede dos agricultores e a governança formal na associação. Os dados provocam dúvidas sobre a posição central ou não da governança.

## **Sujeito 6**

O sujeito está no ramo de bananas há seis anos, considerado um pequeno produtor na região, ou seja, com área produtiva aproximada de dez alqueires. Sujeito muito simples, com características de solidariedade a partir de ideias e opiniões bem positivas sobre o negócio. Possui bom relacionamento com os bananicultores de sua região, principalmente dois vizinhos, que considera como sua família.

A análise temática do discurso indica a seguinte linha de resposta sobre os dois problemas da pesquisa:

(A) Sobre as categorias confiança e comprometimento serem eixos, as duas são eixos organizadores do estado de redes desse grupo. Ficou claro nas palavras no sujeito que amizade, confiança e comprometimento fazem o grupo funcionar e formam a base da rede.

(B) Sobre as quatro categorias definirem o estado de redes, essa proposição se sustenta, pois existem regras informais estabelecidas pela confiança e amizade entre os sujeitos do grupo, que as seguem e acreditam uns nos outros, por sua ética e honestidade. Há poucas diferenças no grupo, resolvidas sem esforços, com trocas de informações, um diálogo de ajuda simultânea, não deixando espaço a climas

desfavoráveis.

A presença dessas categorias ocorre com a amizade e honestidade que existem no grupo. Procuram sempre ajudar uns aos outros sem medir esforços, colaborando no que for preciso, pensando no bem e crescimento de todos. Os sujeitos desse grupo, portanto, mantêm-se unidos primeiramente pelos laços sociais.

Sobre sinais de confiança, o discurso foi que os sujeitos do grupo dos bananicultores confiam uns nos outros. Possuem laço de amizade muito bom, não havendo motivos para desconfiar ou querer prejudicar os demais membros. Nesse grupo, os sujeitos estão em dependência recíproca, expondo problemas e dificuldades profissionais, esperando que os colegas os ajudem, criando um laço forte de confiança.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*eu não tenho vergonha de perguntar, quando eu não sei procuro ajuda, e se me procura eu também ensino*”.

Sobre sinais de comprometimento, o discurso foi que os sujeitos do grupo procuram ajudar uns aos outros sempre que preciso, sem interesses pessoais, pela amizade, compromisso e respeito com os demais. Sempre que possível trocam informações, ensinam novas técnicas adquiridas, sem esperar nada em troca, pensam coletivamente no crescimento do grupo. O sujeito se considera comprometido e procura ajudar as pessoas do grupo, do plantio à colheita, não esperando nada em troca, apenas que todos cresçam juntos.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*estou num lugar privilegiado, se não fossem meus vizinhos não sei como que ia fazer, eles me ajudam a cortar e embalam a banana quando eu preciso, depois ajudo eles, e assim vai*”.

Sobre natureza e forma de solução das assimetrias, o discurso foi que existem diferenças de produção e objetivos. Cada sujeito tem uma meta a atingir conforme sua capacidade de produção, mas isso não atrapalha ou impede o grupo de se desenvolver e crescer, pois sempre que alguma diferença aparece o grupo procura resolvê-la, não deixando espaço a situações desfavoráveis.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*no período de colheita os vizinho mais perto procuram ajudar quem tem mais banana pra embalar, não tem*

*inveja se o amigo vai lucrar mais ou menos do que ele”.*

Sobre sinais e formas de governança, o discurso foi que o grupo não tem regras formais, mas existem regras informais como organizar a carga dos produtos a serem vendidos. Todos se comprometem a cortar quantidades suficientes para montar cargas iguais, ajudando a escoar todos os produtos, sem prejudicar algum sujeito do grupo. Não existem regras rígidas no grupo, os sujeitos procuram criar acordos como forma de organização, não havendo prejuízos no grupo.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*não tem regra no papel, chega na hora precisou, eles estão prontos para ajudar, todos sabem o combinado*”.

Sobre o estado de configuração da rede, há presença expressiva de confiança e comprometimento, percebe-se um grau de amizade e confiança forte. Na percepção desse sujeito o grupo tem governança informal, existem acordos estabelecidos pela ética e honestidade, que ajudam a organizar e solucionar diferenças - organização de carga para escoar toda a mercadoria sem prejudicar alguém. O estado de rede desse grupo é organizado, estruturado, equilibrado, com poucos conflitos, um grupo unido com perspectivas de crescimento e fortes laços sociais e baixa divergência de percepção sobre a rede.

A conclusão desta entrevista converge em vários pontos com as demais entrevistas, como união e confiança entre os sujeitos, trocas de informações e seus conhecimentos, porém existem divergências quanto à percepção do sujeito apenas sobre a governança informal da rede, ao passo que existem regras formais e estabelecidas, mas que talvez não as considere tão importante. Os dados sustentam as afirmativas de que as categorias confiança e comprometimento são os eixos organizadores do grupo, e que essas duas categorias, ao lado das categorias de assimetria e governança, caracterizam em parte o estado da rede, em suas diversas manifestações.

## **Sujeito 7**

O sujeito é produtor de bananas há 11 anos, tem um bom relacionamento com o grupo, mantendo contato com todos os produtores da sua região.

Considerado médio produtor de bananas na região, ou seja, com área produtiva aproximada de 20 alqueires.

A análise temática do discurso indica a seguinte linha de resposta sobre os dois problemas da pesquisa:

(A) Sobre as categorias confiança e comprometimento serem eixos, as duas são eixos organizadores do estado de redes desse grupo, pois ficou perceptível no discurso do sujeito entrevistado, que as duas categorias formam a base da rede.

(B) Sobre as quatro categorias definirem o estado de redes, essa proposição se sustenta, pois existem regras formais bem estabelecidas (o que o difere do sujeito anterior, que apresenta a governança informal como mais significativa). Os sujeitos do grupo as seguem e acreditam serem importantes para um trabalho organizado. Existem diferenças de capacidade de produção e de conhecimentos do negócio, porém não atrapalham o desenvolvimento do grupo, pois a união é maior do que as pequenas diferenças resolvidas sem dificuldades.

A presença dessas categorias ocorre com o esforço que o grupo dedica em se ajudar mutuamente, ensinando e trocando conhecimentos, pensando no crescimento de todos, procurando incentivar os bananicultores a continuar no ramo, mantendo-se unidos para enfrentar um mercado competitivo. Mesmo no grupo formal havendo atualmente poucos membros, os sujeitos, associados ou não, continuam mantendo um bom relacionamento social, mesmo os que estão fora da associação.

Sobre sinais de confiança, o discurso foi que os sujeitos do grupo da banana confiam uns nos outros, trocando conhecimentos e informações, revelam problemas e fraquezas de conhecimento, esperando serem ajudados pelo grupo, retribuindo a ajuda quando exigida. A confiança pode ser considerada um eixo forte entre os sujeitos do grupo dos bananicultores.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: *“o conhecimento que um tem passa para os demais, e eu também passo, sem problemas”*.

Sobre sinais de comprometimento, o discurso foi que a maioria dos sujeitos, associados ou não, é comprometida e procura ajudar uns aos outros, sem interesse

de ganho pessoal, apenas pensando no trabalho coletivo. O sujeito se considera comprometido e está disposto a ajudar as pessoas do grupo, no trabalho, na vida pessoal, sem medir esforços, não esperando nada em troca, apenas pela amizade.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*quando precisa, um ajuda o outro em todos os aspectos, até se um vizinho ficar doente, a gente vai lá e ajuda, então um ajuda o outro sim*”.

Sobre natureza e forma de solução das assimetrias, o discurso foi que existem diferenças de produção e de conhecimento no grupo, mas não acarretam problema para o desenvolvimento do grupo; as diferenças fazem com que o grupo cresça, pois servem como lição e experiência.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*o cara que tem área maior e mais conhecimento passa para os demais e acaba ajudando o grupo a crescer*”.

Sobre sinais e formas de governança, o discurso foi que o grupo possui regras claras, deixando todos os sujeitos cientes de suas obrigações e deveres com o grupo dos bananicultores. Não são consideradas regras rígidas, mas importantes para o bom funcionamento do grupo; a maioria dos sujeitos procura cumpri-las sem discussão, e espera que os demais sujeitos as cumpram, para haver ordem e respeito, não criando uma imagem de grupo desorganizado.

Sobre o estado de configuração da rede, há uma presença expressiva de confiança e comprometimento entre os membros, percebendo uma união. O grupo tem governança formal estabelecida e esclarecida, ajudando a organizar e solucionar diferenças que venham a acontecer no decorrer de um período. O estado de rede desse grupo é organizado, sem grandes conflitos, unido, com forte presença de laços sociais.

Como conclusão desta entrevista, as informações apresentam convergência em alguns pontos com as entrevistas anteriores, como a forte ligação de união e a confiança que existem entre os membros do grupo e divergência em outros, como a dominância da governança formal ou informal. Os dados sustentam as afirmativas que as categorias confiança e comprometimento são os eixos organizadores do grupo, e que as duas categorias, além das categorias de assimetria e governança,

caracterizam os estados de redes.

### **Sujeito 8**

O sujeito é um produtor de bananas há 15 anos, não frequenta regularmente as reuniões do grupo, mas mantém contato frequente com a Emater e com os demais produtores de banana de sua região, havendo um bom relacionamento no negócio.

A análise temática do discurso indica a seguinte linha de resposta sobre os dois problemas da pesquisa:

(A) Sobre as categorias confiança e comprometimento serem eixos, as duas são eixos organizadores do estado de redes desse grupo, pois o sujeito indicou que as duas categorias formam a base da rede.

(B) Sobre as quatro categorias definirem o estado de redes, essa proposição se sustenta, pois existem regras formais e informais estabelecidas pela confiança e companheirismo entre os sujeitos do grupo. Todos procuram segui-las sem discussões, e existem diferenças de produção e objetivos no grupo que não impedem o crescimento e o bom relacionamento dos sujeitos.

A presença dessas categorias ocorre com o companheirismo que existe entre os sujeitos, ajudando-se mutuamente sem medir esforços, pensando apenas no melhor para o parceiro. Os sujeitos se mantêm unidos primordialmente pelos laços sociais.

Sobre sinais de confiança, o discurso foi que os sujeitos do grupo dos bananicultores confiam uns nos outros, que existe um laço forte de amizade, não havendo qualquer tipo de problema em passar alguma técnica ou conhecimento. Nesse grupo os sujeitos ficam em dependência recíproca, pois expõem problemas e dificuldades profissionais, sem receio de que seus colegas os ajudem, pois acreditam que essas confissões acabam criando um laço forte de confiança no grupo dos bananicultores.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*quando tem alguma coisa de novidade que eles ficam sabendo, eles sempre falam, um acaba falando pro outro*”.

Sobre sinais de comprometimento, o discurso foi que os bananicultores ajudam-se sem interesses pessoais. Trocam informações, ferramentas de trabalho, sem esperar algo em troca, somente pela amizade e união. O sujeito se considera comprometido e ajuda o grupo, emprestando de ferramentas a mão de obra, não esperando nada em troca, apenas querendo ver o crescimento de todos.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*eu mesmo estou sempre servindo para puxar a banana, porque eles não têm carreta, e quando precisam também, as vezes falta gente pra cortar; se eu preciso eu vou lá, converso com eles, eles passam funcionários pra mim, a gente se comunica e se ajeita*”.

Sobre natureza e forma de solução das assimetrias, o discurso foi que existem diferenças de objetivos e produção, mas não atrapalham o relacionamento e o crescimento do grupo. Uns colhem bem mais do que outros, e mesmo assim não há espaço e motivos para a inveja, ou querer “passar o produtor menor para trás”.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*cada um na sua capacidade vamos tocando juntos e unidos*”.

Sobre sinais e formas de governança, o discurso foi que o grupo tem regras formais e regras informais, considerando-as importantes para organizar e estabelecer padrões de plantio, de venda, e em vários aspectos que ajudam o crescimento. Não existem regras rígidas, elas são flexíveis, dando oportunidade aos sujeitos de criar acordos como forma de resolver as situações harmoniosamente.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*se não tiver alguma regra pra seguir, aí eu acho que o negócio fica meio à vontade, fica esquisito*”.

Sobre o estado de configuração da rede, novamente há uma presença marcante de confiança e de comprometimento, percebe-se um grau de companheirismo bem forte. O grupo tem governança formal e informal; existem acordos bem estabelecidos pela amizade, que ajudam a organizar e estabelecer padrões, criando um clima favorável de trabalho. O estado de rede desse grupo é organizado, equilibrado, sem conflitos, unido, com objetivos de crescimento e fortes

laços sociais.

Na conclusão desta entrevista, pode-se afirmar que as informações são coerentes com as entrevistas anteriores, como união, confiança e companheirismo existentes no grupo, e divergentes, pois esse sujeito percebe equilíbrio entre a governança formal e informal. Portanto, os dados sustentam as afirmativas de que as categorias confiança e comprometimento são os eixos organizadores do grupo, e que essas duas categorias, ao lado das categorias de assimetria e governança, caracterizam em parte o estado dessa rede.

### **Sujeito 9**

O sujeito é bananicultor há 17 anos, considerado médio produtor de bananas na região, ou seja, com área produtiva aproximada de 20 alqueires. Satisfeito com o negócio, acredita que mesmo passando por crises ainda é um negócio rentável no ramo da agricultura. Respeitado no grupo e admirado pelo seu empenho, companheirismo e exemplo de humildade.

A análise temática do discurso indica a seguinte linha de resposta sobre os dois problemas da pesquisa:

(A) Sobre as categorias confiança e comprometimento serem eixos, as duas são eixos organizadores do estado de redes desse grupo, pois o sujeito indicou que as duas categorias formam a base da rede.

(B) Sobre as quatro categorias definirem o estado de redes, essa proposição se sustenta, pois existem regras formais bem estabelecidas. Os sujeitos do grupo as seguem e acreditam serem essenciais para um trabalho sério e organizado. Há diferenças de objetivos e de capacidades no negócio, porém não atrapalham o desenvolvimento do grupo, pois a confiança e a união são maiores do que as diferenças, resolvidas sem grandes dificuldades.

A presença dessas categorias ocorre com a união que fortalece o grupo formal e informal, mesmo que atualmente o grupo formal tenha poucos membros; os bananeiros mantêm um bom relacionamento, independentemente se o sujeito é ou

não associado.

Sobre sinais de confiança, o discurso foi que os sujeitos do grupo da banana confiam plenamente uns nos outros, trocam conhecimentos e informações, contam seus problemas e deficiência de conhecimentos, sem receio, na expectativa de receber ajuda dos parceiros de grupo. A confiança é um eixo forte entre os sujeitos do grupo dos bananicultores.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: *“eu confio plenamente, porque se não tivesse uma confiança neles não tinha como manter uma associação hoje, a confiança é tudo”*.

Sobre sinais de comprometimento, o discurso foi que os sujeitos se mantêm comprometidos com o negócio, ajudando sempre que for preciso as tarefas em conjunto, colocando os interesses coletivos acima dos individuais. O sujeito se considera comprometido e se dispõe a ajudar o grupo quando aparece alguma dificuldade, no trabalho, no lado pessoal, não esperando nada em troca, apenas pela união e confiança entre os sujeitos.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: *“sempre quando precisam eles ajudam, e vamos ajudar, tanto com maquinário, trator pra colheita, e como com o pessoal também, e ia eu, meu irmão, talvez minha mulher, minha cunhada, os meninos”*.

Sobre natureza e forma de solução das assimetrias, o discurso foi que existem diferenças de objetivos e de produção no grupo, resolvidas sempre que possível sem transtornos, de forma transparente, para não atrapalhar o desenvolvimento do grupo. O sujeito acredita que as diferenças são comuns em qualquer grupo e acabam sendo imprescindíveis para o fortalecimento do grupo; todos aprendem como experiência e lição de vida.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: *“sempre existirão diferenças em um grupo, cada um é cada um, só que não pode deixar isso aumentar e prejudicar o grupo”*.

Sobre sinais e formas de governança, o discurso foi que o grupo possui regras claras, muito importantes para equilibrar e criar ordem e respeito. Todos os

sujeitos estão cientes de suas obrigações e deveres. As regras não são consideradas rígidas, existe certa flexibilidade quando uma deles não é cumprida. Quando um sujeito falta mais do que o limite permitido nas reuniões, são analisados os motivos das faltas, e se discutem em assembleia geral se continua no grupo.

Sobre o estado de configuração da rede, há presença expressiva de confiança e de comprometimento, percebendo-se uma união clara entre eles. O grupo possui governança formal estabelecida e esclarecida, que ajuda a organizar e solucionar diferenças. O estado de rede desse grupo é organizado, sem grandes conflitos, unido, com forte presença de laços sociais.

A conclusão desta entrevista é coerente em vários pontos com as demais entrevistas, como no que se refere à união e à confiança. Os dados sustentam as afirmativas de que as categorias confiança e comprometimento são os eixos organizadores do grupo, e que ambas, ao lado das categorias de assimetria e governança, caracterizam os estados de redes, em suas diversas manifestações.

## **Sujeito 10**

O sujeito é produtor de bananas há 14 anos, considerado um médio produtor na região, ou seja, com área produtiva aproximada de 20 alqueires. Frequentemente indicado por outros produtores pela sua experiência e conhecimento do negócio.

A análise temática do discurso indica a seguinte linha de resposta sobre os dois problemas da pesquisa:

(A) Sobre as categorias confiança e comprometimento serem eixos, as duas são eixos organizadores do estado de redes do grupo, pois as frases do sujeito indicavam que elas formam a base da rede.

(B) Sobre as quatro categorias definirem o estado de redes, a proposição se sustenta, pois existem regras formais estabelecidas entre os sujeitos do grupo, que as seguem e acreditam serem essenciais ao crescimento do grupo. Há diferenças no grupo resolvidas sem que se despendam esforços, com conversas, ajudas simultâneas, não deixando espaço a climas desfavoráveis.

A presença dessas categorias ocorre simultaneamente ao companheirismo que existe no grupo, procurando sempre ajudar uns aos outros sem medir esforços, colaborando com outros bananicultores, pensando no bem e crescimento de todos. Os sujeitos desse grupo estão se mantendo unidos primeiramente pelos laços sociais que existem.

Sobre sinais de confiança, o discurso foi que as pessoas do grupo dos bananicultores confiam reciprocamente, pois possuem um laço de amizade muito bom; mesmo entre os não associados a relação de companheirismo existe. Nesse grupo os sujeitos estão na dependência mútua, expondo problemas e dificuldades profissionais, esperando que os colegas os ajudem. Cria-se um forte laço de confiança entre os sujeitos do grupo dos bananicultores.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*sempre existiu essa confiança de ensinar e passar o que um sabe e o outro não, e acreditar nos colegas, desde o início*”.

Sobre sinais de comprometimento, o discurso foi que os sujeitos do grupo procuram se ajudar na medida do possível, ensinando técnicas e habilidades aos parceiros de negócio, sem interesses pessoais, apenas pela amizade e compromisso com o grupo. O sujeito se considera comprometido e procura ensinar e ajudar os parceiros, desde a mão de obra até o empréstimo de equipamentos, não esperando nada em troca, apenas desejando que todos cresçam juntos.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*direto a gente faz isso, troca de serviço, empresta implemento, mesmo alguma coisa técnica que eu tenho feito na minha lavoura, se outro quer saber sempre procuro passar*”.

Sobre natureza e forma de solução das assimetrias, o discurso foi que existem diferenças de produção e objetivos no grupo pelo potencial de plantio de cada sujeito. Mas não atrapalha o grupo a se desenvolver e crescer, pois sempre que há diferença, procuram resolvê-la o quanto antes, para não deixar espaço às situações desagradáveis, como criar inimizades.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*sempre que tem algum problema a gente procura discutir entre a gente, trocar ideia, nunca tivemos*

*problema de um esconder o jogo, então é sempre jogo aberto”.*

Sobre sinais e formas de governança, o discurso foi que o grupo tem regras formais bem estabelecidas e imprescindíveis para ajudar o grupo a se direcionar e se organizar, sem prejudicar os sujeitos. Todas as regras são flexíveis, não existindo punições rígidas. Os sujeitos procuram conversar e criar acordos quando percebem que alguém não está cumprindo corretamente, por exemplo, quando um sujeito começa a faltar às reuniões o grupo procura verificar o motivo antes de ele perder o direito de participar.

Sobre o estado de configuração da rede, novamente há uma presença expressiva de confiança e de comprometimento entre os membros; percebe-se um grau de amizade e companheirismo entre os sujeitos. O grupo tem governança formal, existem acordos bem estabelecidos, que ajudam a organizar e solucionar diferenças. O estado de rede desse grupo é organizado, unido, com fortes laços sociais.

A conclusão desta entrevista é novamente coerente em vários pontos com as demais: união e confiança entre os sujeitos, companheirismo e trocas de informações. Os dados sustentam as afirmativas de que as categorias confiança e comprometimento são os eixos organizadores do grupo, e que ambas as categorias, ao lado de assimetria e governança, caracterizam os estados de redes, em suas diversas manifestações.

## **Sujeito 11**

O sujeito é um bananicultor há 20 anos, considerado um médio produtor na região, ou seja, com área produtiva aproximada de 20 alqueires. Considera-se tímido e simples, possui vasta experiência no negócio, com ideias e opiniões positivas. Tem bom relacionamento com os bananicultores que estão associados ou não, principalmente com seu irmão, bananicultor associado.

A análise temática do discurso indica a seguinte linha de resposta sobre os dois problemas da pesquisa:

(A) Sobre as categorias confiança e comprometimento serem eixos, as duas são eixos organizadores do estado de redes do grupo, pois ficou claro nas palavras no sujeito que as duas categorias formam a base da rede.

(B) Sobre as quatro categorias definirem o estado de redes, a proposição se sustenta, pois existem regras formais explícitas. Os sujeitos procuram segui-las para desenvolver um trabalho organizado; existem diferenças de produção, mas não atrapalham o desenvolvimento do grupo, pois a confiança e a união entre os sujeitos são maiores.

A presença dessas categorias ocorre paralelamente à união e ao comprometimento existentes no grupo. Há ajuda entre os parceiros, procurando incentivar os bananicultores a continuar no ramo, mantendo-se fortes para enfrentar o mercado. Mesmo sendo um grupo formal que atualmente conta com poucos membros, os sujeitos, associados ou não, continuam mantendo um bom relacionamento social, mesmo fora da associação.

Sobre sinais de confiança, o discurso foi que os sujeitos do grupo da banana confiam uns nos outros, ensinando técnicas, trocando conhecimentos e informações sobre o negócio, na expectativa de serem ajudados pelos parceiros. A confiança é um eixo forte entre os sujeitos do grupo dos bananicultores.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: *“nós trocamos várias informações e sempre ensinamos quem não sabe, pra ele crescer também”*.

Sobre sinais de comprometimento, o discurso foi que os sujeitos do grupo dos bananeiros estão comprometidos reciprocamente, cumprindo as tarefas e ajudando a serem cumpridas em conjunto, sempre pensando no coletivo e no melhor para o grupo. O sujeito se considera comprometido e ajuda o grupo quando for preciso, por exemplo, em momentos de dificuldades de plantio ou colheita, e em tudo que estiver ao seu alcance, sem esperar algo em troca, apenas pela confiança que mantém em seu grupo.

Sobre natureza e forma de solução das assimetrias, o discurso foi que existem diferenças de produção no grupo pela variação do tamanho da área de plantio que cada agricultor possui, mas não atrapalha o desenvolvimento ou cria

transtorno. O sujeito afirma que sempre existirão diferenças em qualquer negócio, e o grupo deve estar preparado para resolvê-las o mais rapidamente possível, para que não se tornem um problema maior. E afirma ainda que no grupo nunca houve um problema sem solução.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*sempre existirão diferenças nos negócios, somos tudo diferentes e pensamos diferente, é só saber conversar*”.

Sobre sinais e formas de governança, o discurso foi que o grupo possui regras formais, essenciais para ajudar a organização e criar respeito, deixando os membros cientes das obrigações e deveres. As regras existentes não são rígidas, mas flexíveis; quando uma delas não é cumprida, por exemplo, há conversa com os sujeitos que estão faltando mais do que o limite permitido nas reuniões, para o mesmo não ser excluído.

Uma frase que exemplifica a interpretação é: “*se não tiver as regras certinho, começa a bagunça, não vai pra frente*”.

Sobre o estado de configuração da rede, há a presença de confiança e de comprometimento, como uma expressiva união. O grupo possui governança formal bem esclarecida, que ajuda a organizar diferenças que ocorram. O estado de rede desse grupo é organizado, sem grandes conflitos, unido, com forte presença de laços sociais.

A conclusão desta entrevista é coerente em vários pontos com as demais. Como exemplo, a união e a confiança dos sujeitos com o grupo. Os dados sustentam que as categorias confiança e comprometimento são os eixos organizadores do grupo, e que ambas, ao lado das categorias de assimetria e governança, caracterizam os estados de redes, em suas diversas manifestações.

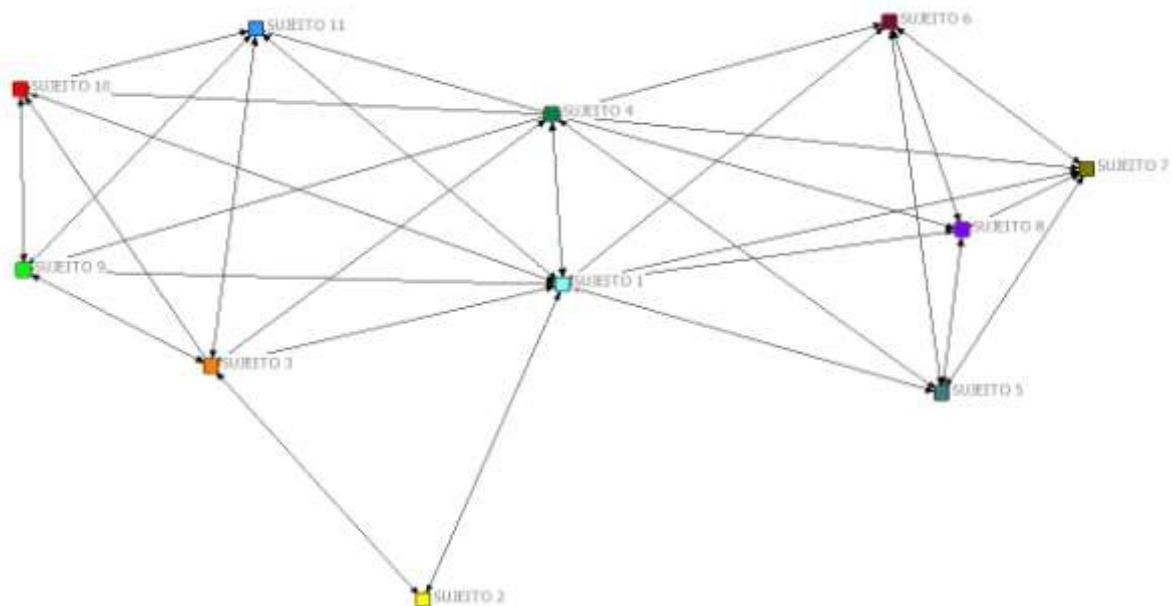
Em linhas gerais, as entrevistas convergiram expressivamente nas categorias sociais investigadas neste trabalho. A união, troca de informação, companheirismo, amizade, confiança e comprometimento foram elencados como elementos imprescindíveis para a existência do grupo.

Deve-se ressaltar que em todos os discursos os sujeitos comentaram sobre a governança formal e/ou informal. O pesquisador constatou que o tipo de

governança não modifica a forma como se relacionam, existindo organização e respeito. Outro detalhe é sobre a assimetria; em linhas gerais houve certa convergência nas falas dos sujeitos, de que os problemas encontrados são sempre resolvidos, o que é raro de se encontrar em relatos de redes. Essa assimetria está sendo resolvida a partir da confiança e cooperação existentes. O sujeito que é grande produtor, é ajudado pelos pequenos em determinado problema; cria-se comprometimento para ajudá-los em outra necessidade, e as assimetrias se anulam porque surgem problemas coletivos que superam as diferenças.

O mapa perceptual das relações entre os atores da rede da banana, gerado pelo software Ucinet, é mostrado na Figura 5. Conforme se verifica, a densidade é menor quando comparada à rede dos viticultores, mostrando a presença de subgrupos, um ator isolado, com menos ligações, e a existência de dois líderes, que são os sujeitos 1 e 4 das entrevistas, que servem como ligação entre os dois subgrupos da rede.

FIGURA 5 - Mapa Perceptual das Relações dos Bananicultores de Andirá



Fonte: desenvolvido pelo autor em 2014.

Como conclusão das entrevistas com os bananicultores, constata-se que os dados sustentam as proposições de que as categorias confiança e comprometimento são os eixos organizadores do grupo, e que as duas categorias, ao lado das categorias de assimetria e governança, caracterizam o estado de configuração dessa rede, pois há convergência nas falas dos sujeitos de que a confiança e o comprometimento são categorias que formam a base da rede, e que o grupo se mantém unido primeiramente pelos laços sociais.

### 5.2.3 Dados de questionários

Foram obtidos dados de 20 sujeitos bananicultores, associados e não associados da Apbana, em Andirá, Paraná, de um total aproximado de 50 produtores.

Os resultados estão apresentados na Tabela 4, apenas com as respostas de concordância, pois elas oferecem a base de sustentação do trabalho. Nas linhas encontram-se os totais de respostas de cada sujeito em cada categoria. Para o sujeito 1, por exemplo, o número 5/7 na categoria sinais de comprometimento indica que das sete afirmativas sobre a categoria, em cinco delas o sujeito escolheu a afirmativa A, “concordo fortemente”, ou a afirmativa B, “concordo”. Portanto, com o resultado de 5/7, para esse sujeito essa categoria tem presença forte.

As somas dos totais de respostas dos 20 sujeitos foram organizadas por categorias e apresentadas em resultados de frequência e percentual da soma das respostas A e B e somente da resposta A. Observa-se um grau de concordância mais forte do grupo sobre cada categoria. Na coluna da categoria sinais de comprometimento, quando somadas as respostas A e B obtém-se um percentual de 90% e frequência de 126 respostas de concordância A e B de um total de 140. Porém, quando somadas apenas as respostas A obtém-se um percentual de 77% e frequência de 108 respostas de concordância mais forte sobre um total de 140. O que indica que mesmo sendo consideradas apenas as respostas A de concordância mais forte existem sinais fortes da presença e relevância dessa categoria.

TABELA 4 - Resultados das respostas de concordância dos sujeitos do grupo da banana.

	SINAIS DE COMPROMETIMENTO (grupo A)	SINAIS DE CONFIANÇA (grupo B)	NATUREZA E FORMA DE SOLUÇÃO DAS ASSIMETRIAS (grupo C)	SINAIS E FORMAS DE GOVERNANÇA (grupo D)	INTERFACES (grupo E)
	ANÁLISE POR SUJEITO (Respostas A e B)	ANÁLISE POR SUJEITO (Respostas A e B)	ANÁLISE POR SUJEITO (Respostas A e B)	ANÁLISE POR SUJEITO (Respostas A e B)	ANÁLISE POR SUJEITO (Respostas A e B)
SUJEITO 1	5 / 7	7 / 9	4 / 6	5 / 8	6 / 8
SUJEITO 2	5 / 7	7 / 9	4 / 6	4 / 8	6 / 8
SUJEITO 3	2 / 7	7 / 9	4 / 6	7 / 8	3 / 8
SUJEITO 4	5 / 7	9 / 9	4 / 6	7 / 8	6 / 8
SUJEITO 5	7 / 7	9 / 9	4 / 6	8 / 8	6 / 8
SUJEITO 6	6 / 7	9 / 9	4 / 6	7 / 8	6 / 8
SUJEITO 7	7 / 7	9 / 9	4 / 6	8 / 8	7 / 8
SUJEITO 8	7 / 7	9 / 9	4 / 6	8 / 8	7 / 8
SUJEITO 9	7 / 7	9 / 9	4 / 6	8 / 8	7 / 8
SUJEITO 10	6 / 7	9 / 9	4 / 6	7 / 8	6 / 8
SUJEITO 11	7 / 7	9 / 9	4 / 6	7 / 8	7 / 8
SUJEITO 12	6 / 7	9 / 9	4 / 6	6 / 8	7 / 8
SUJEITO 13	7 / 7	9 / 9	4 / 6	8 / 8	6 / 8
SUJEITO 14	7 / 7	9 / 9	4 / 6	8 / 8	6 / 8
SUJEITO 15	7 / 7	9 / 9	4 / 6	8 / 8	6 / 8
SUJEITO 16	7 / 7	9 / 9	4 / 6	8 / 8	6 / 8
SUJEITO 17	7 / 7	9 / 9	4 / 6	8 / 8	6 / 8
SUJEITO 18	7 / 7	9 / 9	4 / 6	7 / 8	6 / 8
SUJEITO 19	7 / 7	9 / 9	4 / 6	7 / 8	6 / 8
SUJEITO 20	7 / 7	9 / 9	4 / 6	8 / 8	6 / 8
<b>Soma A+B</b>	<b>126</b>	<b>174</b>	<b>80</b>	<b>144</b>	<b>122</b>
<b>Percentual</b>	<b>90%</b>	<b>97%</b>	<b>67%</b>	<b>90%</b>	<b>76%</b>
<b>Frequência</b>	<b>126 / 140</b>	<b>174 / 180</b>	<b>80 / 120</b>	<b>144 / 160</b>	<b>122 / 160</b>
<b>Total A</b>	<b>108</b>	<b>140</b>	<b>71</b>	<b>128</b>	<b>111</b>
<b>Percentual</b>	<b>77%</b>	<b>78%</b>	<b>59%</b>	<b>80%</b>	<b>69%</b>
<b>Frequência</b>	<b>108 / 140</b>	<b>140 / 180</b>	<b>71 / 120</b>	<b>128 / 160</b>	<b>111 / 160</b>

Fonte: desenvolvida pelo autor em 2014.

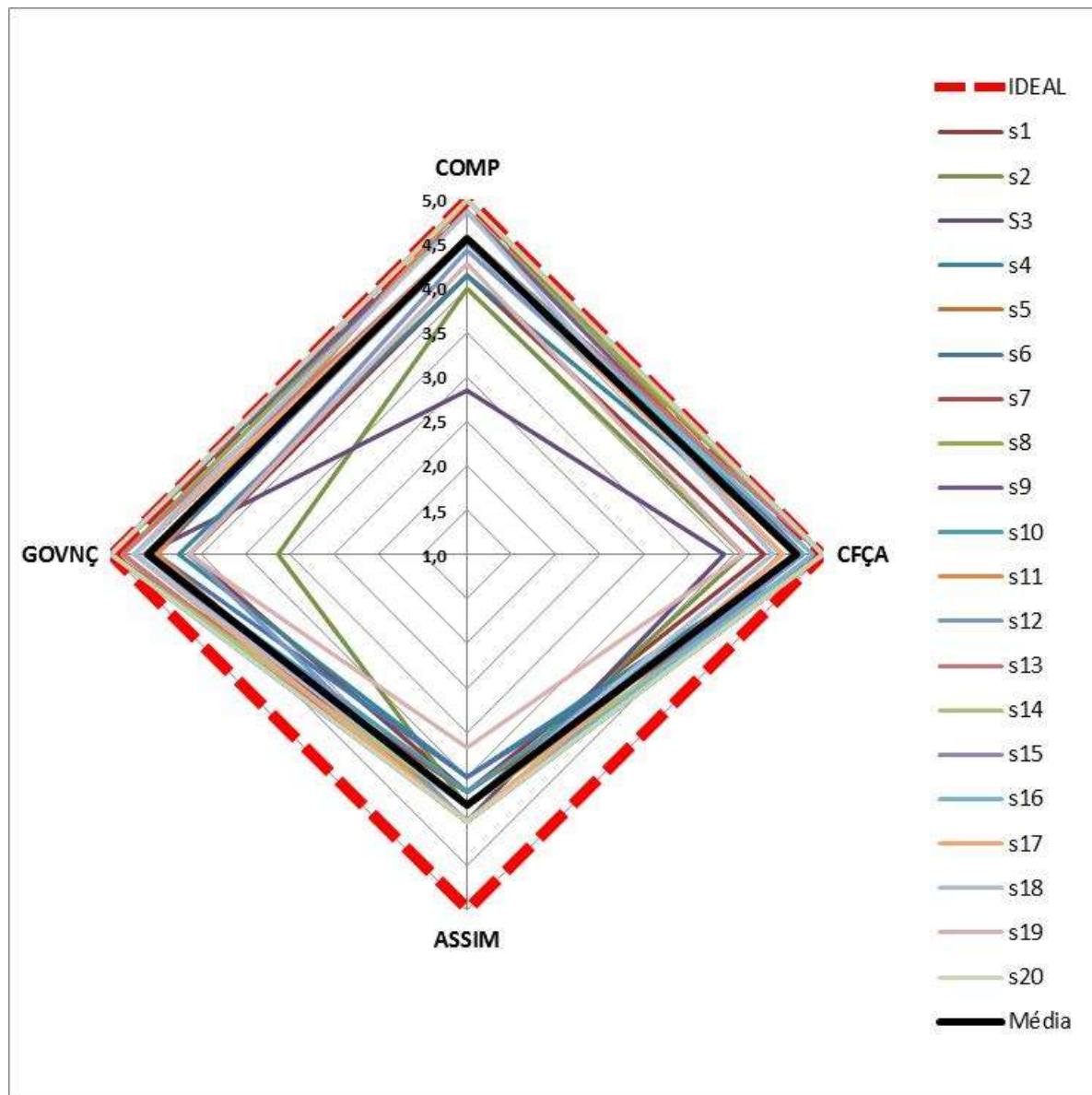
Sobre o resultado no item relativo à natureza e forma de solução das assimetrias, uma das possibilidades pode ser a compreensão diferente da pretendida. É possível que alguns respondentes tenham considerado que a concordância com a expressão “não causam nenhum problema” não implica necessariamente que não tenham existido no passado.

Como não foi possível retornar a esses sujeitos para tirar a dúvida, sugere-se a futuros pesquisadores que desdobrem a afirmativa C4 em duas outras, conforme sugestão expressa no item 6.3.1.

É essencial a informação, pois se forem considerados os conteúdos das respostas dadas nas entrevistas, de fato boa parte dos respondentes afirmou que as diferenças existentes no grupo, sejam elas de produção, conhecimento ou objetivo, nunca causaram problemas, ou seja, por princípio o trabalho aceita os números como eles estão. Por outro lado, considerando as convergências das respostas nas entrevistas, nas quais os sujeitos deixaram claro que nunca houve problemas, é possível afirmar até que a afirmativa C4 foi compreendida e respondida. Então, se considera como um detalhe de ajuste do instrumento.

Buscando visualizar os dados em uma imagem, utilizou-se o gráfico radar do software Excel, obedecendo ao seguinte critério: quanto mais próximas as linhas de cada sujeito estiverem da linha ideal (azul) externa, mais equilibrada e configurada estará a rede. A Figura 6 mostra o resultado da rede da banana. Nota-se que há uma distribuição das categorias próxima do valor ideal, que é o 5. Significa forte presença da confiança (média 4,7) e do comprometimento (média 4,6), sustentando a afirmativa do trabalho.

FIGURA 6 - Gráfico Radar da Rede dos Bananicultores de Andirá



Fonte: desenvolvido pelo autor em 2014.

Como conclusão dos dados, há sustentação das proposições de que as categorias confiança e comprometimento são os eixos organizadores do grupo dos bananicultores, e que as duas categorias, ao lado das categorias de assimetria e governança, caracterizam o estado de configuração da rede, havendo governança bem estabelecida e resolvida. Essa rede apresenta a característica que se chama de crescimento ou uma rede que está buscando superar dificuldades financeiras, mas que mantém um bom vínculo social entre seus membros.

### 5.2.4 Dados de acompanhamento

#### Reunião 1

Houve um primeiro acompanhamento com os bananicultores de Andirá, no dia 7 de outubro de 2013; estavam presentes 13 associados. Foi permitido gravar todo o período da reunião a fim de observar a forma de interação entre os atores do grupo antes mesmo de iniciar a reunião. Foi possível identificar aqueles que mais se aproximavam do outro. As reuniões acontecem no mínimo uma vez por mês, sempre na primeira segunda-feira.

A temática dessa reunião foi a compra de insumos. Houve consenso sobre onde, quanto e quando iriam comprar os produtos. Além do comprometimento de quem ficaria responsável pela compra; a confiança entre eles era clara, independentemente de quem fosse o comprador responsável. Não foi utilizado o roteiro de acompanhamento; esse teste serviu apenas para o autor estreitar contatos com os atores do grupo. Durante a reunião os sujeitos criaram momentos de descontração com histórias políticas, sem perder muito tempo e o objetivo da reunião. Ao final, o presidente agradeceu a participação e questionou se alguém gostaria de se manifestar, em assuntos pertinentes. Portanto, na reunião a temática básica foi a decisão de compra de insumos.

A análise temática do acompanhamento indica a seguinte linha de resposta sobre os dois problemas da pesquisa:

(A) Sobre as categorias confiança e comprometimento serem eixos, as duas são eixos organizadores do estado de redes desse grupo. Os sujeitos expressaram seus laços sociais até mesmo antes da reunião. Portanto, as duas categorias são capazes de organizar o estado de redes do grupo, o que sustenta a ideia deste trabalho, de que elas formam a base da rede.

(B) Sobre as quatro categorias definirem o estado de redes, essa proposição se sustenta, pois foram capazes de mostrar a configuração da rede, não havendo necessidade de outras categorias, por exemplo, de estrutura física, econômica ou poder. Portanto, ao verificar os conteúdos dessas quatro categorias, surge o que se está chamando neste trabalho de desenho ou configuração da rede.

Como conclusão do acompanhamento, os dados sustentam as afirmativas de que as categorias confiança e comprometimento são os eixos organizadores do grupo dos bananicultores, e que as duas categorias, ao lado das categorias de assimetria e governança, caracterizam o estado da rede. Sobre o estado específico dessa rede, ela se configura em um desenho que apresenta certos problemas, pois está passando por dificuldades financeiras. São impasses com os atravessadores que estão criando descontrole de mercado na venda das bananas, deixando o grupo dividido, enfraquecendo sua identidade e força de coesão.

## Reunião 2

Houve um segundo acompanhamento com os bananicultores de Andirá, a 2 de junho de 14. Uma reunião formal na qual foi tratada a compra de insumos sobre cotação. Não foi permitido gravar a reunião, pois seriam citados vários nomes de fornecedores, preços e qualidades, e os sujeitos participantes, com o presidente, decidiram que seria melhor apenas haver anotações pertinentes à pesquisa, para preservar a seriedade na abertura dos envelopes enviados pelas empresas candidatas a fornecer os insumos.

A temática da reunião foi a abertura dos envelopes enviados pelas empresas candidatas a fornecer insumos aos bananicultores. A reunião ocorreu de forma descontraída, sendo observado em vários momentos um laço forte de amizade e companheirismo, indicando colegas para as próximas cotações, com risadas e brincadeiras. Apenas três sujeitos trouxeram os envelopes com as cotações, mas deixaram claro que não há um sujeito específico para a função, pois confiam em qualquer sujeito do grupo para a tarefa. O comprometimento dos sujeitos com o grupo foi observado em vários momentos, bastava o presidente citar alguma função, como *“quem pode ir à empresa solicitar um produto x?”*, e rapidamente vários sujeitos se dispunham à tarefa. Ao final, o presidente agradeceu a participação e abriu espaço para os associados citarem outro assunto pertinente. Portanto, nessa reunião a temática básica foi sobre a abertura dos envelopes enviados pelas empresas fornecedoras de insumos.

A análise temática do acompanhamento indica a seguinte linha de resposta sobre os dois problemas da pesquisa:

(A) Sobre as categorias confiança e comprometimento serem eixos, as duas são as bases que organizam o estado de redes desse grupo. Ficaram expressas nas atitudes sociais entre os sujeitos, por exemplo, brincadeiras amigáveis antes, durante e após a reunião. As duas categorias, portanto, formam a base da rede.

(B) Sobre as quatro categorias definirem o estado de redes, essa proposição se sustenta, pois as quatro categorias foram suficientes para mostrar o estado de configuração da rede, não necessitando de outras categorias, como poder econômico, para apresentar o desenho dessa rede. Ao analisar os conteúdos das quatro categorias, é possível afirmar que elas formam o que se está chamando neste trabalho de desenho ou configuração da rede.

Como conclusão do acompanhamento, existe convergência com os dados do acompanhamento anterior, como união e amizade entre os sujeitos. As observações neste acompanhamento sustentam as afirmativas de que as categorias confiança e comprometimento são os eixos organizadores do grupo dos bananicultores, e que as duas categorias, com as categorias de assimetria e governança, caracterizam o estado da rede. Sobre o estado específico dessa rede ela se configura com problemas financeiros a serem resolvidos.

Em linhas gerais, os acompanhamentos convergiram em vários pontos quanto às categorias sociais investigadas. União, amizade, confiança e comprometimento se destacaram como significativos elementos entre os sujeitos. A falta dessas categorias sociais resultaria em uma reunião técnica, centrada em assuntos econômicos e financeiros. O mais provável, no entanto, é que a participação seria mínima, em número de presentes e em participação efetiva na reunião. Nessa situação é possível se conjecturar se os objetivos pessoais não estariam acima dos coletivos.

Como conclusão dos acompanhamentos com os bananicultores, os dados sustentam as proposições de que as categorias confiança e comprometimento são os eixos organizadores do grupo, e que essas duas categorias, somadas às categorias de assimetria e governança, caracterizam o estado de configuração

dessa rede. Sobre o estado de configuração da rede, ela se caracteriza por certa desorganização, o que se chamar de uma rede com problemas a serem resolvidos. Ainda precisa estabelecer certo controle de venda dos produtos.

### 5.2.5 Resposta aos problemas de pesquisa

Em resposta ao primeiro problema da pesquisa, o caso da banana é diferente do caso da uva. Diferem as duas redes é que no caso da banana trata-se de uma rede com diferentes percepções, ainda sem unidade e identidade, e com problemas a serem resolvidos, levando o pesquisador a coletar mais dados para serem encontradas as convergências, ou estabelecer uma resposta mais confiável. Houve mais de nove entrevistas para o pesquisador afirmar que as duas categorias são bases de sustentação do grupo. No caso da uva estava perceptível a linha de resposta a partir da quinta entrevista. Talvez isso tenha acontecido pelo fato de os bananicultores se encontrarem em uma configuração de desorganização, ou o que se chama de uma rede que está buscando superar dificuldades financeiras, mas que se mantém por meio da força dos laços sociais. No caso dos questionários aplicados, conforme Tabela 4, os sujeitos indicaram a confiança e o comprometimento como bases de sustentação da rede, de forma mais clara e expressiva do que nas entrevistas. Outro ponto a ser considerado são os acompanhamentos das reuniões dos bananeiros, que serviram de base para o pesquisador confirmar como os sujeitos do grupo se relacionavam, o que acabou ratificando a forte presença das duas categorias entre eles. A primeira afirmativa se sustenta ao dizer que a confiança e o comprometimento são os eixos organizadores dos bananicultores em diversos instrumentos aplicados.

Mesmo diante de problemas econômicos sérios a serem resolvidos, os bananicultores não estão se desagregando, pois os laços sociais são mais fortes do que os laços econômicos. A base que mantém esse grupo, em conclusão, é o social.

Considerando as quatro categorias, elas foram capazes de desenhar o estado de redes desse grupo com diversos discursos dos sujeitos e instrumentos aplicados. Há regras formais bem estabelecidas no grupo; os bananicultores procuram segui-las sem discussões, pois as consideram essenciais para um trabalho sério e organizado. As diferenças que existem no grupo são resolvidas sem

problemas, não deixando espaço para a desunião, pois os sujeitos consideram a união e a amizade aspectos importantes para sua existência. Essa proposição se sustenta, portanto, e o grupo dos bananicultores se configura em um modelo de redes que apresenta certos problemas a serem resolvidos, como a venda da banana sem atravessadores. Essa rede, que está buscando superar dificuldades financeiras, mantém bom vínculo social entre seus membros, considerando os aspectos sociais como os mais relevantes entre eles.

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

Neste item são apresentados comentários sobre confiança e comprometimento serem eixos organizadores dos estados de redes nos dois negócios, e se essas duas categorias, somadas à assimetria e à governança, caracterizam ou configuram os estados de redes, oferecendo a resposta ao problema de pesquisa.

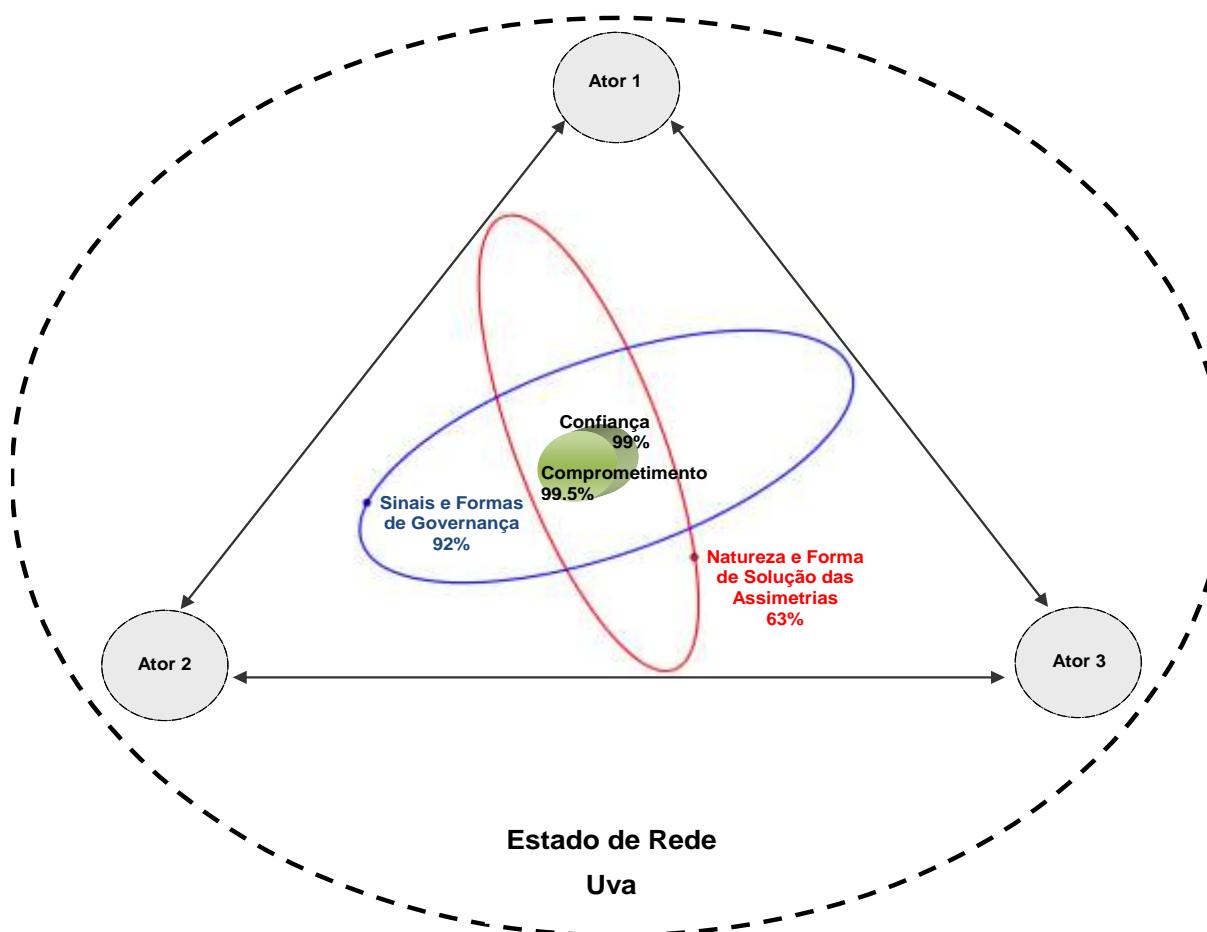
Um primeiro comentário relevante é que as relações sociais do pesquisador, por ser da região, professor da Unopar - Campus Bandeirantes, colega de participantes de cooperativas e de organizações fornecedoras de insumos, facilitaram os contatos e coletas de dados. Como exemplo, o fato de sujeitos da rede da banana morarem em zonas rurais distantes. Mas uma amiga comum, funcionária de cooperativa fornecedora de insumos e implementos agrícolas, levou e apresentou o pesquisador aos sujeitos, que se propuseram a ser imediatamente entrevistados.

Um segundo ponto seriam as convergências e divergências encontradas nos dois grupos. O caso da banana é diferente do caso da uva, primeiramente no aspecto de organização. A banana é uma rede com diferentes percepções, ainda sem unidade e identidade, e com problemas a serem resolvidos, diferentemente do caso da uva, que se encontra em uma configuração mais organizada, com problemas resolvidos e sem grandes diferenças e percepções no grupo.

As figuras 7 e 8 representam o estado de rede da uva e da banana, respectivamente. O desenho da rede da uva é simétrico, tanto em sua linha externa quanto na composição interna, mostrando equilíbrio. Já o desenho da rede da banana é menos assimétrico, tanto na linha externa quanto na composição interna,

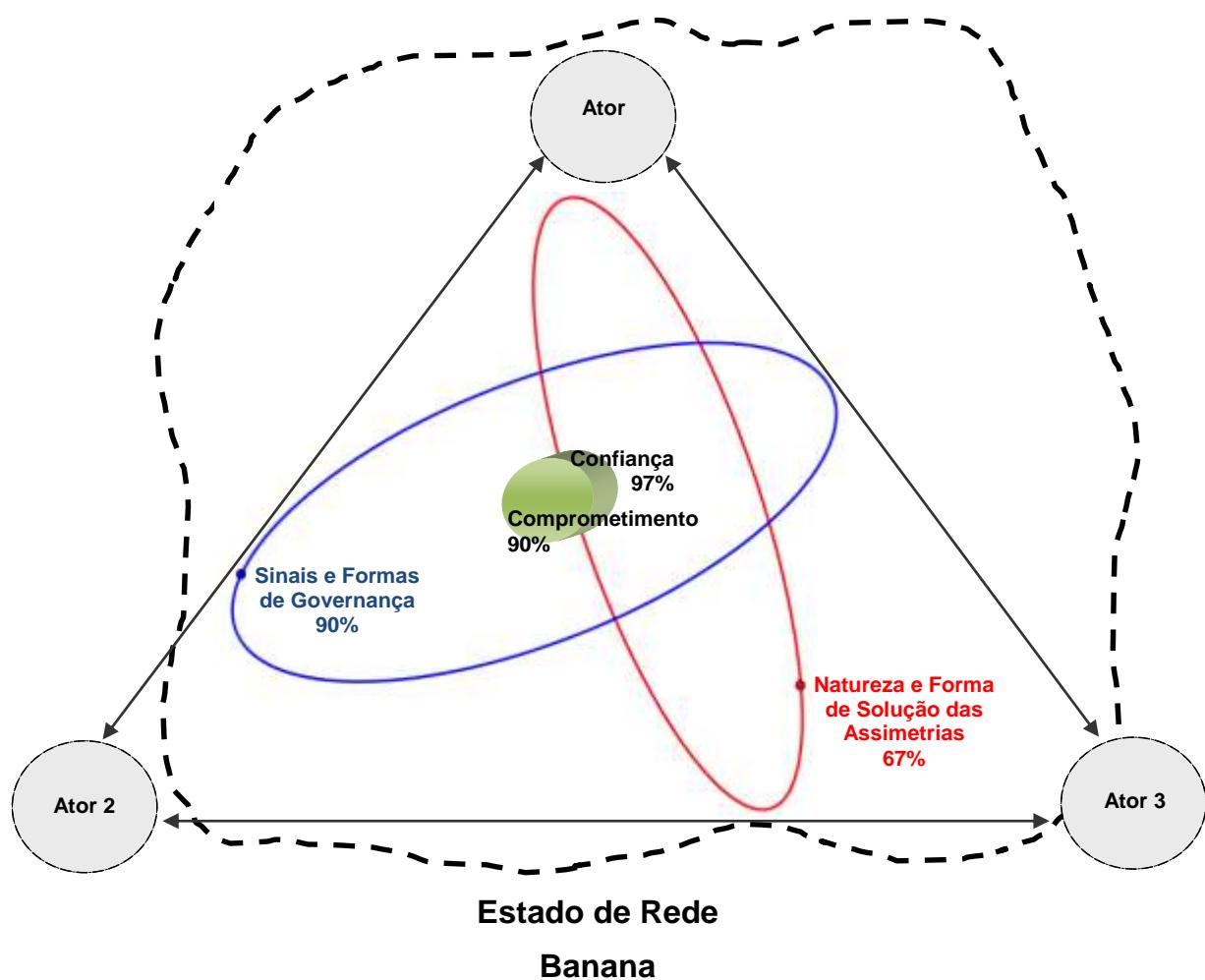
indicando certo desequilíbrio. As categorias selecionadas, portanto, foram capazes de discriminar distintos estados de redes.

FIGURA 7 - Estados da Rede dos Viticultores de Bandeirantes.



Fonte: desenvolvida pelo autor em 2014.

FIGURA 8 - Estados da Rede dos Bananicultores de Andirá.



Fonte: desenvolvida pelo autor em 2014.

Quando aplicado o instrumento de roteiro de entrevistas, a linha de resposta dos viticultores já era perceptível logo na quinta entrevista; os sujeitos se comportavam quase como em um modelo único de fala. Já os bananicultores se comportavam de maneira diferente em seus discursos, o que permitiu uma percepção da linha de resposta somente a partir da nona entrevista, sendo possível ao pesquisador afirmar que as duas categorias são bases de sustentação do grupo, e que as quatro categorias reunidas seriam capazes de apresentar um desenho ou a configuração da rede. Talvez isso tenha acontecido pelo fato de os bananicultores se encontrarem em uma configuração de desorganização, ou o que se pode chamar de uma rede em que se busca superar dificuldades financeiras. Mas se mantêm unidos por meio da força dos laços sociais existentes.

É possível indicar as convergências nos dois grupos, como a confiança e o comprometimento sendo bases de sustentação das redes, pois ficou evidente ao pesquisador o forte laço social existente no grupo dos viticultores e no grupo dos bananicultores; mesmo os bananicultores enfrentando problemas financeiros e venda de seus produtos, permanecem unidos pelos laços sociais considerados fortes. Deve-se ressaltar que as quatro categorias foram suficientes para mostrar o estado de configuração de redes nos dois grupos; a rede da uva se apresentou com o desenho de uma rede mais organizada, equilibrada, e a rede da banana com o desenho de uma rede que enfrenta problemas e desorganização em consequência de fatores econômicos.

Existe ainda o fator cultural na região, de ajudar as pessoas, o que acabou favorecendo o pesquisador na pesquisa, e ocasionou pedidos para novas pesquisas, o que será detalhado no item 6.6, sobre as propostas de novas pesquisas.

## 6. Comentários finais

O objetivo da dissertação foi apresentar uma proposta conceitual sobre as categorias sinais de confiança e sinais de comprometimento serem eixos organizadores dos estados de redes. Definiu-se estado de redes como a configuração das relações entre os atores, em desenhos de sistemas que se modificam continuamente; sua base é composta pelas duas categorias já citadas, somadas às categorias de natureza e forma de solução das assimetrias e os sinais e formas de governança.

A escolha dessas categorias se deu por meio de levantamento bibliográfico em dois portais de busca, o Proquest e o Scielo. Em ambos se verifica que são raros os trabalhos internacionais e brasileiros que afirmam a presença das relações de confiança e comprometimento concomitantemente, e configurando os estados de redes.

Selecionadas as categorias, um passo importante, trabalhoso e crítico foi a construção dos instrumentos de coleta, pois não se encontrou na literatura algo que servisse de base ou modelo para a proposta deste trabalho. Os quatro instrumentos construídos mostraram-se competentes para a coleta e análise dos dados das duas redes, tornando possível descrever e analisar a coerência que existe no grupo dos viticultores, e as dificuldades ainda não resolvidas no grupo dos bananicultores. O instrumento questionário exige ajustes, como na questão C4, relativa à natureza e forma de solução das assimetrias, conforme sugestão expressa no item 6.3.1.

Em resposta à proposição orientadora deste trabalho, de que a confiança e o comprometimento são eixos organizadores dos estados de redes, pode-se afirmar que ela se mantém, pois ficaram expressos nos dados coletados os fortes laços sociais nos grupos, que orientam ações comerciais e técnicas, como na ajuda da colheita de um produtor.

Em resposta à proposição secundária deste trabalho, de que as duas categorias já citadas, somadas à assimetria e governança, caracterizam, ou configuram os estados de redes, em suas diversas manifestações, essa proposição igualmente se sustenta, pois as quatro categorias foram capazes de mostrar a

configuração da rede, não havendo exigência de outras categorias, sobre custos, poder, e resultados econômicos, que são frequentemente citadas.

Sobre os objetivos específicos:

- a) Apresentar conceitos operacionais de confiança, comprometimento, governança e assimetria.

Os conceitos foram apresentados na teoria de base nos itens 3.5, 3.6 e 3.7, e se mostraram úteis para a pesquisa, gerando indicadores e contribuindo para futuras pesquisas envolvendo as quatro categorias. Os conceitos operacionais são uma contribuição do trabalho, pois não foram encontrados na literatura.

- b) Apresentar indicadores de investigação das quatro categorias.

Foram apresentados os indicadores das quatro categorias no Quadro 2 do item 3.10, servindo de base para a construção dos instrumentos de coleta de dados. Os testes mostraram que todos os indicadores são capazes e válidos em discriminar presença e ausência da categoria.

- c) Desenvolver um framework de análise dos estados de redes.

Foi desenvolvida uma proposta de um modelo de estado de redes a partir de uma metáfora com a figura de um átomo, conforme apresentado na Figura 1 do item 3.10. O modelo sugere que há sempre um estado de rede possível de ser captado a partir das categorias que o definem. As figuras apresentadas foram construídas no software Geogebra, que permite inserir animação nas elipses, porém ainda não foi possível alimentar esses movimentos, exatamente na ideia de eixos e dos estados de redes deste trabalho. Quando as categorias centrais são mais fortes (os eixos), as categorias representadas nas elipses teriam que se aproximar mais desse centro, apresentando a ideia de eixo atrator e de configuração do estado da rede. Portanto, mesmo sem o movimento entrópico, a ideia do átomo conseguiu representar o eixo e o estado de configuração das duas redes.

- d) Apresentar a resposta se as quatro categorias selecionadas são capazes de indicar os estados de redes.

Foram apresentadas respostas ao final de cada coleta (como para cada entrevista) e a convergência dos múltiplos dados foi clara em indicar os estados das duas redes investigadas. As quatro categorias selecionadas foram capazes de desenhar o estado de rede dos viticultores e dos bananicultores, chegando a duas configurações distintas.

- e) Apresentar os estados das redes dos produtores de banana e de uva.

O estado de rede dos viticultores está caracterizado por seu equilíbrio e solução de conflitos, por sua dinâmica bem mesclada de formalidade e informalidade, pela união de objetivos sociais e comerciais que se integram (não há conflitos de interesses) e rituais sociais e religiosos que ligam as pessoas de tal maneira que se torna difícil pensar em falta de confiança, ou de comprometimento no grupo. Já o estado de rede dos bananicultores está configurado de uma forma que apresenta certos problemas a serem resolvidos, como a venda da banana sem atravessadores, e que essa rede busca superar dificuldades financeiras. Os participantes mantêm um bom vínculo social, considerando os aspectos sociais como o mais relevante para o grupo.

Nos parágrafos seguintes discutem-se as respostas encontradas e os temas consequentes, sobre o conceito de estados de redes, as categorias que o definem, a metodologia empregada para construir uma resposta, os dados dos negócios investigados, limites e benefícios do trabalho e sugestões de continuidade de pesquisas sobre o tema.

### **6.1. Resposta sobre as proposições orientadoras**

O primeiro comentário é que os dados das duas redes foram muito convergentes na indicação das respostas. No caso da rede da uva, após cinco entrevistas praticamente repetitivas, o que causou repetição no texto de análise, era possível escrever a conclusão. No caso da rede da banana, apesar da existência de

divergências sobre governança, oportunismo e assimetria, foi possível escrever a conclusão sem margem de dúvida considerável.

A primeira proposição apresentada é que a confiança e o comprometimento são eixos organizadores dos estados de redes. No conjunto de dados e análises conclui-se que a confiança e o comprometimento são as bases dos dois grupos investigados. São duas bases bem estabelecidas, que apresentam resultados acima de 90%, quando considerado o grau de concordância nos questionários, com expressiva convergência nas entrevistas, e documentos que seguem essa linha, incluindo atas de reuniões com manifestações de confiança e comprometimento (o que é incomum nesse tipo de documento), em relatos técnicos e nos acompanhamentos de reuniões. Há evidente indicação de que essas duas categorias representam papel fundamental nos dois grupos, pois não existiu nenhum sujeito discordante sobre o social ser a base de sustentação do grupo.

Deve-se ressaltar que a governança, que é afirmada como coração das redes por alguns autores, como (JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997; PROVAN e SYDOW, 2007), ficou como a terceira categoria mais importante nos grupos, como se observa nas Tabelas 3 e 4.

A segunda proposição apresentada é que a confiança e o comprometimento, somados à assimetria e à governança, caracterizam, ou configuram os estados de redes, em suas diversas manifestações. O conjunto de dados e análises convergiu para a valorização das quatro categorias; elas foram capazes de mostrar o estado de organização das redes, não surgindo outras categorias como principais. A rede da uva se apresentou com o desenho de uma rede mais organizada, equilibrada, no sentido de estarem unidos fortemente pelo lado social; a rede da banana com o desenho de relações que mostra a existência de problemas não resolvidos, incluindo questões econômicas. Nesse caso, apesar da forte presença das quatro categorias sociais, outras também se apresentaram, o que implica um pequeno ponto de interrogação sobre as bases da rede.

O trabalho contribui para a ampliação dos conhecimentos sobre as bases das redes, ao lançar o conceito de estado de redes, com categorias exclusivas de relacionamento. A proposta se distingue dos objetivos de estrutura no sentido de

posição na rede e dos trabalhos de história da rede.

A afirmativa da base social das redes, defendida por autores como (GRANOVETTER, 1985; NOHRIA e ECLES, 1992; UZZI, 1997), é sustentada no trabalho, mas a proposta aqui desenvolvida vai um além, firmando dois eixos que são os atratores de toda a dinâmica da rede, quando se considera como dinâmica a solução dos conflitos, o equilíbrio dos interesses coletivos e individuais, os processos decisórios sobre o negócio e o comportamento dos atores.

Essa discussão teórica é ampliada no próximo item.

## 6.2. Comentários sobre os fundamentos teóricos e os resultados

O ponto de encontro entre as teorias, modelos e afirmativas sobre os fatores sociais das redes e as propostas aqui desenvolvidas é a existência de um contexto social que orienta o comportamento dos atores. Quando numa reunião de grupo há uma oração no início, ou surgem manifestações de respeito sobre opiniões contrárias, ou a reunião termina com comida e bebida, existem sinais de como o social dirige a forma de decisão e ação sobre os negócios.

O trabalho, portanto, está de acordo com as afirmativas de Granovetter (1985) sobre imersão, e de Dimaggio e Powell (1983) sobre o poder nas redes.

No entanto, a proposta foi além e enveredou por um caminho em que são raros os trabalhos que investigaram a ligação entre confiança, comprometimento e estados de redes. Em primeiro lugar buscou uma posição de análise das redes que difere das análises estruturais e historicistas.

As análises estruturais das redes estão presentes em vários trabalhos internacionais (TICHY, TUSHMAN e FOMBRUN, 1979; JOHANNISSON, 1987; HÅKANSSON, 2003; GRANDORI e SODA, 2006) e brasileiros (HOFFMANN, MOLINA-MORALES e MARTINEZ FERNANDEZ, 2004; AMATO NETO, 1999; CARNEIRO-DA-CUNHA, PASSADOR e PASSADOR, 2011), com resultados que indicam a posição de cada ator em uma rede, como a centralidade, frequência de ligações e participação em clusters. No entanto, somente a estrutura pode não ser suficiente para se compreender a dinâmica e os processos das redes. Halinen, Salmi

e Avila (1999) defendem que a rede seria compreendida como o resultado das transações nos *nós*, sendo uma estrutura variável, diferente do desenho da estrutura propriamente dita. O trabalho atual aceita essa afirmativa e investigou as redes indo além de sua estrutura de ligações, buscando os conteúdos sociais transacionados nessas ligações e denominando de estados de redes o resultado dinâmico das interações.

Os estados de redes indicam um conceito sobre uma configuração dinâmica (para diferenciar de análise de estrutura), captada como uma fotografia instantânea num momento de coleta. Qualquer mudança do ângulo da fotografia (o tempo decorrido; a colocação de outra variável, como resultados ou poder; a retirada de uma variável, como a solução de assimetrias) resultaria em diferentes estados de redes.

Sobre as análises historicistas, as histórias das redes foram investigadas por autores brasileiros (HOFFMMAN, MOLINA-MORALES e MARTINEZ-FERNANDEZ, 2004; WEGNER e PADULA, 2013) na perspectiva de estágios de redes, apresentando evoluções e acontecimentos em ordem cronológica. A tradição de estágios de redes é encontrada em autores como (LARSON, 1992; RING e VAN DE VEM, 1994; DOZ, 1996).

O presente trabalho não seguiu por esse caminho, pois se argumentou nos itens iniciais que o historicismo supõe uma ordem e continuidade, o que contraria os princípios de complexidade e imprevisibilidade aceitos no projeto. De outra forma, ao se questionar uma pessoa sobre a história de uma rede, importa mais sua percepção sobre os eventos (os conteúdos que são selecionados) do que a aceitação que a história percebida é a história de fato. Os princípios de imprevisibilidade e simultaneidade mostram a necessidade de se concluir sobre construções das redes e não histórias das redes.

Além de firmar posição sobre a estrutura e a história de redes, o trabalho propõe a integração de categorias, formando a base do estado de rede. Aqui igualmente são raros os trabalhos, embora as categorias selecionadas sejam frequentemente citadas nos artigos, mas não de forma conjunta. Os desenhos apresentados na parte de discussão do tema, no item 3.10, sugerem uma

combinação que lembra os arranjos químicos. A ideia de mistura de elementos gerando produtos distintos foi utilizada por Grandori e Furnari (2008), no estudo de processos intraorganizacionais.

Em terceiro lugar, a proposta avança mais um passo ao afirmar que duas categorias - confiança e comprometimento - são eixos sobre os quais tudo na rede se orienta, como relações, processos, decisões, estruturas ou comportamentos. Nesse caso, como nos anteriores, foi difícil localizar sustentação teórica, pois não se encontraram trabalhos que definem as categorias confiança e comprometimento como eixos das redes, e não se encontraram trabalhos que definissem as duas categorias como interligadas.

Como discussão e proposição teórica, portanto, o trabalho buscou avançar no conhecimento existente sobre as bases das redes. Os resultados deram sustentação às propostas, o que indica a validade de seguir por essa trilha em estudos posteriores.

Especificamente, a ideia de eixos, como base, ponto de apoio central no qual todos os demais componentes do fenômeno se organizam, aparece em ciências como a Química, Psicologia, Sociologia e Economia. Como os estudos sobre redes não têm paradigma definido, encontrando-se teorias racionais, econômicas e sociais, construiu-se a inferência da existência de eixos sociais (ao invés de racionais, ou econômicos, ou estruturais, ou relativos ao tempo de existência), e quais seriam as categorias constituintes desses eixos. Novamente comparando com os conhecimentos em Química, seria como inferir a existência de um núcleo no átomo e depois inferir o conteúdo desse núcleo. Assim, na *sociologia-química* das redes aqui desenvolvida, chegou-se a um modelo de eixos e estados de redes apresentados nas Figuras 2A e 2B.

### **6.3. Comentários sobre a metodologia**

Um dos grandes desafios do trabalho foi a construção dos instrumentos. Assim como não se encontraram argumentos teóricos para as propostas, não se encontraram instrumentos aplicados e validados. Na verdade, cada categoria, como confiança e comprometimento, tem escalas construídas para pesquisas em outros

campos científicos, como Psicologia, mas não para o estudo de Redes.

A construção não foi um trabalho isolado do autor, pois uma equipe de pesquisadores do Programa de Pós-Graduação da Universidade Paulista escreveu afirmativas e modelos sobre as bases das redes e testa indicadores de categorias, incluindo as quatro aqui selecionadas. O trabalho está em andamento e as investigações, como esta, auxiliam o aprimoramento constante das construções teóricas e dos instrumentos.

O projeto atual utilizou múltiplas fontes de coleta, conforme defendido por Yin (2010), como uma das maneiras competentes na explicação de fenômenos que se manifestam de variadas formas.

No estudo da rede dos viticultores de Bandeirantes e da rede dos bananicultores de Andirá foram utilizadas quatro formas de coletas de dados: (a) Questionário com afirmativas numa escala do tipo Likert; (b) Roteiro para entrevistas com perguntas abertas; (c) Acompanhamento de reuniões; (d) Dados de fontes secundárias. Os instrumentos são comentados a seguir.

#### 6.3.1. Validade dos instrumentos

Nos dois negócios investigados houve concordância do conteúdo dos dados advindos dos quatro instrumentos, o que lhes confere confiabilidade. No caso do negócio da uva os instrumentos foram capazes de retratar a coerência que existe no grupo; e no caso do negócio da banana os instrumentos retrataram certas dificuldades ainda não resolvidas no grupo.

Sobre o questionário, nos itens relativos à natureza e forma de solução das assimetrias, houve diferença significativa de porcentagens relativas às demais categorias e possível explicação sobre a lógica da questão C4. É possível que respondentes tenham considerado que a concordância com a expressão “não causam nenhum problema”, não implica necessariamente que não tenham existido no passado.

Como não foi possível retornar a esses sujeitos para tirar a dúvida, sugere-se a futuros pesquisadores que desdobrem a afirmativa C4 em duas outras,

conforme modelo seguinte:

C4-a) As diferenças que existem entre os participantes do grupo nunca causaram nenhum problema, nem no passado e nem no presente.

C4-b) As diferenças que existem entre os participantes do grupo já causaram problemas no passado, mas foram resolvidas e hoje não causam mais.

É imprescindível registrar essa informação, pois os resultados dessa categoria apresentaram diferença das demais categorias. Por outro lado, considerando os conteúdos das respostas dadas nas entrevistas, boa parte dos respondentes afirmou que as diferenças existentes no grupo, sejam elas de produção, conhecimento ou objetivo, nunca causaram problemas. Por princípio, o trabalho aceita os números como eles estão. Nessa linha de pensamento, as respostas são válidas e a categoria tem sua importância questionada, ou pelo menos minimizada.

#### **6.4. Sobre as duas Redes**

Além dos dados e informações técnicas abordados sobre a rede dos viticultores de Bandeirantes e dos bananicultores de Andirá, é valido comentar apontamentos que facilitaram ao pesquisador o acesso aos dados e informações nos dois grupos.

A receptividade dos agricultores nos dois grupos foi de grande valia para a construção deste trabalho, pois em todos os momentos - entrevistas, acompanhamento das reuniões e aplicações de questionários, o pesquisador foi muito bem recebido, sentindo-se à vontade nas propriedades rurais ou residências urbanas, levando o pesquisador a criar mais um grau de comprometimento com os grupos.

Em determinado momento da coleta de dados, como no caso da uva, era possível encerrar as entrevistas a partir da quinta, por critério de exaustão, mas o pesquisador continuou o trabalho, mesmo percebendo que os resultados não mudariam. Criou-se um respeito com os demais sujeitos do grupo dos viticultores, que estavam aguardando a visita do pesquisador.

A cultura local e regional do norte do Paraná facilita o acesso às pesquisas; os agricultores se mostram interessados em participar e colaborar, esperando não somente resultados próprios, mas fazendo o bem ao próximo, principalmente quando o pesquisador também é da região, como no caso deste trabalho. É comum encontrar na região várias comunidades rurais ligadas principalmente pelo aspecto social e não econômico.

Há um esforço por parte dos agricultores investigados em continuar com o negócio, e são raros os casos de desistência. Os sujeitos procuram buscar os melhores caminhos para manter o seu negócio e um bom relacionamento na região em que vivem.

Sobre os estados de redes foram encontradas duas situações distintas. A rede dos viticultores está em um estágio mais organizado e equilibrado, pela forte presença dos laços sociais e rituais religiosos que unem os sujeitos do grupo. A rede dos bananicultores encontra-se em um estágio com certos problemas a serem resolvidos, como vender as bananas sem atravessadores; É uma rede que está mantendo um bom vínculo social mesmo enfrentando dificuldades financeiras, considerando o aspecto social mais importante do que o econômico.

Os dois grupos ajudaram o pesquisador, proporcionando um ambiente agradável e favorável à pesquisa, sempre oferecendo alimentação. O pesquisador se sentia como se estivesse em seu próprio lar, mas sempre seguindo as regras de coleta dos instrumentos, perguntando sobre os resultados, oferecendo o seu espaço de trabalho como oportunidade para futuras pesquisas.

## **6.5. Benefícios e limites**

O objetivo da pesquisa foi investigar se as categorias confiança e comprometimento são os eixos organizadores dos estados de redes, e se as duas categorias, ao lado das categorias de assimetria e governança, caracterizam o estado da rede.

Deve-se destacar como primeiro benefício o desenvolvimento teórico deste trabalho, que se caracteriza por certo ineditismo, pois não se encontraram pesquisas que afirmassem sobre eixos organizadores das redes e que investigassem as

interfaces entre as quatro categorias que definem o estado de rede. Essa situação de ausência de trabalhos que lidam com essas categorias, implica vantagens, como a valorização do esforço de solução das ausências, mas significa serem encontrados problemas, como a falta de modelos e metodologias validados.

Diante disso, surge o segundo benefício do trabalho, que é a construção metodológica, apresentando instrumentos de investigação dos aspectos sociais em redes, nos seus cruzamentos, o que não se encontrou na literatura até o momento da pesquisa. Esse modelo foi composto por três instrumentos, apresentados no item 4.2.5 do trabalho.

Um terceiro benefício, que ainda será desenvolvido, é uma possível contribuição gerencial, apresentando os dados para os representantes (presidentes e diretores) dos dois grupos, sobre ações de grupo que poderiam ser efetivadas. Existem convites para o pesquisador desenvolver novas pesquisas em distintos aspectos, principalmente na rede dos viticultores, no aspecto religioso, presente em vários momentos da pesquisa.

Sobre as dificuldades encontradas no trabalho, a principal consistiu em não existirem definições operacionais das categorias que caracterizam os estados de redes e, como consequência, não se encontrarem instrumentos de roteiro e questionário validados para o tema. Assim, havia poucos exemplos de pesquisas para se seguir ou criticar.

## **6.6. Propostas de novas pesquisas**

Em virtude de fator cultural da região de ajudar as pessoas, o pesquisador foi favorecido na pesquisa, e ainda ocasionou pedidos para novas pesquisas.

Uma proposta para novas pesquisas em redes de pequenas regiões no agronegócio seria a investigação dos aspectos religiosos, que não foram abordados, mas que estão fortemente presentes entre os sujeitos investigados, o que realimenta um intenso laço social entre eles, reunindo-se em festas e eventos comunitários, envolvendo missas campais e torneios de futebol. Poderia, portanto, haver novos eixos organizadores em redes do agronegócio.

Outra proposta seria testar o modelo em redes que não fossem do agronegócio, como comparativo e discussão dos aspectos sociais em redes e mesmo em regiões diferentes, como investigar negócios localizados na zona urbana, usando como campo de pesquisa as associações de bairros e cooperativas financeiras, entre outros. Haveria a possibilidade de nesses estudos surgirem eixos organizadores e categorias atratoras dos estados de redes.

Fica ainda como terceira proposta a tentativa de uma nova investigação, retirando a categoria solução das assimetrias, pois houve dúvida neste trabalho se realmente elas apresentam diferenças ou se o instrumento estava com possíveis falhas, como justificado no item anterior 6.3.1.

Autores como (BARNEY e HANSEN, 1994) apresentaram certa oposição entre confiança e governança formal, porém neste trabalho as duas categorias foram investigadas simultaneamente, não apresentando oposições nos modelos e nos resultados do trabalho. Pode-se considerar que este trabalho contribui para reexaminar o ponto de investigar as duas categorias até mesmo em outras redes, como comparativos em futuras discussões.

Barney e Hansen (1994) defenderam o conceito de confiança presente neste trabalho, que é estar na dependência do outro, mas não incluíram o comprometimento na dobradinha, como se investiga neste trabalho. Essa é outra contribuição teórica do trabalho, ponto a ser mais investigado em pesquisas futuras de redes.

Diante das propostas para futuras pesquisas, deve-se ressaltar que o modelo conceitual do trabalho sobre estados de redes, categorias sociais e eixos organizadores criou discussões, revisões de afirmativas da literatura, contribuiu com possibilidades metodológicas de desenvolvimento de instrumentos, cumprindo seu objetivo de investigar as bases das redes.

## REFERÊNCIAS

- 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.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva: antecedentes, panorama atual e contribuições para uma política industrial**. Tese (Livre Docência) – Escola Politécnica, USP, São Paulo, 1999.
- ANTUNES, J.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. (Orgs.) **Práticas de Gestão de Redes de Cooperação**. São Leopoldo - RS: Unisinos, 2010.
- ARIÑO, A. Measures of Strategic Alliance Performance: an analysis of construct validity. **Journal of International Business Studies**. v. 34, p. 66-79, 2003.
- AXELROD, R. An evolutionary approach to norms. **American political science review**, v. 80, n. 4, p. 1095-1111, 1986.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**; Edição Especial: p. 203-227, 2004.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. Aprendizagem e inovação no contexto das redes de cooperação entre pequenas e médias empresas. **Organizações e Sociedade**, v. 17, n. 53, p. 311-330, 2010.
- BALESTRO, M. **Confiança em Rede: A Experiência da Rede de Estofadores do Polo Moveleiro de Bento Gonçalves** Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
- BALDI, M. **A imersão social da ação econômica dos atores do setor coureiro-calçadista do Vale dos Sinos: uma análise a partir dos mecanismos estrutural, cultural, cognitivo e político**. Tese (Doutorado), Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008.
- BARNEY, J. B.; HANSEN, M. H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. S1, p. 175-190, 1994.
- BAUMAN, Z. **Amor Líquido**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.
- BEGNIS, H.; PEDROZO, E.; ESTIVALETE, V. Cooperação como estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 21, p. 97-121, 2008.
- BELUSSI, F.; ARCANGELI, F. A typology of networks: flexible and evolutionary firms. **Research Policy**, v. 27, n. 4, p. 415-428, 1998.

- BERTALANFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- BEUGELSDIJK, S. A note on the theory and measurement of trust in explaining differences in economic growth. **Cambridge Journal of Economics**, London, v. 30, p. 371–387, 2006.
- BITTI, P.; ZANI, B. **A Comunicação como Processo Social**. Lisboa: Editorial Estampa. 2<sup>a</sup> ed., 1993. 237p.
- BOBOYOROV, H. Personal Networks of Agricultural Knowledge in The Cotton-Growing Communities of Southern Tajikistan Demokratizatsiya. **The Journal of Post-Soviet Democratization**, v. 20, n. 4, p. 409-435, 2012.
- BOEHE, D.; BALESTRO, M. A dimensão nacional dos custos de transação: oportunismo e confiança institucional. **Revista Eletrônica de Administração-REAd**, Porto Alegre, ed. 49, v. 12, n. 1, p. 1-20, 2006.
- BRAGA, L.; MATTOS, P.; SOUZA, B. Formação de Redes de Consultoria Organizacional: o Lugar Especial dos Fatores Relacionais. **Cadernos EBAPE.BR**, n. 4, p. 3 a 4, 2008.
- BURT, R. Positions in networks. **Social Forces**, v. 55, n. 1, p. 93-122, 1976.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**, v.1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- \_\_\_\_\_. Materials for an exploratory theory of the network society. **British Journal of Sociology**, v. 51, n. 1, jan/mar, p. 5-24, 2000.
- CASTELLS, M.; CARDOSO, G. The Network Society: From Knowledge to Policy. **The Network Society From Knowledge to Policy**, p. 1, 2005.
- CARNAÚBA, A. **Governança e Confiança em Redes Interorganizacionais – um estudo sobre a confiança e os mecanismos formais e relacionais de governança em redes imobiliárias**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012.
- CARNEIRO-DA-CUNHA, J.; PASSADOR, J.; PASSADOR, C. Recomendações e apontamentos para categorizações em pesquisas sobre redes interorganizacionais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, p. 505-529, Rio de Janeiro, 2011.
- CHANDLER, J.; WIELAND, H. Embedded relationships: implications for networks, innovation, and ecosystems. **Journal of Business Market Management**, v. 4, n. 4, p. 199-215, 2010.
- CHEN, B. Antecedents or Processes? Determinants of Perceived Effectiveness of Interorganizational Collaborations for Public Service Delivery. **International Public Management Journal**, v. 13, n. 4, p. 381-407, 2010.
- CLEMEN, R. **Making hard decisions**. Duxbury: Belmont. 2<sup>a</sup>.ed, 1996.

- COMMONS, J. **The economics of collective action**. Mac Millan Company, 1950.
- CORDEIRO, M. **A Responsabilidade Social Empresarial como Estratégia de Gerenciamento de Relações Interorganizacionais: assimetrias de poder, dependências e conflitos**. São Paulo: Uniethos, 2010.
- CORREIA, R. **Marketing Turístico: uma abordagem de redes**. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) – Faculdade de Economia - Universidade do Porto, 2005.
- COVIELLO, N. Integrating qualitative and quantitative techniques in network analysis. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 8, n. 1, p. 39-60, 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. **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 (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 2006.
- DA SILVA, R.; DE MORAES, W. A evolução do modelo de upssala à luz da abordagem dos sistemas adaptativos complexos. **InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 8, n. 3, p. 63-80, 2013.
- DAS, T.; TENG, B. The risk-based view of trust: a conceptual framework. **Journal of Business and Psychology**, v. 19, n. 1, p. 85-116, 2004.
- DE ANDRADE, J. B. *et al.* Eixos mobilizadores em Química. **Química Nova**, v. 26, n. 3, p. 445-451, 2003.
- DELEUZE, G.; GUATTARI, F. **Mil Platôs**. v.1. São Paulo: Editora 34, 2000.
- DEMIRYUREK, K.; ERDEM, H.; CEYHAN, V.; ATASEVER, S.; UYSALET, O. Agricultural information systems and communication networks: The case of dairy farmers in the Samsun province of Turkey. **Information Research**, v. 13, n. 2, p. 1-25, 2008.
- DEMO, P. **Educar pela Pesquisa**. 4 ed. Campinas: Autores Associados, 2000.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**. v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DOMINICI, G.; LEVANTI, G. The Complex System Theory for the Analysis of Inter-Firm Networks. A Literature Overview and Theoretic Framework. **International Business Research**, v. 4, n. 2, p. 31-37, 2011.

DOZ, Y. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. Special Issue, p. 55-83, 1996.

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-REAd**, Porto Alegre, v. 18, n. 1, p. 161-190, 2012.

FLETES OCON, H. Cadenas, Redes y actores de la agroindustria en el Contexto de la globalización. El aporte de los enfoques Contemporáneos del desarrollo regionais. **Espiral: Estudios sobre Estado y Sociedad**, v. 13, n. 37, p. 97-122, 09 2006.

FRASER, M.T.D.; GONDIM, S.M.G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia**, v. 14, n. 28, p. 139-152, mai./ago. 2004.

FROMM, E. **Ter ou Ser?** Rio de Janeiro: LTC, 1987.

FUSCO, J. BUOSI, G.; RUBIATO, R. Modelo de Redes Simultâneas para Avaliação Competitiva de Redes de Empresas. **Gestão e Produção-GEP**, v. 12, n. 2, p. 151-163, 2005.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIGLIO, E.; KWASNICKA, E. O lugar do consumidor nos textos sobre rede. In: ENCONTRO ENANPAD, 29, 2006, Brasília, DF. **Anais...** Brasília, DF: ANPAD, 2005.

GIGLIO, E.; RIMOLI, C.; SILVA, R. 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. Análise e crítica da metodologia presente nos artigos brasileiros sobre redes de negócios e uma proposta de desenvolvimento. In: ENCONTRO ENEO, 6, 2010, Florianópolis, SC. **Anais...** Florianópolis, SC: ENEO, 2010.

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

GIGLIO, E.; LUIZ, A.; NAJBERG, E. Analysis of Public Policies' Implementation for Environmental Management in Brazil: The Contribution of Social Network Theory. **Agroalimentaria**, v. 18, n. 35, p. 87-101, 2012.

GIGLIO, E.; CARVALHO, M. As transformações das redes de negócios de turismo na perspectiva da teoria social: o caso da Vila de Paranapiacaba-SP. **Revista Turismo em Análise**, v. 24, n. 2, p. 248-277, 2013.

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

GONÇALVES, J. A. **A carreira dos professores do ensino primário. Contributo para a sua caracterização**. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa. 1990.

GOULART, C. **A organização do trabalho pedagógico: alfabetização e letramento como eixos orientadores**. In: Ensino Fundamental de nove anos, Brasília: FNDE, p. 85-96, 2007.

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.

GRANDORI, A. e FURNARI, S. A chemistry of organization: Combinatory analysis and design. **Organization Studies**, v. 29, n. 3, p. 459-485, 2008.

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

\_\_\_\_\_. The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. **Sociological Theory Blackwell**, v. 1, p. 201–233. 1983.

\_\_\_\_\_. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **The American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

\_\_\_\_\_. Ação Econômica e estrutura social: problema da imersão. Tradução economic action and social structure: the problem of embeddedness. American Journal of Sociology, Chicago, Illinois, v. 91, n. 3, p. 481-510, 2007. **RAE - Revista de Administração Eletrônica**, v. 6, n. 1, Art. 5, jan/jun., 2007.

GRIFFITH, G. e PIGGOTT, N. Asymmetry in beef, lamb and pork farm-retail price transmission in Australia. **Agricultural Economics**, v. 10, p. 307-316, 1994.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 293-317, 1998.

GULATI, R.; GARGIULO, M. Where Do Interorganizational Networks Come From? **The American Journal of Sociology**, v. 104, n. 5, p. 1439-1493, Mar., 1999.

HÅKANSSON, H. e FORD, D. How should companies interact in business networks, **Journal of Business Research**, v. 55, p. 133-139, 2003.

HALINEN, A.; SALMI, A.; AVILA, V. From dyadic change to changing business networks: An analytical framework. **Journal of Management Studies**, v.36, n.6, p. 779-794, 1999.

HERNANDES, J. **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.

HERNANDEZ, J.; MAZZON, J. Trust development in e-commerce and store choice: model and initial test. In: ENCONTRO ENANPAD, 29, 2005, Brasília, DF. **Anais...** Brasília, DF: ANPAD, 2005.

HOFFMANN, V.; MOLINA-MORALES, F.; MARTINEZ-FERNANDEZ, M. Redes de empresas: uma proposta de tipologia para sua classificação. In: ENCONTRO ENANPAD, 28, 2004, Curitiba, PR. **Anais...** Curitiba, PR: ANPAD, 2004.

HUSSERL, E. **Os pensadores.** São Paulo: Abril Cultural, 1975. 184 p.

IPARDES (2011). **Caderno Estatístico do Paraná.** Site Oficial do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Disponível em: <http://www.sepl.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=134>. Acesso em: 13 de setembro de 2013.

JOHANNISSON, B. Beyond process and structure: social exchange networks. **International Studies of Management & Organization**, v. 17, p. 3-23, 1987.

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

KRACKHARDT, D. Social Networks and the liability of newness for managers. **Trends in Organizational Behavior**, v. 3, p. 159-173, 1996.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Técnicas de Pesquisa**, 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LARSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, n. 1; p. 76-105, mar., 1992.

LATOUR, B. Reassembling the social-an introduction to actor-network-theory. **Oxford: University Press**, v. 1, p. 316, 2005.

LEFÈBVRE, H. **The production of space.** Oxford: Blackwell, 1991.

LIMA, F.; CAMPOS FILHO, L. Mapeamento do Estudo Contemporâneo em Alianças e Redes Estratégicas. **RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. v. 11, n. 31, p. 168-182, 2009.

LOCKIE, S. Networks of Agri-Environmental Action: Temporality, Spatiality and Identity in Agricultural Environments. **Sociologia Ruralis**, v. 46, n. 1, p. 22-39, 2006.

LOPES, H.; MORAES, L. Redes e Organizações: Algumas questões conceituais e analíticas. In: ENCONTRO ENEO, 1, 2000, Curitiba, PR. **Anais...** Curitiba, PR: ENEO, 2000.

LORANGE, P.; ROOS, J. Analytical steps in the formation of strategic alliances. **Journal of Organizational Change Management**, v. 4, n. 1, p. 60-72, 1991.

LOURENZANI, A.; SILVA, A.; AZEVEDO, P. O Papel da Confiança na Construção de Ações Coletivas: um estudo em Redes de suprimentos de alimentos. In: ENCONTRO ENANPAD, 30, 2006, Salvador, BA. **Anais...** Salvador, BA: ANPAD, 2006.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MATURANA, H.; VARELA, F. **A árvore do conhecimento**. Campinas: Editorial Psy, 1995.

MAYNTZ, R. Modernization and the logic of interorganizational networks. **Knowledge and Policy**. v. 6, n. 1, p. 3-16, 1993.

MERLEAU-PONTY, M. **Fenomenologia da percepção**. São Paulo: Martins Fontes, 1994.

MILES, R.; SNOW, C. Network organizations: new concepts for new forms. **The McKinsey Quarterly**, Autumn, v. 28, n. 3, p. 53-66, 1986.

\_\_\_\_\_. Causes of Failure in Network Organizations. **California Management Review**, v. 34, n. 4, p. 53-70, 1992.

MONTGOMERY, J. Social networks and labor-market outcomes: Toward an economic analysis. **The American Economic Review**, v. 81, n. 5, p. 1408-1418, 1991.

MOODY, J.; WHITE, R. Structural Cohesion and Embeddedness: A Hierarchical Concept of Social Groups. **American Sociological Review**, v. 68, n. 1, p. 103-127, 2003.

MORENO, J. **Psicodrama**. Buenos Aires: Hormé, 1972

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 4 ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

MORRISON, A. **Life after bananas: How small-scale agricultural entrepreneurs in St. Vincent use networks to access markets.** 2007. 139. (Order No. MR30599). Thesis - University of Guelph (Canada), Ann Arbor, 2007.

NEGRINI, F., WITTMANN, M. Análise da competitividade de uma rede de empresas do setor moveleiro do Estado do Rio Grande do Sul. **REDES**, Sta. Cruz do Sul, v. 12, n. 2, p. 127-144, 2007.

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

OLAVE, M.; AMATO, J. Redes de Cooperação Produtiva: Uma Estratégia de Competitividade e Sobrevida para Pequenas e Médias Empresas. **Revista Gestão e Produção**, v. 8, n. 3, p. 289-303 e p. 292-298, dezembro 2001.

OLIVEIRA, A.; REZENDE, D.; CARVALHO, C. Redes interorganizacionais horizontais vistas como sistemas adaptativos complexos coevolutivos: o caso de uma rede de supermercados. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 1, p. 67-83, 2011.

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.

\_\_\_\_\_. **The Logic of Collective Action: Public goods and the theory of groups**, second printing with new preface and appendix. Harvard Economic Studies, 1971.

OSÓRIO, L. **Grupos: teoria e prática. Acessando a era da grupalidade.** Porto Alegre: Artes Médicas, 2000. 210p.

PARENTE, A (org). **Tramas da rede: Novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas da comunicação.** Porto Alegre: Sulina, 2004.

PEREIRA, B. **Estruturação de relacionamentos horizontais em rede.** Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2005.

PINHO, P.; OLIVEIRA, M.; CLARO, H.; PEREIRA, M.; ALMEIDA, M. A Concepção dos Profissionais de Saúde acerca da Reabilitação Psicossocial nos Eixos: Morar, Rede Social e Trabalho dos Usuários de Substâncias Psicoativas. **Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental**, n. 9, p. 29-35, 2013.

PINTO, E. **O eixo sino-americano e a inserção externa brasileira: antes e depois da crise.** Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-IPEA, 2011. 60 p.

POLANYI, K.; ARENSBERG, C.; PEARSON, H. **Trade and Market in the Early Empires.** New York: Free Press, 1957.

- POPCORN, F. **O relatório Popcorn: centenas de ideias de novos produtos, empreendimentos e novos mercados.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- POPPER, K. **A sociedade aberta e seus inimigos.** São Paulo: Edusp, 1974.
- PROVAN, K., SYDOW, J. Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. **Journal of Management**, v.33, n.3, p. 479-516, 2007.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of management review**. v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.
- RUSBULT, C.; VAN LANGE, P. Interdependence, interaction, and relationships. **Annual Review of Psychology**, v. 54, n. 1, p. 351-375, 2003.
- SANDLER, T. **Collective Action: Theory and applications.** Publisher, Fitzhenry & Whiteside, Limited, 1992. 237p.
- SHETH, J.; PARVATIYAR, A. **Handbook of relationship marketing.** Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000.
- SHUTTERS, S.; MUNEEPEERAKUL, R. Agricultural Trade Networks and Patterns of Economic Development. **PLoS ONE**, v. 7, n. 7, p. 1-10, 2012.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2005.
- SIMMEL, G. **The Sociology of Georg Simmel.** New York: Free Press, 1950.
- SMITH-DOERR, L., POWELL, W. W. Networks and Economic Life, mar. 2003. In: SMELSER, N. J., SWEDBERG, R. **The Handbook of Economic Sociology.** 2<sup>a</sup> ed. Princeton - University Press, p. 379-402, 2005.
- SOUZA, Q. R. **Governança de Redes Interorganizacionais no Terceiro Setor: níveis de controle formal em atividades operacionais de gestão do conhecimento – o caso do Coop Paraná 2000-2003.** Dissertação (Mestrado em Administração). PUC-PR. Curitiba, 2004.
- TALEB, N. **A lógica do cisne negro: O impacto do altamente improvável**, 6<sup>a</sup>.ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2012.
- TARSKI, A. Truth and Proof. **Scientific American**, June, p.63-77, 1969.
- TEIXEIRA, A. et al. Desenvolvimento da estratégia de operação de serviços como sistema adaptativo complexo: um estudo teórico reflexivo com base nos pressupostos de Axelrod & Cohen (2000) e Ganesi & Corrêa (2008). **INGEPRO-Inovação, Gestão e Produção**, v. 2, n. 3, p. 069-080, 2010.

- TICHY, N.; TUSHMAN M.; FOMBRUM C. Social Network Analysis For Organizations. **Academy of Management Journal**, 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. 42, n. 1 p. 35-67, mar. 1997.
- VERSHOORE, J.; BALESTRIN, A. A Participação em Redes de Cooperação Influencia os Resultados das Pequenas e Médias Empresas Associadas? **Anais do XXXII Encontro EnAnpad**, Rio de Janeiro, 2008.
- WATTS, D. J. **Six degrees: The science of connected age**. New York editora, 2003.
- WEGNER, D.; MACIEL, A.; MALAFAIA, G.; CAMARGO, M.; MACIEL, J. Capital Social e a Construção da Confiança em Redes de Cooperação Mudando Padrões de Relacionamentos na Pecuária de Corte. **Revista de Administração do Imed-RAIMED**, v. 1, n. 1, p. 72-96, dez./2011.
- WEGNER, D.; PADULA, A. A Influência de Fatores Contextuais na Governança de Redes Interorganizacionais. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 14, n. 1, 2013.
- WELLMAN, B. Are personal communities local? A Dumptarian reconsideration. **Social Networks**, v. 18, n. 4, p. 347-354, 1996.
- WILLIAMSON, O. The Economics of Organizaton: The Transaction Cost Approach. **American Journal of Sociology**, v. 87, n. 3, p. 548-577, 1981.
- WITTMANN, M.; DOTTO, D.; WEGNER, D. Redes de empresas: um estudo de redes de cooperação do Vale do Rio Pardo e Taquari no estado do Rio Grande do Sul. **REDES**, Santa Cruz do Sul, v.13, n.1, p.160 - 180, 2008.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- ZAWISLAK, P. Alianças Estratégicas: contexto e conceitos para um modelo de gestão. **Saberes**, v. 1, n. 3, p. 10-21, 2000.

**Anexo I. Instrumento roteiro de entrevista com questões abertas****(A) Aquecimento:**

Apresentação do tema do trabalho e das regras de sigilo, tempo, autorização para gravação, benefício para o sujeito.

**(B) Abertura:**

Pergunta genérica sobre o negócio que o sujeito participa.

Fale um pouco sobre esse negócio em que o senhor (a) está. Tem muita gente, é muito concorrido, há grupos formados que dominam, a maioria é de pequenos empresários, o que o senhor (a) pode falar?

A partir do conteúdo das respostas, inicia-se a investigação das categorias do roteiro.

**C. Questões sobre Sinais de Comprometimento:****C.1. Na perspectiva do sujeito.**

O que o senhor (a) pode dizer sobre a sua participação no grupo de pessoas com as quais o senhor (a) tem mais contato, isto é, existem muitos casos e situações em que o senhor (a) realiza trabalhos, ou ações que ajudam o grupo, mas o senhor (a) mesmo não vai ganhar muito com isso? Ou são raras as situações em que o senhor (a) está podendo ajudar o grupo?

**C.2. Situação coletiva percebida pelo sujeito.**

Agora pensando nesse seu grupo, o senhor (a) percebe que as pessoas se esforçam para fazer trabalhos, ou ações que ajudam o grupo, deixando de lado os interesses particulares? Ou tem acontecido mais de cada um agir pelos seus interesses?

**C.3. Na perspectiva do sujeito.**

Tem ocorrido com alguma frequência de o senhor (a) participar de ações conjuntas, como entrar em equipes que vão realizar alguma tarefa, ou, se for preciso

ajudar? O senhor (a) prefere fazer as coisas sozinho (a)?

#### C.4. Situação coletiva percebida pelo sujeito.

Agora pensando no grupo, o senhor (a) vê casos em que as pessoas formam equipes para realizar as tarefas e se comprometem com aquilo? Ou o senhor (a) acha que a situação é mais para ações isoladas?

#### C.5. Situação coletiva percebida pelo sujeito.

O senhor (a) tem visto casos e situações em que as pessoas desse grupo fazem o que prometeram? Ou tem acontecido mais de prometerem e não cumprirem?

### **D. Questões sobre Sinais de Confiança:**

#### D.1. Na perspectiva do sujeito.

O senhor (a) diria que confia nas pessoas do seu grupo, de tal forma que fica sem receio de contar seus problemas, suas dificuldades nos negócios, sabendo que ninguém vai se aproveitar disso?

#### D.2. Situação coletiva percebida pelo sujeito.

Agora pensando no grupo, o senhor (a) percebe que existe confiança entre as pessoas, com trocas de informações sobre problemas e dificuldades, cada um esperando que o outro possa ajudar? Ou o senhor (a) percebe que muitos ficam com receio e acabam não expondo seus problemas?

#### D.3. Na perspectiva do sujeito.

Se o senhor (a) tem algum conhecimento que os outros não têm, por exemplo, alguma técnica especial, não vê problema nenhum em mostrar e ensinar aos outros? Ou o senhor (a) prefere guardar esses seus conhecimentos para si mesmo (a)?

#### D.4. Situação coletiva percebida pelo sujeito.

E considerando o grupo todo, o senhor (a) sabe de casos de pessoas que não colocaram seus conhecimentos à disposição dos outros? Ou todo mundo confia

e ensina o que sabe para os outros?

#### **E. Questões sobre Natureza e Forma de Solução das Assimetrias:**

E.1. O senhor (a) diria que nesse grupo existem diferenças muito grandes de objetivos? E de capacidades de produção no negócio? E de conhecimentos sobre o negócio e sobre o mercado? Alguma outra diferença muito evidente? Ou seja, existem muitas diferenças de qualquer natureza neste negócio?

E.2. O senhor (a) entende que essas diferenças, ou alguma em especial, traz um tipo de problema para o grupo? Em caso positivo, qual (ais)?

E.3. Supondo que existam problemas a partir das diferenças, o senhor (a) pode citar casos de como os problemas foram resolvidos?

#### **F. Questões sobre Sinais e Formas de Governança:**

F.1. (governança formal) O senhor (a) diria que nesse grupo existem regras bem claras, definidas e entendidas por todos sobre como agir, o que pode e o que não pode ser feito? Ou não existem regras, ou então elas não são muito claras e surgem algumas confusões sobre o que pode ou não ser feito?

F.2. (não seguir regras - oportunismo) No caso de existirem regras, o senhor (a) e as outras pessoas seguem fielmente, sem nenhuma dúvida, concordando com elas? Ou, na verdade, muitas regras não são seguidas porque atrapalham ou por outro motivo?

F.3. (governança formal) Existe algum tipo de regra para alguém participar desse grupo do senhor (a), ou entra e sai quem quiser?

F.4. (execução de alguma regra) Já aconteceu algum caso de alguém ser punido por não ter seguido uma regra (em caso positivo, solicitar detalhes do ocorrido)?

F.5. (governança informal por autoridade, ou reputação) Existe alguém nesse grupo

que é tão respeitado e admirado pelos outros, que acaba sendo um exemplo de como se deve agir? (em caso positivo perguntar o nome do sujeito).

**G. Questões sobre Interfaces:**

G.1. Na opinião do senhor (a), o que faz um grupo funcionar e o que atrapalha para não funcionar?

G.2. Quando o senhor (a) participa de reuniões desse negócio, percebe que são encontros mais comerciais, bem técnicos? Ou são mais descontraídos, com a possibilidade de outros assuntos, tais como vida pessoal, política, esporte, enfim, fora do negócio?

G.3. Sobre esse grupo mais próximo que o senhor (a) participa, o que o senhor (a) pensa que está faltando para ele se desenvolver mais?

G.4. (mostrar cartões com as quatro categorias e uma frase explicativa em cada um) Desses quatro categorias, qual o senhor (a) pensa que é a mais importante e que deve estar presente num grupo, e qual a menos importante? Por quê?

## Anexo II. Instrumento questionário.

Caro senhor (a)

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

Por favor, preencha o questionário e, caso seja necessário, utilize o espaço em branco ao final e escreva seus comentários.

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

Por favor, use a escala expressa nas afirmativas, colocando um “X” apenas em uma delas:

**A1. Eu participo regularmente das reuniões e decisões de grupo.**

A	B	C	D	E
concordo fortemente	concordo	nem concordo nem discordo	discordo	discordo fortemente

**A2. A maioria das pessoas participa regularmente das reuniões e decisões de grupo.**

A	B	C	D	E
concordo fortemente	concordo	nem concordo nem discordo	discordo	discordo fortemente

**A3. Eu procuro sempre ajudar os outros no que eles precisam, mesmo que eu não ganhe nada com isso.**

A	B	C	D	E
concordo fortemente	concordo	nem concordo nem discordo	discordo	discordo fortemente

**A4. A maior parte das pessoas desse grupo procura sempre ajudar os outros no que for necessário, mesmo que elas não ganhem nada com isso.**

A	B	C	D	E
concordo fortemente	concordo	nem concordo nem discordo	discordo	discordo fortemente

**A5. A maior parte das pessoas desse grupo cumpre o que prometeu, ou o que foi combinado.**

A	B	C	D	E
concordo fortemente	concordo	nem concordo nem discordo	discordo	discordo fortemente

**A6. Eu me esforço bastante para ajudar e participar desse grupo, pois tenho um plano claro de continuar com estas pessoas.**

A	B	C	D	E
concordo fortemente	concordo	nem concordo nem discordo	discordo	discordo fortemente

**A7. A gente percebe claramente que todos estão empenhados em continuar com o grupo.**

A	B	C	D	E
concordo fortemente	concordo	nem concordo nem discordo	discordo	discordo fortemente

**B1. Eu fico à vontade para contar algum ponto fraco profissional para os colegas, esperando que eles me ajudem.**

A	B	C	D	E
concordo fortemente	concordo	nem concordo nem discordo	discordo	discordo fortemente

**B2. Existem muitos casos de pessoas neste grupo que confiam em contar seus problemas para os outros.**

A	B	C	D	E
concordo fortemente	concordo	nem concordo nem discordo	discordo	discordo fortemente

**B3. Eu não tenho medo de assumir uma responsabilidade que na verdade outra pessoa irá executar, porque confio que ela vai fazer o que for preciso.**

A	B	C	D	E
concordo fortemente	concordo	nem concordo nem discordo	discordo	discordo fortemente

**B4. Eu não vejo nenhum problema em passar, ou ensinar aos outros o que sei e eles ainda não sabem.**

A	B	C	D	E
concordo fortemente	concordo	nem concordo nem discordo	discordo	discordo fortemente

**B5. Existem muitos casos de pessoas neste grupo que passam seus conhecimentos sem ter medo nenhum.**

A	B	C	D	E
concordo fortemente	concordo	nem concordo nem discordo	discordo	discordo fortemente

**B6. Eu confio e acredito nas normas e regras que nós criamos e as sigo sem discutir.**

A	B	C	D	E
concordo fortemente	concordo	nem concordo nem discordo	discordo	discordo fortemente

**B7. As pessoas deste grupo seguem as regras sem discussão e confiam que todos os demais também seguirão as normas.**

A	B	C	D	E
concordo fortemente	concordo	nem concordo nem discordo	discordo	discordo fortemente

**B8. Eu confio na integridade e na ética das pessoas deste grupo.**

A	B	C	D	E
concordo fortemente	concordo	nem concordo nem discordo	discordo	discordo fortemente

**B9. Percebo que as pessoas acreditam na integridade e ética umas das outras.**

A	B	C	D	E
concordo fortemente	concordo	nem concordo nem discordo	discordo	discordo fortemente

**C1. Nesse grupo existem diferenças de objetivos.**

A	B	C	D	E
concordo fortemente	concordo	nem concordo nem discordo	discordo	discordo fortemente

**C2. Nesse grupo existem diferenças de capacidades de produção no negócio.**

A	B	C	D	E
concordo fortemente	concordo	nem concordo nem discordo	discordo	discordo fortemente

**C3. Nesse grupo existem diferenças de conhecimento do negócio e do mercado.**

A	B	C	D	E
concordo fortemente	concordo	nem concordo nem discordo	discordo	discordo fortemente

**C4. As diferenças que existem entre os participantes do grupo não causam nenhum problema.**

A	B	C	D	E
concordo fortemente	concordo	nem concordo nem discordo	discordo	discordo fortemente

**C5. As diferenças que existem entre os participantes causam problemas e nós estamos conseguindo resolver.**

A	B	C	D	E
concordo fortemente	concordo	nem concordo nem discordo	discordo	discordo fortemente

**C6. As diferenças que existem entre os participantes causam problemas que nós não estamos conseguindo solucionar.**

A	B	C	D	E
concordo fortemente	concordo	nem concordo nem discordo	discordo	discordo fortemente

**D1. Nós temos regras claras sobre quem pode entrar no grupo.**

A	B	C	D	E
concordo fortemente	concordo	nem concordo nem discordo	discordo	discordo fortemente

**D2. Nosso grupo é aberto e não tem proibições para entrada de novas pessoas.**

A	B	C	D	E
concordo fortemente	concordo	nem concordo nem discordo	discordo	discordo fortemente

**D3. Nós temos regras claras sobre o que acontece a alguém que não segue nossas decisões e regras.**

A	B	C	D	E
concordo fortemente	concordo	nem concordo nem discordo	discordo	discordo fortemente

**D4. Nosso grupo é flexível sobre o que fazer quando alguém não segue as regras.**

A	B	C	D	E
concordo fortemente	concordo	nem concordo nem discordo	discordo	discordo fortemente

**D5. Existem algumas pessoas no grupo que servem de exemplo de ética e de comportamento correto.**

A	B	C	D	E
concordo fortemente	concordo	nem concordo nem discordo	discordo	discordo fortemente

**D6. Dificilmente alguém faz algo errado nesse grupo, porque a informação vai circular nos nossos canais de comunicação.**

A	B	C	D	E
concordo fortemente	concordo	nem concordo nem discordo	discordo	discordo fortemente

**D7. Nós não temos controle sobre o que cada um faz e como se comporta, apenas esperamos que sigam as regras.**

A	B	C	D	E
concordo fortemente	concordo	nem concordo nem discordo	discordo	discordo fortemente

**D8. As pessoas desse grupo estão tão confiantes e comprometidas que dificilmente alguém teria coragem de sair da linha e agir contra o grupo.**

A	B	C	D	E
concordo fortemente	concordo	nem concordo nem discordo	discordo	discordo fortemente

**E1. O que está fazendo este grupo mais próximo que eu participo funcionar e se desenvolver é a confiança que existe entre todos.**

A	B	C	D	E
concordo fortemente	concordo	nem concordo nem discordo	discordo	discordo fortemente

**E2. O que está fazendo esse grupo funcionar e se desenvolver é o comprometimento de todos, ou seja, todos estão empenhados em primeiro ajudar o grupo e em segundo lugar obter benefícios próprios.**

A	B	C	D	E
concordo fortemente	concordo	nem concordo nem discordo	discordo	discordo fortemente

**E3. O que está fazendo esse grupo funcionar e se desenvolver é a nossa organização das regras, incentivando as pessoas e controlando para não aparecerem comportamentos oportunistas.**

A	B	C	D	E
concordo fortemente	concordo	nem concordo nem discordo	discordo	discordo fortemente

**E4. O que está fazendo esse grupo funcionar e se desenvolver é que nós conseguimos resolver as diferenças que causavam problemas, tais como diferenças de objetivos, de capacidades produtivas e de conhecimento.**

A	B	C	D	E
concordo fortemente	concordo	nem concordo nem discordo	discordo	discordo fortemente

**E5. Quando ocorrem reuniões elas são bem técnicas, com temas e decisões sobre o negócio, sem haver lugar para outros assuntos que não sejam comerciais.**

A	B	C	D	E
concordo fortemente	concordo	nem concordo nem discordo	discordo	discordo fortemente

**E6. Quando ocorrem reuniões elas são técnicas, mas também sociais e descontraídas, puxando outros assuntos, o que acaba criando um clima bom para as decisões.**

A	B	C	D	E
concordo fortemente	concordo	nem concordo nem discordo	discordo	discordo fortemente

**E7. Quando ocorrem reuniões, tem muita descontração, amizade e assuntos diversos, mas o grupo perde tempo, ou não consegue tomar as decisões de negócios.**

A	B	C	D	E
concordo fortemente	concordo	nem concordo nem discordo	discordo	discordo fortemente

**E8. Esse grupo tem tudo para crescer, porque não tem nenhum grande problema, ou falta de algum recurso que criasse dificuldades.**

A	B	C	D	E
concordo fortemente	concordo	nem concordo nem discordo	discordo	discordo fortemente

### **Anexo III. Instrumento de acompanhamento.**

O acompanhamento é uma técnica que possibilita a verificação de certos fenômenos de forma direta, sem a necessidade da mediação do discurso de um sujeito. Entre as possibilidades de acompanhamento podem ser citadas as reuniões, trocas de mensagens, permanência ao lado de um dos atores durante certo período, mapeando seus contatos.

No atual projeto pretende-se acompanhar as reuniões mensais das associações dos grupos de bananeiros e viticultores, fazendo anotações e gravando, se houver autorização. A reunião será analisada nos mesmos moldes de uma entrevista, buscando as convergências e divergências e os conteúdos das categorias.

O pesquisador deve manter-se neutro na reunião, não fazer nenhuma interferência e abster-se de dar opiniões, mesmo quando solicitado. Por outro lado, deve esclarecer, sempre que necessário, o que está fazendo no grupo. Sua tarefa é anotar os discursos nos quais os temas em questão (categorias sociais e sua interface nos processos das redes) estão presentes.

Para o processo de análise utilizam-se as regras de análise de conteúdo (BARDIN, 2008), principalmente a técnica de análise temática.