



A influência da rede de relacionamentos sociais na formação, evolução e atuação da Artisans Brasil

Edi Carlos de Oliveira, Mauricio Reinert e Fabiane Cortez Verdu*

Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Universidade Estadual de Maringá, Av. Colombo, 5790, 87020-900, Maringá, Paraná, Brasil. *Autor para correspondência. E-mail: fcverdu@uem.br

RESUMO. O objetivo deste artigo foi analisar a influência da rede de relacionamentos sociais na formação, evolução e atuação da Artisans Brasil. As redes de relacionamentos sociais são vitais para o estabelecimento de parcerias entre atores. Pesquisa qualitativo-descritiva com corte transversal e perspectiva longitudinal que coletou dados por meio de treze entrevistas semiestruturadas. Foram utilizados os softwares *Ucinet* e *Atlas.ti* para construir o sociograma da rede de relacionamentos e fazer a codificação das entrevistas, que contribuíram para a análise de conteúdo. Contribuições: (a) como as redes influenciaram na atuação da Artisans Brasil; (b) como as habilidades sociais do ator principal na rede de relacionamentos foram fundamentais para os resultados alcançados; e (c) como os achados contribuem para as discussões sobre as mudanças nas redes sociais e organizacionais. A formação e evolução da rede de relacionamentos sociais impulsionou a atuação nacional e internacional desta Cooperativa, garantindo maior visibilidade e competitividade nestes mercados.

Palavras-chave: rede social; rede de relacionamentos; atuação internacional; habilidades sociais; cooperativa.

The influence of social relationships on the network formation, evolution and performance of the Artisans Brasil

ABSTRACT. The aim of this paper was analyze the influence of social relations network in the formation, evolution and performance of the Artisans Brasil. The social networks of relationships are vital to the establishment of partnerships between social actors. Qualitative, descriptive research was developed with cross-sectional and longitudinal perspective that collected data through thirteen semi-structured interviews. Were used *Ucinet* and *Atlas.ti* softwares for building the relationships network sociogram and coding of the interviews, which contributed to the content analysis. Contributions: (a) how social networks influence the performance of Artisans Brasil; (b) how social skills of the main actor in the network relationships were key to the results achieved; and (c) how findings contribute to discussions about changes in social and organizational networks. The formation and evolution of social relationships network boosted the national and international operation of this Cooperative, ensuring greater visibility and competitiveness in these markets.

Keywords: social network; relationships network; international operations; social skills; cooperative.

Received on February 26, 2019.

Accepted on December 2, 2019.

Introdução

Redes são vitais para as organizações, pois minimizam dificuldades e possibilitam a troca de conhecimentos, potencializando os negócios (Rolow, Floriani, & Amal, 2011). Contribuem na atuação das organizações no mercado, dada à possibilidade de troca de informações, o que afeta o fluxo e a qualidade do conhecimento que circula entre os atores (Granovetter, 2005) e o acesso à oportunidades (Verdu, 2010). A rede de relacionamentos sociais (RRS) propicia alternativas para as organizações ingressarem em novos mercados, dentre eles o internacional (Martes, Bulgacov, Nascimento, Gonçalves, & Augusto, 2006). Os relacionamentos não são estáticos, e nem o são as redes formadas por eles (Scott, 2012). Relacionamentos se formam e se perdem ao longo do tempo e eles são fundamentais para a capacidade de ação econômica dos indivíduos e organizações (Burt, 2002). Além de questões estruturais vinculadas a formação e término dos relacionamentos (Burt, 2002), a habilidade social dos atores na construção de relacionamentos é importante

para a formação das redes (Fligstein, 2001). Este artigo tem o propósito de analisar a influência da RRS na formação, evolução e atuação da Artisans Brasil (AB).

A AB originou-se de um projeto permeado pelo Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) a partir do Programa Universidade Sem Fronteiras, da Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado do Paraná. O desenvolvimento sustentável se baseia em três aspectos: econômico, ambiental e social (Araújo, 2007). A sustentabilidade econômica refere-se à gestão financeira, a sustentabilidade ambiental refere-se aos recursos naturais e a sustentabilidade social refere-se a adicionar valor às comunidades. Uma das formas de adicionar valor às comunidades é adotar a filosofia do comércio justo (CJ), definido como um conjunto de práticas socioeconômicas que buscam maior equidade, contribuindo especialmente com a sustentabilidade social (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [Sebrae], 2005; Tibúrcio & Valente, 2007). Ao colocar em prática o conceito de desenvolvimento sustentável em uma região, como por exemplo, em Nova Esperança, onde se localiza a AB, pode-se falar em DRS (Barros, 2007). As artesãs desenvolvem produtos artesanais derivados da seda (cachecóis, echarpes, kaftans, etc.) e exportam para a rede francesa de lojas Artisans Du Monde (ADM), a qual valoriza o artesanato como forma de identidade regional e manifestação cultural, atrelada à certeza de que não existe exploração no processo de produção artesanal e que as artesãs recebem de maneira justa por seus trabalhos, ou seja, esta rede de lojas pratica o CJ, que consiste em parcerias comerciais sustentadas pela transparência e respeito aos participantes, de modo que a renda gerada seja distribuída de maneira justa entre as artesãs.

O artigo traz três contribuições principais: (1) apresenta como as redes de relacionamentos influenciaram na atuação da AB, inclusive possibilitando vender para o mercado externo. A criação da organização e a sua internacionalização só foi possível por meio dos relacionamentos que se formaram. Desde a ideia do produto até o contato com o cliente no exterior, tudo foi decorrente de relacionamentos antigos e novos que foram criados e geraram oportunidades de ação econômica a partir da troca de informação e conhecimento e do trabalho em conjunto; (2) descreve como as habilidades sociais do ator principal na rede de relacionamentos da AB foram fundamentais para os resultados alcançados. Os achados demonstram que a habilidade social em promover a cooperação e a motivação dos atores na construção da organização foi fundamental. Ele promoveu o encontro de atores distantes e os colocou para trabalhar em conjunto, promoveu confiança necessária para que eles investissem tempo e recursos para receberem o pagamento apenas ao final do processo. Sem o exercício dessas habilidades a estrutura da rede seria inócua; (3) fortalece as discussões sobre as mudanças nas redes sociais (RS) e organizacionais. Ao trabalhar conceitos que normalmente são analisados quantitativamente a partir de uma análise qualitativa, o artigo apresenta novas possibilidades de explicação sociológicas no nível da ação, aquilo que Fligstein e McAdam (2012) chamam de microfundações, em conjunto com conceitos da análise de RS. Relacionamentos se formam não só por influência de condições macro e meso sociais, tais como compartilhamento de valores sociais e homofilia, mas também pela habilidade social dos atores.

O referencial teórico apresenta uma discussão sobre RS e os conceitos vinculados a ela, bem como o conceito de habilidades sociais e a sua relação com a formação dos relacionamentos. Na sequência são discutidos os procedimentos metodológicos, apresentam-se a análise dos dados, e a conclusão da pesquisa.

Referencial teórico

Uma rede pode ser compreendida a partir dos relacionamentos entre atores, na qual os laços existentes refletem o tipo de relação, a força e a intensidade nela existente (Martes, 2005). Para Castilla, Hwang, Granovetter e Granovetter (2000) uma 'rede social' é composta por diversos atores ligados por relações sociais, por laços específicos ou pelos mecanismos de regulação existentes nessas interações. As RS são utilizadas para demonstrar como os laços ou estruturas sociais entre os atores podem afetar o desempenho e a vida econômica, contribuindo para o sucesso das organizações (Uzzi, 1997).

Os relacionamentos têm conteúdo e forma. O conteúdo se refere à qualidade dos relacionamentos, ou seja, qual o tipo de relacionamento entre dois atores. O conteúdo dos relacionamentos também inclui fluxo de informação e recursos, interesse comum ou associação, conselho ou amizade, e normalmente algum nível de confiança. A forma ou estrutura representa todas as ligações que os atores mantêm com outros atores, ou seja, é o desenho da rede que mostra a quantidade de conexões (Powell & Smith-Doerr, 1994).

Quanto ao conteúdo, ele pode ser estudado pelas características: laços fortes e fracos (Granovetter, 1973, 1983), laços diretos e indiretos (Castilla et al., 2000; Ahuja, 2000), e laços imersos e de mercado (Uzzi, 1997).

Uma das maneiras de estudar a forma ou estrutura das redes é utilizar o conceito de BE (Burt, 1992). Estes conceitos serão discutidos na sequência, mas antes apresentamos o conceito de ‘imersão social’ (IS).

A IS é definida como a imbricação entre as relações sociais, ligações entre os agentes da rede e as ações econômicas (Granovetter, 1985). O estudo de RS expandiu a SE, estabeleceu alguns conceitos de rede e enfatizou a discussão sobre IS na formação de interesses e nas tomadas de decisão (Martes et al., 2006). O conceito de IS diz respeito às inter-relações entre a estrutura social e a vida econômica de uma organização (Smelser & Swedberg, 2005). Granovetter percebeu que as organizações e o comportamento dos indivíduos são compelidos pelas relações sociais, realçando que tanto as ações individuais quanto as econômicas estão imersas em uma RRS, que influencia essas ações e seus resultados (Swedberg, 1997).

Para Granovetter (2007) um ambiente rico em cultura associativa e em diversidade institucional é propício às trocas econômicas, às inovações e ao desenvolvimento, pois a imersão enfatiza o papel das relações pessoais e as estruturas dessas relações na origem da confiança e no desencorajamento da má-fé. Assim, evidencia-se que os atores locais, as especificidades regionais e as instituições perfazem ambientes propícios para ações no campo econômico, uma vez que aumentam a capacidade de geração de relacionamentos comerciais, podendo vir a acarretar crescimento econômico local (Uzzi, 1997).

Granovetter (2007) e Elfring e Hulsink (2007) afirmam que é possível determinar os tipos de relações entre as pessoas por meio da frequência dos relacionamentos; portanto definem os ‘laços fortes’ por meio de relações interpessoais de laços próximos, tais como parentescos ou relações que configurem uma aproximação muito particular, ou seja, uma combinação entre a frequência e a duração dos contatos, a intimidade, a intensidade emocional e a reciprocidade. Os laços fortes promovem o desenvolvimento da confiança, a transferência da informação, o conhecimento tácito e resolução conjunta de problemas (Granovetter, 2005); porém, fornecem acesso a informações e recursos disponíveis nos próprios círculos sociais dos atores (Granovetter, 1983), o que pode levar a superimersão, ou seja, de sufocar o desempenho econômico (Granovetter, 2005). A superimersão gera problemas tais como redução do fluxo de novas informações dentro da rede porque laços coincidentes com os parceiros da mesma rede significam que há pouco ou nenhuma ligação com membros externos que podem contribuir com ideias inovadoras (Burt, 1992).

Os ‘laços fracos’ se configuram em contatos menos intensos e não raros menos duradouros que fornecem acesso a informações e recursos além daqueles disponíveis nos círculos sociais dos atores (Granovetter, 1983). Estes laços podem ser fontes de informação quando se almeja ir além do que a rede já conhece, pois possibilitam a aquisição de informações novas e não redundantes. Por haver menor interação em termos de contatos, eles tendem a se tornar fortes relações que podem ser invocadas em bons e maus momentos, pelo fato de se referirem a um conjunto diversificado de atores que estão localizados em contextos diferentes. Assim, quanto mais conexões a organização tiver por meio de laços fracos, maior será a quantidade de informações não redundantes que fluirá na rede (Granovetter, 2005; 2007).

Os ‘laços diretos’ são os relacionamentos diretos entre dois atores, por meio de pelo menos uma interação direta (face-a-face), pois representam as conexões que o indivíduo tem e possibilitam o acesso a informações, conhecimentos, recursos e proveem maior magnitude. Os ‘laços indiretos’ são aqueles relacionamentos por intermédio de outros atores em uma rede, ou seja, representa as possíveis ligações que as interligações existentes podem proporcionar, de modo que este tipo de laço proporciona mais informação e menos benefícios quando comparados aos laços diretos, pois os vazios existentes na estrutura da rede aumentam a diversidade de acesso à informação (Castilla et al., 2000; Ahuja, 2000). Os laços indiretos têm um menor custo de manutenção, pois se restringem apenas ao benefício do acesso ao conhecimento e seu impacto é moderado pelos laços diretos da organização (Ahuja, 2000). Para a manutenção dos relacionamentos, deve-se assegurar a frequência e a intensidade nas relações, sob a possibilidade de os laços desaparecerem caso isso não ocorra.

Os ‘laços imersos’ refletem o conceito de IS (Granovetter, 1985), ou seja, a natureza pessoal dos relacionamentos de negócio e seus efeitos sobre o processo econômico. Os laços imersos apresentam as seguintes características: confiança, troca de informação refinada e resolução de problemas em conjunto (Uzzi, 1997). Em outras palavras, refletem as expectativas e oportunidades de uma estrutura social incorporada que faz com que, por meio da confiança existente, haja troca de informações detalhadas e a resolução conjunta de problemas. Os ‘laços de mercado’ (*arm's length ties*) refletem a natureza econômica dos negócios e apresentam as seguintes características: falta de reciprocidade entre parceiros de troca,

interação não repetida e foco econômico nas transações, ou seja, não há conteúdo social nas relações entre parceiros; os negócios são realizados uma única vez entre parceiros e o foco é o custo do negócio (Uzzi, 1997). Os laços imersos são menos frequentes em relação aos laços de mercado por causa de suas características, mas os dois tipos de laços são importantes para garantir vantagem competitiva às organizações, pois cada tipo oferece diferentes oportunidades: os laços imersos oferecem melhor acesso aos benefícios que circulam na rede e os laços de mercado previnem o distanciamento da rede das demandas e das oportunidades do mercado (Uzzi, 1997).

Para Balestrin e Verschoore (2009) um dos benefícios da rede é agrupar atores que possuem objetivos similares, no intuito de angariar maiores lucros sem que os atores percam sua independência de gestão. Esses atores podem desenvolver ações conjuntas com outros atores, resultando em uma estratégia que garanta competitividade às organizações que se estabelecem e são influenciadas pelas RRS.

Para Ahuja (2000) a rede serve como um canal de informação, onde cada ator social se caracteriza como receptor e transmissor de informações, de modo que a aquisição de recursos e a cooperação surgem da combinação de habilidades, compartilhamento do conhecimento e realização de projetos conjuntos, os quais pressupõem a existência de confiança, que reduz a incerteza e incita a cooperação. Para Uzzi (1997), a confiança emerge na predisposição de alguns atores assumirem o melhor em relação à ação e aos motivos do outro e é um dos elementos-chave dos laços de uma rede, ou seja, acredita-se que um ator não agiria em função de seu auto-interesse.

Entender como diferentes características das redes afetam e influenciam a transferência do conhecimento é um fator primordial que está ligado à estrutura e aos efeitos da coesão e da extensão de uma rede social. A coesão refere-se à medida que uma relação é cercada por fortes conexões de terceiros, apresentando um efeito positivo sobre a transferência do conhecimento principalmente por meio da influência e da vontade dos indivíduos, que dedicam tempo e esforço para ajudar outras pessoas, pois a coesão afeta a motivação, facilita a transferência de conhecimento e diminui os entraves competitivos que surgem nas relações. A extensão refere-se à medida que as conexões abrangem os limites institucionais, organizacionais ou sociais, ou seja, a delimitação da rede (Reagans & McEvily, 2003).

Outro benefício da participação em redes é o acesso às oportunidades, ou seja, as redes podem ser uma importante fonte de poder e influência, pois funcionam como uma cola social que une atores para formar um sistema coerente. Com isso, as redes aumentam sua própria capacidade de sobrevivência ao possibilitar aos atores a mobilização de capital, a absorção de informações relevantes e confiáveis de maneira rápida e o apontamento para saídas apropriadas, resultando na inovação (Castilla et al., 2000). Sobre este aspecto, Burt (2002) destaca que o capital social (recursos reais ou potenciais que podem ser obtidos por meio das relações sociais) pode ser entendido como uma variável crítica que pode fazer com que o indivíduo ocupe uma posição importante na rede ou como *broker* (intermediador) entre duas ou mais redes.

Em síntese, todos os tipos de laços influenciam o desempenho organizacional tendo em vista que cada um apresenta benefícios e custos (*liabilities*). Ante a explanação das características dos laços sociais, percebe-se que as contribuições de Mark Granovetter residem no fato de que uma rede composta apenas por laços fortes, imersos e diretos não é suficiente, pois é necessário que se tenha contatos distantes do 'ego' (centro) da rede. Deste modo, laços fracos, de mercado e indiretos (consolidados por meio de 'buracos estruturais' (BE)) são relevantes para o alcance de novos horizontes à organização, em função das informações que são compartilhadas. Assim, salienta-se que são os laços de um ator social que influenciam a amplitude e a qualidade da informação e do conhecimento que ele e sua rede de relacionamentos passam a ter acesso.

Uma das maneiras de estudar a forma ou estrutura das redes é utilizar o conceito de BE (Burt, 1992), os quais são as lacunas existentes entre atores que constituem uma rede social, tão logo, representam a ausência de comunicação entre os atores, implicando na dificuldade de expansão da rede, em função dos contatos redundantes que esta possui por estar fechada em laços fortes. Portanto, o estabelecimento de ligações entre atores por sobre um BE caracteriza o *tertius gaudens* da rede de relacionamentos, ou seja, um terceiro ator social se beneficia a partir de ligações em diáde, inibindo o individualismo e fortalecendo as normas coletivas, a solidariedade, o capital social e a coesão da rede (Burt, 1992). Os BE consistem na oportunidade de intermediação de informações entre atores posicionados em lados opostos (Burt, 2000).

Quando uma rede é formada por ligações diretas, as informações são redundantes porque os atores já se conhecem e as informações são as mesmas, daí a necessidade de haver um *broker*, que tenha acesso, por

meio de BE, a outros atores, no intuito de obter informações novas (não redundantes) que possam ser compartilhadas na rede social deste intermediador. Destarte, o *broker* que passa a circular livremente por mais de uma rede social passa a ter acesso aos fluxos de informação de ambas as redes e se distancia da coesão social existente em sua rede de origem (Burt, 1992).

Os BE se relacionam à possibilidade de se acessar novas informações e com isso atingir novas oportunidades e vantagens competitivas. Logo, ao preencher um BE, o *broker* tem a oportunidade de agir de maneira inovadora em ambas as redes, podendo angariar diferentes informações, resultando em oportunidade de controlar as atuações dos atores em lados opostos do BE, tornando-se a figura principal na ligação entre as redes (Burt, 2002). A teoria de Burt (1992) centra-se nas intermediações de oportunidades de uma rede caracterizada por atores desconectados e pela diversidade de informações ou conhecimentos que estes atores podem proporcionar, além das vantagens de prestígio, *status* e poder.

BE e outras características da rede influenciam a ação econômica, mas uma questão que tem sido cada vez mais colocada nas pesquisas sobre redes é como eles são criados, como as redes poderiam ser vistas de maneira mais dinâmica (Burt, 2002, 2015; Scott, 2012). As 'habilidades sociais' (HS) permitem a visualização da dinâmica das redes.

As HS podem ser definidas como a microfundação para se entender a formação e a mudança em campos sociais, ou seja, como a capacidade do indivíduo de gerar cooperação entre as pessoas (Fligstein, 2001). Essas habilidades sociais evidenciam a capacidade de agência dos indivíduos na construção dos campos sociais. Indivíduos socialmente hábeis teriam a capacidade de criar significados compartilhados levando outros atores a se engajarem na sua proposta (Fligstein & McAdam, 2012). Atores podem criar ligações entre atores outrora desconectados, agindo como *broker* e possibilitando a construções de pontes por sobre um BE (Burt, 2015). O argumento desse artigo é que a criação dessas ligações pode ser parcialmente explicada por meio de habilidades sociais.

Atores hábeis conseguem compreender os interesses e identidades dos atores no seu grupo e fora do seu grupo. Eles usam essa compreensão para fornecer interpretações e criar ações que levem atores de diferentes grupos a cooperação (Fligstein, 2001). Essas HS não são distribuídas de maneira igual entre os atores em um campo. Essas habilidades são construídas ao longo do tempo. Pessoas aprendem a interagir, a cooperar e a ter senso de identidade durante a socialização, e alguns desenvolvem mais habilidades que outros na criação de cursos de ação que levem a cooperação (Fligstein & McAdam, 2012).

A criação de pontes sobre BE pressupõe colocar em contato pessoas de grupos distintos (Burt, 2015). As pesquisas sobre RS têm demonstrado as vantagens de realizar essas ligações (Burt, 2004), mas também as dificuldades (Burt, 2002, 2015). O conceito de HS permite compreender como algumas dessas dificuldades podem ser superadas pela capacidade dos atores de ler o ambiente e os outros atores em diferentes grupos, e criar cursos de ação que conectem esses atores, apesar das suas diferenças.

Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa pode ser classificada como qualitativo-descritiva, com corte transversal e perspectiva longitudinal, pois considera a formação, evolução e atuação da AB desde o início de suas atividades. Os dados primários foram provenientes de 13 entrevistas semiestruturadas com os atores-chave que fizeram e ainda fazem parte da RRS da AB. O roteiro de entrevistas contemplava perguntas que permitiam identificar os principais atores sociais, bem como as categorias analíticas (laços fortes, laços fracos, laços diretos, laços indiretos, laços imersos e de mercado). O primeiro entrevistado foi o empreendedor que fundou a AB., o qual citou atores sociais participantes da RRS da cooperativa. Por sua vez, os atores citados pelo empreendedor foram entrevistados e também citaram outros atores sociais. Os atores foram entrevistados até que nenhum um novo ator fosse citado, o que totalizou 13 entrevistas (técnica *snowball*). Os dados secundários foram provenientes de pesquisa bibliográfica sobre o tema e de documentos sobre a AB, provenientes de seu sítio eletrônico, o qual não está mais ativo. As entrevistas foram realizadas em 2013 e totalizaram quase 7 horas de gravação (com autorização dos entrevistados), as quais foram transcritas e analisadas com auxílio dos softwares *Atlas.ti* (codificação das categorias de análise) e *Ucinet* (construção dos sociogramas). Para aumentar o grau de confiabilidade da pesquisa, foi realizada a triangulação dos dados obtidos, os quais foram tratados por meio da análise de conteúdo temática a partir das categorias analíticas elencadas.

Apresentação e análise dos dados

A Artisans Brasil foi criada pelos moradores da Vila Rural Esperança (Nova Esperança-PR) com o objetivo de desenvolver artesanato em seda para exportação, por meio do apoio de várias pessoas e organizações, como demonstra a Figura 1.

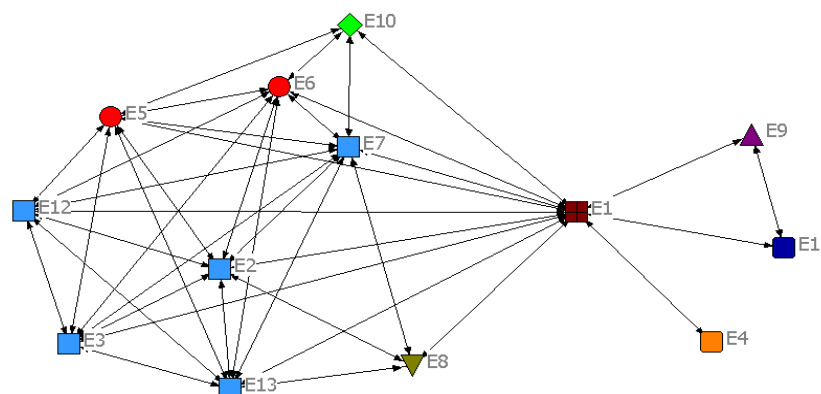


Figura 1. Rede de relacionamentos sociais da Artisans Brasil.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 1 apresenta o relacionamento de indivíduos vinculados a diferentes organizações. O sociograma retrata – por meio de símbolos e cores iguais – os atores de uma mesma organização: E1 – Coordenador do Projeto Seda Justa; E2 – Presidente da AB; E3 – Vice-presidente da AB; E4 – Voluntária da rede francesa ADM; E5 – Extensionista Municipal da Emater; E6 – Secretário Municipal de Agricultura; E7 – Presidente do Provopar (Programa do Voluntariado Paranaense); E8 – Gerente de relacionamentos do Banco do Brasil; E9 – Proprietário da empresa O Casulo Feliz; E10 – Coordenador da Incubadora Tecnológica de Maringá (ITM); E11 – Diretor da Fiação de Seda Bratac S/A; E12 – Artesã da AB; E13 – Voluntária da AB.

A RRS da Cooperativa se consolidou por meio do apoio de E5 e E6, representada por três atores da VRE (E2, E3 e E12), que representavam os demais produtores que desenvolviam a cultura de amoreiras e criação do bicho-da-seda em suas propriedades rurais. Assim, desde a constituição da VRE os moradores mantinham contatos com a Emater e a Prefeitura Municipal de Nova Esperança.

Por meio dessas relações, E5 e E6 sempre buscaram informações novas quanto ao desenvolvimento de atividades que pudessem agregar melhores condições financeiras aos moradores da VRE. Em virtude disto, estudaram a viabilidade de instalação de uma fiação de seda, tendo em vista a necessidade de um complemento de renda, porque o sericicultor, somente com a produção primária do casulo, estava enfrentando dificuldades financeiras e inviabilizando a atividade.

E2, E3 e E12 mantinham laços fortes, diretos e imersos entre si, tendo em vista que as relações eram próximas, com interação direta, passíveis de confiança, troca de informações refinadas e resolução conjunta de problemas. Deste modo, E5 e E6 entraram em contato com E10 para o desenvolvimento do estudo de viabilidade técnica e econômica da fiação de seda. Os laços entre E5 e E6 eram fortes, diretos e de mercado, pois estes atores buscavam motivar a ação e a busca pelo lucro, no que diz respeito à VRE. Deste modo, ao estender os laços da rede social da VRE a E10, ampliam-se os laços da rede, pois este mantinha laços fracos, diretos e de mercado com E1 e laços indiretos com E9 e E11, RRS constituída por E1 em um trabalho com seda em outra ocasião. Assim, E10 convidou E1 a auxiliá-lo na parte técnica do estudo requerido por E5 e E6.

Ao desenvolverem o estudo, E1 e E10 perceberam a inviabilidade do negócio, mas E1 pensou em aplicar as ideias e experiências do projeto piloto desenvolvido anteriormente. E1 pensou que a partir de seu relacionamento com uma voluntária francesa da rede de CJ ADM pudesse desenvolver alguma coisa relacionada à atividade de seda na VRE.

Com a aproximação dos atores, E10 passa a atuar sobre um BE (caracterizando-se como *broker* da rede) e estabelece meios para que as demandas da VRE fossem atendidas. E10 permanece como *broker* da RRS até o momento em que promove a ligação de E1 aos atores E2, E3, E12, E5 e E6, consolidando estes contatos sobre o BE existente. Na ocasião, E1 justificou a inviabilidade da fiação de seda em Nova Esperança e propôs que as mulheres produzissem cachecóis de seda para exportação, para aproveitar a oportunidade que o CJ oferecia na rede ADM (com mais de 150 lojas na França) que garante remuneração justa aos produtores e

artesãos. Diante dessa configuração, os laços de E1, que até então eram indiretos com os atores da VRE, passam a ser fortes e diretos tais como os laços que E1 mantinha com E10, E4, E9 e E11.

Os laços que E1 mantinha com E4 eram laços diretos e fortes. A partir da aceitação de E4, E1 entrou em contato com sua RRS: Proprietário da empresa O Casulo Feliz (E9) e Diretor da Fiação de Seda Bratac S/A (E11) para o estabelecimento de parcerias que possibilitassem o desenvolvimento de um produto artesanal derivado da seda para a finalização e implantação do Projeto Seda Justa (PSJ) na VRE. E9 e E11 aceitaram participar do PSJ, porém E1 deixou claro que não seria um projeto de caridade às mulheres da VRE, ninguém teria que doar nada, mas se propor a fornecer matéria-prima ou mão-de-obra e receber somente ao término do processo de exportação, quando o dinheiro francês chegasse ao Brasil.

A ideia de E1 era atender às demandas do município de Nova Esperança (minimizando o êxodo rural e fomentando renda às famílias dos agricultores da VRE), além de recuperar a ideologia do programa 'Vilas Rurais': a busca por fontes alternativas de renda por meio de produção artesanal. Portanto, E1 atuou como *broker* da rede fazendo todas as ligações necessárias para que a ideia pudesse ser implementada com sucesso.

Além de prever produção artesanal, o PSJ tinha como foco desenvolver tingimento nos fios de seda com recursos naturais: cebola, cascas de pinhão do Paraná, erva-mate, excrementos do bicho-da-seda e urucum. Ainda, no escopo do Projeto foi apresentada a planilha de distribuição da renda gerada pela produção artesanal com os seguintes percentuais: 59% para o trabalho das artesãs; 9,8% para a compra dos casulos; 16,2% para o custo do fio; 5,3% com despesas de embalagem; 5,0 % para a coordenação; 1,6% para transporte envolvendo custo logístico do Brasil à França, treinamento e monitoramento da produção; 3,1% para os impostos. O conhecimento da planilha por parte dos envolvidos mostra que houve clareza no projeto e troca de informação detalhada, que contribuiu para que os relacionamentos se tornassem imersos e passíveis de confiança.

Diante da necessidade de conferir qualidade aos produtos artesanais, E1, E10, E5 e E6 perceberam que as artesãs precisavam fazer um curso para aprimorar a confecção artesanal dos cachecóis. E6 colocou a Provopar, na pessoa da Presidente (E7) à disposição das mulheres da VRE, para que pudessem aprimorar suas habilidades com agulha de tricô e com o tear manual. Assim, E5 e E6 estendem a rede de relacionamentos à E7, que tinha laços diretos com E5 e E6; e também passa a ter laços diretos e fortes com os atores da VRE E2, E3 e E12 ao oferecer curso de capacitação para a produção de cachecol; e com E1 e E10, ao tomar conhecimento do escopo do PSJ.

Para que a cooperativa pudesse ser credenciada à Rede ADM, ela teve que passar por uma análise do contexto social, político e cultural no momento de ingresso, bem como o desenvolvimento de autoavaliação anual para evidenciar o atendimento aos requisitos e às práticas estabelecidas pela filosofia da rede Artisans Du Monde. Bonilha e Sachuk (2011) destacam que alguns representantes da rede francesa vieram até o Brasil para conhecer de perto a realidade das artesãs, os quais ao visitarem a VRE constataram a seriedade do trabalho desenvolvido, bem como a inexistência de trabalho infantil, o que fortaleceu a confiança e possibilitou a adesão da Associação à Rede ADM.

Com o credenciamento do PSJ a Rede ADM, esta passou a receber os cachecóis enviados pelos Correios, por meio da modalidade de remessa 'Exporta fácil', a qual simplificava o processo de exportação (Garcia Junior & Machado, 2009). Somente depois que a rede francesa efetuava o pagamento à Associação, direcionava-se a distribuição justa da renda entre os participantes, de acordo com a planilha do projeto. Cada produto exportado levava consigo um folder em francês com a descrição de como aquele produto tinha sido feito, como era o tingimento natural do fio de seda e trazia a história da localização e do compromisso com o CJ.

Um dos problemas encontrados foi a falta de recursos financeiros. Diante das dificuldades financeiras, E1 e E10 pensaram na possibilidade de adquirir recursos junto ao Programa Universidade Sem Fronteiras com a intenção de criação de uma Cooperativa, visto que a exportação passou a ser uma realidade e se estendeu por um longo período, esse processo não poderia ser continuado por meio de pessoa física, resultando na necessidade de alteração do formato de Associação para Cooperativa.

Em 2009 constituiu-se com o apoio da ITM e do Programa Universidade Sem Fronteiras da Secretaria de Ciência e Tecnologia do Paraná, a Copraseda (Cooperativa dos Produtores de Artesanato em Seda Ltda.), conhecida por AB, cooperativa com estatuto e filosofias próprias, assemelhadas àquilo que já era desenvolvido pela Associação, porém o PSJ passou a ser chamado Projeto Vale da Seda (PVS). Por meio da Cooperativa a exportação passa a ser feita pela própria organização, não mais por uma pessoa física.

Ademais, a participação não fica restrita às mulheres da VRE, mas se estende às mulheres das 14 comunidades rurais existentes em Nova Esperança.

Com a constituição da Cooperativa, a equipe da ITM desenvolveu um portal na Internet em seis idiomas (inglês, italiano, alemão, espanhol, francês e português) para propiciar maior acessibilidade dos internautas e clientes de qualquer parte do mundo, bem como para facilitar o acesso aos produtos oferecidos pelo portal.

Em função do crescimento da AB e para regularizar a remessa dos valores provenientes da exportação, foi necessária a inclusão de um novo ator social como parceiro da RRS da Cooperativa. Trata-se do Gerente de Relacionamentos do Banco do Brasil (E8), que possibilitou a abertura de uma conta bancária para a Copraseda, a oferta dos produtos da Cooperativa na Loja da Sustentabilidade do Banco do Brasil e a oferta de produtos e serviços que poderiam fomentar a expansão das atividades das artesãs. E8 mantém laços diretos, fracos e de mercado com E1, E2 e E3. Os laços se caracterizam como diretos, fracos e de mercado, tendo em vista que consistem em relacionamentos passíveis de contatos eventuais (Granovetter, 2005; Elfring & Hulsink, 2007); são mantidos por meio de interação direta e possibilitam o acesso a informações e recursos (Castilla et al., 2000); e são caracterizados pela natureza não repetitiva das interações, por seu foco exclusivo em questões econômicas e pelo fato de que este tipo de laço motiva a ação, a busca do lucro e limita-se à questão do custo do negócio (Uzzi, 1997).

A exportação dos produtos da AB chamou a atenção da mídia local e internacional, pois ao aproveitar uma oportunidade, a Cooperativa estimulou a produção do bicho-da-seda e o incremento de renda às suas cooperadas. A divulgação da mídia fez com que a Cooperativa ficasse conhecida. O assédio da mídia local, regional e internacional fez com que as artesãs se sentissem valorizadas, elas cederam entrevistas, participaram de reportagens e ficaram honradas por mulheres tão distantes se interessarem e comprarem seus produtos (Bonilha & Sachuk, 2011). O reconhecimento da Cooperativa no âmbito nacional se deu como consequência do reconhecimento internacional, que possibilitou prestígio e boa reputação dentro e fora do país. Com isso, “[...] as artesãs estão conseguindo atribuir significados e sentidos à sua atividade por meio da ação e das relações sociais que estabelecem” (Bonilha & Sachuk, 2011, p. 425).

Em 2008, a Europa vivenciou uma crise financeira fazendo com que a Cooperativa tivesse dificuldades para exportar seus produtos. A rede parou de comprar e com isso as artesãs se viram em uma situação difícil. Houve uma estagnação do processo de exportação. A Cooperativa ainda teve a oportunidade de participar de uma feira de CJ na Itália, chamada de *‘Fa’la cosa giust’*, na qual E1 fez a tentativa de exportar os produtos a outros países que valorizam o CJ. Além da tentativa na Itália, houve outra tentativa de exportação para a Inglaterra que não se consolidou. Com isso, em função da crise financeira a interrupção das exportações acabou por frustrar algumas artesãs. Houve a descontinuidade da internacionalização (Rezende, 2002), e a Cooperativa voltou-se para o mercado nacional para garantir a manutenção de suas atividades e a sua sobrevivência até que o mercado externo apresentasse novas demandas pelos produtos.

No mercado nacional, a Cooperativa seguiu a linha do DRS e participou de algumas feiras nacionais, como a Feira Nacional da Agricultura Familiar (Brasília) e a Feira Mãos & Arte (Rio de Janeiro). A iniciativa fez com que a AB vencesse o 2º prêmio Fecomércio de Sustentabilidade, na categoria de microempresa, oferecida pela Federação do Comércio, Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (Fecomércio) e Fundação Dom Cabral (FDC), o prêmio de 15 mil reais ajudou a garantir aumento na produção, ampliação da linha de produtos, maior faturamento e consolidação da marca no mercado nacional.

O *website* que era utilizado somente para demonstração da Cooperativa e dos produtos artesanais confeccionados foi reformulado, transformando-se em uma loja virtual a qual precisava ser gerenciada. E1 convidou a neta de E3 para ser Voluntária da Loja Virtual da AB (E13). E13 passa a ter laços diretos com E1, E2, E3, E5, E6, E7, E8 e E12, bem como laços indiretos com E10, E4, E9 e E11. Nesta circunstância, E13 passa a ter contato de laços fortes com E8, tendo em vista o movimento financeiro derivado da loja virtual, porém seus laços são de mercado, pois envolvem apenas transações financeiras.

E1 sempre buscou alternativas para fomentar a atuação da AB. Assim, quando a atuação se voltou ao mercado interno, E1 inscreveu a Cooperativa no projeto Talentos do Brasil Rural (Sebrae-RS). Ao ser selecionada, a AB garantiu o direito de comercializar seus produtos nas 12 cidades-sede onde aconteceram os jogos da Copa do Mundo de 2014.

Considerando que a confiança é uma característica distintiva de uma relação pessoal e um dos elementos-chave dos laços de uma rede, pode-se dizer que no momento em que a Cooperativa se encontra, as artesãs estão imersas em sua RRS. Neste sentido, as artesãs não agem em interesse próprio e nem a expensas das outras, mas em favor de toda a Cooperativa. Esta característica dos laços imersos é

problemas em todas as etapas do desenvolvimento das atividades, sobretudo quando houve a crise internacional de 2008, que forçou a Cooperativa a descontinuar seu processo de exportação, na qual a rede de relacionamentos levou a atuação da Cooperativa ao mercado local, seguindo as premissas e a linha do DRS, comercialização por meio da loja virtual, participação em feiras e em projetos governamentais de fomento, sendo o mais relevante o que deu o direito da Cooperativa em se fazer presente nas 12 cidades-sede onde aconteceram os jogos da Copa do Mundo de 2014.

Quanto aos laços fortes das artesãs, destaca-se a existência de IS entre E2, E3, E7, E12 e E13, na qual a confiança e o desencorajamento da má-fé foram imprescindíveis para o desenvolvimento das atividades, pois se criou um ambiente interno que favoreceu boas trocas econômicas com o mercado internacional e pela atuação no mercado nacional. As conquistas só foram possíveis em função da RRS, especificamente de E1, que se comprometeu com o PVS e com a valorização das artesãs.

Os frutos das parcerias construídas pela RRS da AB puderam ser evidenciados. A atuação de E9 e E11 garantiu o fornecimento da matéria-prima; a atuação de E1 e E4 garantiu a exportação para a França; E1 e E10 garantiram a conquista de projetos governamentais e o redirecionamento do PVS ao mercado nacional; E8 garantiu a atuação na Loja da Sustentabilidade do Banco do Brasil; E1 e E13 garantiram a atuação por meio da Loja Virtual da Cooperativa; E1 e E7 garantiram o comprometimento das artesãs para atuação nas feiras e na produção para a Copa do Mundo de 2014. Destaca-se que por meio dos relacionamentos sociais a rede se organizou cooperativamente para explorar o nicho do CJ no mercado externo, fazendo com que a AB fosse beneficiada com a exportação.

A crise econômica de 2008 afetou diretamente as exportações para a rede francesa ADM, pois os atores das lojas francesas não estavam conseguindo vender os produtos artesanais em função da demanda decrescente dos produtos provenientes do CJ, o que implicou na descontinuidade do processo de exportação e a inversão do foco da Cooperativa para o mercado brasileiro. Destarte, percebeu-se que tanto na atuação internacional quanto na atuação nacional da AB, sua RRS influenciou o desenvolvimento das atividades de produção e comercialização, ou seja, pode-se confirmar que houve influência da RRS na formação, evolução e atuação da AB.

Por fim, um ator socialmente habilidoso foi primordial para a construção da rede. Essa interação entre estrutura da rede e ação dos atores nela estabelecida é importante parte da explicação da criação da organização. Não só a posição de E1, mas sua capacidade de criar uma identidade entre os participantes, gerando a cooperação necessária para o trabalho em conjunto, em que todos tiveram que em um primeiro momento abrir mão de seus interesses mais imediatos em nome de um objetivo comum. Abre-se aqui um caminho para futuras pesquisas que adotem conceitos de redes e HS em conjunto.

Os achados trazem resultados com implicações tanto teóricas, como para a aplicação em gestão. Duas são suas principais contribuições teóricas. A primeira reforça a proposta da análise de Fligstein e McAdam (2012) ao descrever empiricamente como se conformam as habilidades sociais e como elas foram usadas para promover cooperação e motivação dos atores no desenvolvimento da organização. Segundo, ao trabalhar uma análise qualitativa das RS, relacionando a construção da rede às habilidades sociais de alguns de seus atores, a pesquisa apresenta novas possibilidades de explicação sociológicas no nível da ação, aquilo que Fligstein e McAdam (2012) chamam de microfundações, em conjunto com conceitos da análise de RS. A principal implicação para a prática administrativa está em indicar a gestão dos relacionamentos (networking), como fundamental para o desenvolvimento de novos negócios. Desenvolver habilidades de gerir relacionamentos é crucial para o gestor moderno.

Apesar de todo o rigor nas análises e procedimentos empregados na presente pesquisa, esta apresenta algumas limitações: (1) a obtenção de informações concernentes a este estudo por meio das pessoas, tendo em vista que nem sempre estas são capazes de descrever com precisão acontecimentos presentes e passados, por não se recordarem ou por terem recordações errôneas desses acontecimentos; (2) a realização de somente uma entrevista com um ator social da França, uma voluntária da Artisans Du Monde; (3) a análise dos dados na pesquisa qualitativa é baseada somente nas opiniões dos atores sociais com inferências subjetivas sobre o tema pesquisado; (4) a inexistência de registros impossibilitou o uso de dados secundários para verificação de algumas informações; (5) o estudo de caso realizado nesta pesquisa, embora tenha possibilitado a realização do objetivo proposto, caracteriza-se por estar limitado à organização estudada, não permitindo a generalização de suas conclusões para outras organizações. Ainda assim, existe a possibilidade de que os resultados obtidos sejam transferíveis para outras organizações. Esta noção de

transferibilidade equivale ao entendimento de validade externa nas pesquisas quantitativas (Guba & Lincoln, 1994). Este estudo procurou minimizar os problemas assinalados por meio dos procedimentos metodológicos de pesquisa.

Partindo desta pesquisa, sugerem-se novos estudos: (1) replicar esta pesquisa em outros empreendimentos cooperativos; (2) investigar o papel do *broker* em outras redes de relacionamentos sociais; (3) desvelar a importância das habilidades sociais em outras redes de relacionamentos sociais.

Referências

- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 435-455. Doi: 10.2307/2667105
- Araújo, G. F. (2007). A liberalização do comércio e a OMC no contexto do desenvolvimento sustentável. In J. F. Oliveira (Org.), *Administração no contexto internacional* (p. 21-35). São Paulo, SP: Saraiva.
- Balestrin, A., & Verschoore, J. R. (2009). *Redes de cooperação empresarial*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Barros, R. F. (2007). *Desenvolvimento regional sustentável* (Dissertação de Mestrado em Gestão Social e Trabalho). Universidade de Brasília, Brasília.
- Bonilha, M., & Sachuk, M. I. (2011). Identidade e tecnologia social. *Cadernos EBAPE*, 9(2), 412-437. Doi: 10.1590/S1679-39512011000200011.
- Burt, R. S. (1992). The social structure of competition. In N. Nohia, & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and organizations* (p. 57-91). Boston, MA: Harvard School Press.
- Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. In R. I. Sutton, & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 22, p. 345-423). Stamford, CT: JAI Press
- Burt, R. S. (2002). Bridge decay. social networks. *Journal of Structural Analysis*, 24(4), 333-364. Doi: 10.1016/S0378-8733(02)00017-5
- Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110(112), 2349-2399.
- Burt, R. S. (2015). Reinforced structural holes. *Social Networks*, 43(1), 149-161.
- Castilla, E. J., Hwang, H., Granovetter, E., & Granovetter, M. (2000). *Social networks in Silicon Valley*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Elfring, T. & Hulsink, W. (2007). Networking by entrepreneurs. *Organization Studies*, 28(12), 1849-1872. Doi: 10.1177/0170840607078719
- Fligstein, N. (2001). Social skill and the theory of fields. *Sociological Theory*, 19(12), 2105-2125.
- Fligstein, N., & McAdam, D. (2012). *A theory of fields*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Garcia Junior, J. B., & Machado, H. V. (2009). Capital social, comércio justo e artesanato: um estudo de caso. In *Anais do II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia* (p. 517-530). Recuperado de https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/250_Capital%20Social,%20Artesanato%20e%20Comercio%20Justo.pdf
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. (1983). The strength of weak Ties. *Sociological Theory*, 1(1), 201-233.
- Granovetter, M. 1985). Economic action and social structure. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Granovetter, M. (2005). The impact of social structure on economic outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 33-50.
- Granovetter, M. (2007). Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. *ERA - eletrônica*, 6(1), 1-41. Recuperado de https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482007000100010.pdf
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (p. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Martes, A. C. B. (2005). *Redes sociais e empresas II* (Relatório 18). Recuperado de http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2890/P00330_1.pdf?sequence=1
- Martes, A. C. B., Bulgacov, S., Nascimento, M. R., Gonçalves, S. A., & Augusto, P. M. (2006). Apresentação: fórum - redes sociais e interorganizacionais. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 46(3), 10-15.
- Powell, W. W., & Smith-Doerr, L. (1994). Networks and economic life. In N. J. Smelser, & R. Swedberg (Org.), *The handbook of economic sociology* (p. 379-402). Princeton, NJ: Princeton University Press.

- Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240-267. Doi: 10.2307/3556658
- Rezende, S. F. L. (2002). Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. *Revista de Administração*, 37(1), 39-50.
- Rolow, R., Floriani, R., & Amal, M. (2011). Internacionalização e redes de relacionamento como propulsores de inovações. *Alcance*, 18(4), 466-480.
- Scott, J. (2012). *What is social network analysis?* London, UK: Bloomsbury Academy.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [Sebrae]. (2005). *Termo de referência Sebrae para o comércio justo* (Série documentos). Brasília, DF: Sebrae Nacional.
- Smelser, N. J., & Swedberg, R. (2005). Introducing economic sociology. In N. J. Smelser, & R. Swedberg (Org.), *Handbook of economic sociology* (p. 3-25). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Swedberg, R. (1997). New economic sociology: what has been accomplished, what is ahead?. *Acta Sociologica*, 40(2), 161-182.
- Tibúrcio, B. A., & Valente, A. L. E. F. (2007). O comércio justo e solidário é alternativa para segmentos populacionais empobrecidos? *Revista Economia e Sociologia Rural*, 45(2), 497-519.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67. Doi: 10.2307/2393808.
- Vale da Seda. (2012). Recuperado de <http://www.valedaseda.org.br>
- Verdu, F. C. (2010). *Redes de relacionamentos interorganizacionais, recursos e internacionalização* (Tese de Doutorado). Universidade Federal do Paraná, Curitiba.