

**UNIVERSIDADE PAULISTA**  
**PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**AS MANIFESTAÇÕES DAS CATEGORIAS CONFIANÇA,  
COMPROMETIMENTO E GOVERNANÇA ENCONTRADAS  
NAS REDES DE NEGÓCIOS: análise da rede de  
hidroponia de Embu-Guaçu**

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

**ELIANA CLARO GLORIGIANO TARRICONE**

**SÃO PAULO**  
**2016**

**UNIVERSIDADE PAULISTA**  
**PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**AS MANIFESTAÇÕES DAS CATEGORIAS CONFIANÇA,  
COMPROMETIMENTO E GOVERNANÇA ENCONTRADAS  
NAS REDES DE NEGÓCIOS: análise da rede de  
hidroponia de Embu-Guaçu**

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

Orientador: Prof. Dr. Ernesto  
Michelangelo Giglio

**ELIANA CLARO GLORIGIANO TARRICONE**

**SÃO PAULO**  
**2016**

Tarricone, Eliana Claro Glorigiano.

As manifestações das categorias confiança, comprometimento e governança encontradas nas redes de negócios: análise da rede de hidroponia de Embu-Guaçu. / Eliana Claro Glorigiano Tarricone. - 2016.

83 f. : il. color. + CD-ROM.

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2016.

Área de concentração: Estratégias e Seus Formatos Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Ernesto Michelangelo Giglio.

1. Confiança. 2. Comprometimento. 3. Governança.

4. Hidropônicos. I. Giglio, Ernesto Michelangelo (orientador).

Título.

**ELIANA CLARO GLORIGIANO TARRICONE**

**AS MANIFESTAÇÕES DAS CATEGORIAS CONFIANÇA,  
COMPROMETIMENTO E GOVERNANÇA ENCONTRADAS  
NAS REDES DE NEGÓCIOS: análise da rede de  
hidroponia de Embu-Guaçu**

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

Aprovado em:

**BANCA EXAMINADORA**

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

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

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
Prof. Dr. Cleber Carvalho de Castro  
Universidade Federal de Lavras - UFLA

## **AGRADECIMENTOS**

A vida é tão importante e como a vivemos, mais importante ainda, e devemos agradecer sempre a Deus pelas conquistas, aprendizados e até fracassos que nos levam a mudanças e desenvolvimento. Busco superar cada tropeço, fazendo-o ser um degrau para melhoria de meu conhecimento.

Meu primeiro agradecimento é à minha família que me deu suporte nos momentos mais estressantes.

Como não agradecer e ainda ficar faltando palavras para mostrar a admiração e respeito que tenho pelo meu professor orientador, Dr. Ernesto Michelangelo Giglio, que com extrema dedicação e compreensão, indicou meus erros, acertos e foi o grande responsável para que eu conseguisse concluir este trabalho.

Aos professores Doutores do Programa, Arnaldo Luiz Ryngelblum, Celso Augusto Rimoli, Flávio Romero Macau (Coordenador), João Maurício Gama Boaventura, José Celso Contador, Marcio Cardoso Machado, Pedro Lucas de Resende Melo, Renato Telles, e Roberto Bazanini, pelos ensinamentos e dedicação em todos os momentos em que estive presente 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 Aline, secretária do programa, pessoa de extrema competência profissional, que sempre me auxiliou na solução dos problemas de ordem administrativa que encontrei ou até causei.

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.

Aos amigos do Mestrado, pela parceria e apoio nos momentos difíceis. Vocês tornaram os momentos de estudo em troca de informações e companheirismo, e principalmente à Cris, grande conselheira em meus momentos de desabafo.

Às pessoas do município de Embu-Guaçu que me auxiliaram na pesquisa, especialmente os agricultores de hidropônicos, o Secretário da Agricultura da Prefeitura local e os técnicos de outras instituições, como do Sebrae, que participam da rede.

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

A todos, muito obrigado.

## RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo de contribuir com a compreensão das manifestações das categorias Confiança, Comprometimento e Governança encontradas nas redes de negócios; utilizando-se como exemplo o estudo de caso da rede de hidropônicos de Embu-Guaçu. A raridade dos trabalhos unindo essas três categorias caracteriza a metodologia da pesquisa como sendo exploratória, além de ser definida como descritiva por retratar fielmente os dados encontrados; e qualitativa pela investigação dos sinais encontrados, os quais não se expressam por métricas. Os recursos utilizados foram a pesquisa bibliográfica, que serve de base aos conceitos utilizados em redes; a entrevista com roteiro estruturado e os dados de fontes secundárias com entrevistas técnicas e documentos da região. A pesquisa se caracteriza por ser estudo de caso, por causa das especificidades, tais como pioneirismo do desenvolvimento do produto na região; atuação forte de coesão de grupo a partir de um líder político e a posição de liderança em tecnologia que o grupo alcançou, sendo referência de hidropônicos no Brasil. Os resultados sustentaram a afirmativa dos laços fortes das categorias selecionadas como sendo a base de desenvolvimento da rede, em concordância com afirmativas de autores clássicos, sobre as relações sociais constituírem a matriz de explicação das ações, processos e comportamentos dos atores na rede. Um dado interessante e raro foi a presença marcante de um ator do governo, muito respeitado e admirado pelos agricultores, pelo seu comprometimento com o trabalho coletivo. A sugestão de continuidade de pesquisa é investigar outros grupos de pequenos agricultores produtos especiais, para verificar convergências.

**Palavras-chave:** Redes. Confiança. Comprometimento. Governança. Hidropônicos.

## **ABSTRACT**

This work was developed with the aim of contributing to the understanding of the Trust, Commitment and Governance categories' manifestation found in business networks; using as an example the case study of the network of hydroponic in Embu-Guaçu, São Paulo. The rarity of works by uniting these three categories characterized the research methodology as exploratory, and is defined as descriptive by accurately portray the data found; and qualitative research by the signs found, which are expressed not by metrics. The resources used were bibliographical review, which is the way to found concepts used in networks; the interview with structured questionnaire and data from secondary sources with technical interviews and documents of the region. The research is characterized as a case study, because of specificities, such as pioneering product development in the region; strong performance of group cohesion from a political leader and the leading position in technology that the group has achieved, being a reference about hydroponic in Brazil. The results supported the statement of the strong bonds of selected categories as the network development base; in accordance with statements of classical authors on social relations constitute the matrix of explanation of the actions, processes and behavior of actors in the network. An interesting and unusual finding was the strong presence of a government actor, very respected and admired by farmers for their commitment to the collective work. The suggestion of new research is to investigate other groups of small farmers leading with special products, to verify convergences.

**Keywords:** Networks. Trust. Commitment. Governance. Hydroponic.

## LISTA DE FIGURAS E IMAGENS

Figura 1 – Passos para formação de Joint Ventures, com as relações sociais Fonte: Vaidya (2009) adaptado pela autora. ....	18
Figura 2 – O circuito sistêmico das relações sociais e da governança .....	35
Figura 3 – Desenho da pesquisa, com as categorias sociais de confiança e comprometimento e sua interface com a categoria de relacionamento governança. ....	37
Figura 4 – Atores da rede de hidroponia de Embu-Guaçu .....	47
Imagem 1 – Estufa de hidroponia em Embu-Guaçu.....	46



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os princípios da abordagem social-técnica e da abordagem da sociedade em rede.....	31
Quadro 2 – Indicadores das categorias comprometimento, confiança e governança.....	38

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Artigos encontrados no Proquest sobre Trust .....	17
Tabela 2 – Artigos encontrados no Scielo sobre Confiança .....	19
Tabela 3 – Artigos encontrados no Proquest sobre Commitment .....	20
Tabela 4 – Artigos encontrados no Scielo com Comprometimento .....	21
Tabela 5 – Artigos encontrados no Proquest sobre Governance e combinações .....	23
Tabela 6 – Artigos encontrados no Scielo sobre Governança .....	25
Tabela 7 – Dados demográficos dos municípios que compõem a APRIS. ....	49

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>APRIS</b>	Associação dos Produtores Rurais da Região Sudoeste
<b>CEAGESP</b>	Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo
<b>COAPEG</b>	Cooperativa Agropecuária de Embu-Guaçu
<b>CONAB</b>	Companhia Nacional de Abastecimento
<b>FAPESP</b>	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
<b>FNDE</b>	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>PAA</b>	Programa de Aquisição de Alimentos
<b>PNAE</b>	Programa Nacional de Alimentação Escolar
<b>PRONAF</b>	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
<b>SCIELO</b>	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
<b>SEBRAE</b>	Serviço Brasileiro de Apoio às micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	12
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE AS CATEGORIAS CONFIANÇA, COMPROMETIMENTO E GOVERNANÇA .....	16
2.1 Sobre Confiança .....	16
2.2 Sobre Comprometimento .....	20
2.3 Sobre Governança .....	23
3 BASE TEÓRICA.....	27
3.1 A abordagem da Sociedade em Rede .....	28
3.2 Os princípios da abordagem social de redes .....	29
3.3 O conceito de confiança .....	32
3.4 O conceito de comprometimento .....	33
3.5 O conceito de governança .....	34
3.6 O Desenho e Proposta da pesquisa .....	37
4 METODOLOGIA .....	40
4.1 Plano de pesquisa .....	40
4.2 Protocolo da pesquisa .....	41
4.2.1 Objetivo e escopo .....	41
4.2.2 Instrumentos de coleta de dados .....	42
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	44
5.1 Dados de fontes secundárias.....	44
5.1.1 História do surgimento da hidroponia .....	44
5.1.2 Características do setor de agricultura de hidropônicos na região de Embu-Guaçu .....	45
5.1.3 Entrevistas técnicas.....	47
5.2 Contexto Social e econômico de Embu-Guaçu .....	49
5.3 Dados das entrevistas .....	50
5.4 Resposta da pesquisa a partir das entrevistas .....	60
5.5 Resposta da pesquisa a partir do conjunto de dados .....	61
6 COMENTÁRIOS FINAIS.....	63
6.1 A teoria de base e os resultados da pesquisa .....	64
6.2 Sobre a Metodologia.....	65

6.3	Sobre os Objetivos e as Contribuições .....	67
6.4	Sobre os limites do trabalho .....	69
6.5	Sobre sugestões de novas pesquisas .....	70
6.6	Comentário final.....	70
REFERÊNCIAS.....		72
APÊNDICE I - Roteiro de entrevista estruturada.....		79

## 1 INTRODUÇÃO

As relações humanas mudaram nas últimas décadas com novos padrões de comportamento e, com isso, a sociedade como um todo acompanhou os novos paradigmas. Conforme Castells e Cardoso (2005), como todas as transformações históricas, o surgimento de uma nova estrutura social leva a uma redefinição de parâmetros de vida como tempo e espaço; tempo onde tudo se tornou mais rápido, a informação, as decisões e o conhecimento e na medida espaço, onde as empresas estão tomando decisões de produção, de negociação, de joint ventures e fusões não importando mais o lugar no mundo. As redes sociais que antes se formavam da interação pela proximidade das pessoas, agora se tornaram amplas, incluindo as várias mídias que permitem a formação de redes até com pessoas que não se conhecem pessoalmente, mas que acabam criando afinidade por ideias e padrões de comportamento.

No mercado atual, as novas necessidades do consumidor, que se tornou mais exigente e em busca de novidades, aliadas às novas regulamentações governamentais, como proteção ao meio ambiente e, proteção ao próprio consumidor, obrigaram as empresas à mudança e consequentemente a investimentos. Para poder melhor atender a todas essas novidades, as indústrias perceberam que poderiam utilizar recursos de parceiros e até de concorrentes para não onerarem seus produtos e serviços. Os problemas que afetam a um determinado segmento abrem novas possibilidades de trabalharem em conjunto, isto é, em redes de negócios. A necessidade de ligação, de não se tornar uma empresa solitária em meio a empresas que estão se fortalecendo pela atuação em redes, força a busca por alianças e trabalhos coletivos.

Nesse movimento de trabalhar em conjunto, surgem questões sobre o modo como as ações coletivas podem se organizar e se desenvolver. Numa linha de argumentação, que se pode denominar de racional e econômica, as redes se formam por decisões sobre os custos e solução de dependência de recursos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010). Esta abordagem já foi analisada por Granovetter (1985), quando afirma que a supervalorização dos aspectos econômicos nas ações coletivas esconde a essência social que está presente na forma de confiança, comprometimento e expectativas. Quando Granovetter (1985, p.484) afirma que “relações sociais livres de conflitos e transações econômicas

dependem da confiança e da falta de maledicência”, indica que a confiança é sempre relevante.

Ainda nessa linha de defesa das variáveis sociais, Grandori e Soda (1995) afirmam que a governança é a base dos processos da rede e que a governança informal é o resultado das relações de confiança e comprometimento.

Estas duas perspectivas, a racional e econômica por um lado e a social por outro, serão discutidas com mais detalhes na parte de base teórica, pois a tarefa, neste momento, é apontar a importância das categorias de confiança, comprometimento e governança nas redes de negócios, de cooperação e de envolvimento de atores que atuam na esfera política. A pesquisa segue algumas afirmativas da perspectiva social e também da perspectiva da sociedade em rede, conforme defendidas por Castells (1999).

Conforme Castells (1999) o formato atual da sociedade é em rede, incluindo as ações comerciais. Nessa perspectiva, a rede é apresentada como dinâmica. Conforme Giglio e Hernandes (2012, p.6): “a rede adquire um balanço estrutural e dinâmico, sem ser muito estática e nem extremamente volátil, mas num estado de equilíbrio-desequilíbrio, conforme os fatos se sucedem”. A dinâmica pode incluir mudanças de posições na rede, mudanças de papel exercido, incremento, ou diminuição de confiança, estabelecimento de regras formais de controles, entre outras.

A ideia de uma sociedade em rede e a valorização das relações sociais levantam questões sobre a presença e a importância desses relacionamentos no desenvolvimento, com a melhoria de processo e obtenção de resultados e no equilíbrio das redes como sendo a ausência ou fraca presença de conflitos entre os atores. Algumas questões em aberto são apresentadas a seguir:

São as relações sociais as mais importantes para a formação e desenvolvimento das redes? Quais categorias sociais seriam as mais relevantes? Pode-se considerar a governança como uma categoria relacional? Pode-se entender confiança e comprometimento como base de formação, desenvolvimento e equilíbrio de redes? Existem indicadores validados e competentes para se investigar relações sociais nas redes? Existem modelos integradores sobre as relações sociais na rede?

A pergunta de pesquisa que norteou o presente trabalho é: Quais são os sinais de confiança, comprometimento e de governança que são encontrados neste grupo?

Conforme será detalhado no capítulo 2, sobre revisão bibliográfica, existem esforços de investigação de cada variável isolada, mas são raros os estudos que apresentam modelos integradores. Assim, o objetivo deste trabalho é investigar a presença simultânea de três categorias – confiança, comprometimento e governança.

Como objetivo secundário pretende-se verificar ao final se os dados permitem a construção de um modelo integrador.

Parte-se do pressuposto, a ser investigado, que essas três categorias formam uma teia de relacionamentos, uma teia social, que é o pano de fundo dos processos da rede. A afirmativa é decorrente da perspectiva social de interpretação das redes.

Para o desenvolvimento do trabalho utiliza-se como objeto de estudo, a rede de produção de hidropônicos no município de Embu-Guaçu, localizado próximo à cidade de São Paulo; principal ponto de consumo de produtos diferenciados, como é o caso das hortaliças cultivadas sem contato com o solo e com adição de nutrientes pelo processo hidropônico. Dados de investigação preliminar coletados pela pesquisadora indicaram a possibilidade de fortes laços sociais de cooperação e comprometimento, não só entre os agricultores, mas também destes com representantes do governo local.

As tarefas a serem executadas para atender ao objetivo geral e ao secundário, considerando as características da região e do negócio em foco de análise, são:

- a) Inventariar e descrever os movimentos de ações coletivas no município, que originam as redes;
- b) Investigar os sinais de presença da confiança, comprometimento e da governança;
- c) Verificar ao final a possibilidade da afirmativa e da construção de um modelo integrador das três categorias;
- d) Adaptar, construir e testar indicadores das categorias selecionadas, o que tem sido pouco desenvolvido na literatura brasileira; e
- e) Desenhar a configuração da rede de hidropônicos da região, a partir das três categorias selecionadas.

Ao final do trabalho são esperados os seguintes resultados:



1. Contribuição para o conhecimento sobre a função das relações sociais de confiança e comprometimento e da governança encontradas nas redes.
2. Contribuição sobre a possibilidade de construção de um modelo integrador das três categorias.
3. Contribuição para a construção e validade do uso de indicadores das categorias selecionadas, o que tem sido pouco desenvolvido na literatura brasileira.
4. Difusão dos resultados obtidos junto aos atores do governo e da rede analisada.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: Inicia-se com esta introdução, onde se descreve o problema, o tema da formação e dinâmica das redes com as categorias confiança e comprometimento. No segundo capítulo apresentam-se os resultados da pesquisa bibliográfica considerando a literatura internacional e nacional relativa ao tema. No capítulo três apresenta-se a fundamentação teórica com conceituação das categorias confiança, comprometimento e governança; e a composição do desenho da pesquisa. Encontra-se no capítulo quatro, a metodologia empregada. No quinto capítulo são reportados e analisados os dados coletados, apresentando-se a resposta ao problema de pesquisa. Por fim, no sexto capítulo retomam-se os objetivos, os benefícios, as respostas obtidas, realizando análise crítica sobre o trabalho.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE AS CATEGORIAS CONFIANÇA, COMPROMETIMENTO E GOVERNANÇA

A revisão bibliográfica serve ao propósito de se conhecer a tendência e o leque de abordagens, teorias, metodologias e discussões de trabalhos recentes sobre o tema em análise. Ao final do capítulo é possível localizar o projeto atual como alinhado, ou divergente das tendências que a revisão indicou, além de mostrar a relevância do trabalho e das categorias selecionadas.

A pesquisa bibliográfica foi obtida com consultas aos bancos de dados de produção acadêmica, sendo que para os regionais foi utilizado o SCIELO – *Scientific Electronic Library Online* – e para internacionais a fonte foi o PROQUEST.

De acordo com Packer (2014), o SciELO (*Scientific Electronic Library Online*) é um programa especial da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) e que tem como objetivo a indexação de periódicos nacionais de qualidade para complementar os índices internacionais e a publicação de textos completos de acesso aberto, na Internet. Até 2013, publicou mais de 560 mil artigos contemplando 14 países ibero-americanos mais a África do Sul, com uma média diária de mais de 1,5 milhões downloads de artigos. Sendo que:

A Rede SciELO é a maior provedora de periódicos indexados pelo Diretório de Periódicos de Acesso Aberto (*Directory of Open Access Journals - DOAJ*). A maioria dos periódicos latino-americanos indexados pela *Web of Science* e Scopus é de acesso aberto, sendo a maior parte deles periódicos do SciELO. (PACKER, 2014, p.16).

Já o PROQUEST é um aplicativo de base de dados com milhares de publicações de artigos de jornais e periódicos, coleções de dissertações e teses, além de e-books, voltados para a área acadêmica, auxiliando pesquisadores do mundo todo, com mais de seis bilhões de páginas de informação.

Essas fontes foram selecionadas por indicarem os artigos presentes em revistas qualificadas e por permitirem cruzamentos e variações de busca, conforme interesse do pesquisador.

### 2.1 Sobre Confiança

Na busca no portal Proquest, a palavra *trust*, sem nenhum filtro, resulta em indicações da ordem de 588 mil. Mudando-se o filtro para título do documento,

obtem-se ainda um número alto de publicações para análise, na ordem de 17 mil trabalhos. Adicionando o filtro de período para os últimos em torno, chega-se a 7,9 mil artigos. Para maior foco na pesquisa, optou-se pelo seguinte filtro: Palavra no título, período dos últimos dez anos, artigos, assuntos limitados a *social networks*, *interpersonal relations*, *rural áreas* com as seguintes bases de dados – *sociological abstracts*, *library and information Science abstracts(LISA)* e *Social Services abstracts*, obtendo-se, assim, 100 artigos. Aceita-se que o filtro da palavra no título remete aos trabalhos mais próximos do objetivo deste projeto, já que o seu destaque obriga o autor a desenvolver mais profundamente o tema, mas observa-se que esta palavra sozinha está relacionada a diferentes áreas do conhecimento e atuação acadêmica.

A Tabela 1 resume os resultados.

Tabela 1 – Artigos encontrados no Proquest sobre *Trust*

CATEGORIA	FILTRO	ARTIGOS
<b><i>Trust</i></b>	Sem filtro	588 mil
	Com a palavra no título	17 mil
	Título, 10 anos e artigos	7,9 mil
	Filtros anteriores e com restrição de áreas e bases de dados.	100

Fonte: Elaborado pela autora.

A leitura dos resumos desses 100 artigos trouxe temas relacionados à cultura, atividades públicas, informação e sistemas, além de mídias de relacionamento social, que não foram utilizados por não adequação ao trabalho. Selecionou-se, portanto, para uma leitura mais minuciosa, um total de 30 artigos, que indicavam tratarem de confiança e comprometimento agindo de forma conjunta. Desse total destacam-se três que são mais próximos do tema deste projeto.

Para melhor entendimento da relação da categoria confiança com as redes de negócios cita-se o artigo de Koutsou (2014), sobre jovens fazendeiros na Grécia que entendem a existência de uma mudança constante em mercados globalizados e buscam a implementação de um moderno processo rural baseado nos níveis de

capital social e confiança. Trata ainda, da não existência de manifestações fortes de confiança com as instituições, em contraste com a confiança interna ao grupo.

Xiao *et al.* (2010) fazem um comparativo entre confiança, comprometimento e performance corporativa cujo resultado apresenta que a confiança entre os atores tem efeito positivo sobre a performance corporativa e que existem efeitos tanto diretos quanto indiretos, em maior ou menor escala, da confiança em conjunção com o comprometimento. Nesta linha de pensamento, em se tratando de empresas trabalhando em redes com aspectos similares aos de cooperativas, pode-se considerar que existem relações entre as duas categorias e que elas interferem nos resultados das empresas que compõem as redes.

Vaidya (2009) explica que a seleção de uma empresa parceira na criação de uma *joint venture* leva em consideração os fatores confiança e comprometimento, conforme figura abaixo adaptada do texto.

Figura 1 – Passos para formação de Joint Ventures, com as relações sociais



Fonte: Vaidya (2009) adaptado pela autora.

Em dois destes três artigos, a categoria confiança está ligada ao comprometimento e fazem parte de processos inovativos, sendo colocadas como sistêmicas e contíguas. No artigo de Koutsou (2014) as categorias são investigadas isoladamente. O presente trabalho aceita e segue a tendência de artigos que estudam as categorias de forma isolada, mas busca sinais de conjugação, tanto na produção acadêmica, quanto na pesquisa de campo.

Sobre a categoria confiança, na produção brasileira, a busca no Scielo partiu da pesquisa da palavra sem nenhum filtro gerando 2363 trabalhos; com o filtro no título encontram-se 216 indicações e aprofundando para filtro com trabalhos publicados em ciências sociais aplicadas, somente em língua portuguesa e nos últimos 10 anos, chega-se a 19 artigos de interesse ao trabalho, conforme se observa na Tabela 2.

Tabela 2 – Artigos encontrados no Scielo sobre Confiança

CATEGORIA	FILTRO	ARTIGOS
<b>Confiança</b>	Sem filtro	2363
	Com a palavra no título	216
	Título, 10 anos e artigos em Ciências Sociais aplicadas.	19

Fonte: Elaborado pela autora.

Na leitura dos resumos, identificou-se a predominância de trabalhos que tratam da confiança em ambientes corporativos, em finanças, em comportamento e marketing de relacionamento, gerando sete artigos com características de interesse ao presente trabalho.

Alves *et al.* (2013) em pesquisa bibliográfica sobre três categorias, entre elas a confiança, concluíram que ela contribuía com uma melhor velocidade, com a flexibilidade e a agilidade em competitividade com as variações de mercado onde as redes estão inseridas. Os autores buscaram compreender o estado atual da pesquisa sobre constructos, entre eles o da confiança na área de Ciências Sociais Aplicadas de Administração e verificaram a importância da presença da confiança, aprendizagem e conhecimento, de forma isolada, ou em conjunto; para a maior velocidade, flexibilidade e agilidade em competitividade no ambiente onde as redes estão inseridas.

De Andrade *et al.* (2011) tratam da confiança como um mecanismo relacional de governança que interfere nos custos de transação e para tanto fazem um estudo de uma rede formada por uma montadora e seus principais fornecedores e identificaram que a confiança coíbia os comportamentos oportunistas.

Bertolin *et al.* (2008) tratam da confiança de associados de uma cooperativa de cafeicultores localizada no sul de Minas Gerais e de sua relação com a assimetria de informação, ressaltando que a valorização da informação pode ser percebida pelo movimento de transações de comercialização entre os membros e a organização e que está ligada à existência de sinais de confiança.

Cunha e Melo (2006), analisando empresas de biotecnologia no Brasil, destacam a importância da confiança como mecanismo para formação de parcerias flexíveis e eficientes. Em outras palavras, a confiança forma as redes.

Morales e Ortega (2011) apresentam a categoria confiança como elemento fundamental na organização econômica local de uma rede de mulheres empresárias fabricantes de móveis no México, na localidade de San Pedro Tultepec.

Villela e Pinto. (2009), em pesquisa sobre arranjos produtivos do setor de confecções do Rio de Janeiro, incluindo várias organizações, identificaram um grau de confiança ainda incipiente entre os atores, resultando em comportamento ora predatório, com o oportunismo; ora colaborativo, por parte dos empresários, inferindo-se, portanto, a importância dessa categoria. A pouca capacidade de gestão dos empresários, a heterogeneidade dos *stakeholders*, e a falta de uma forte ligação baseada na confiança faz com que o comportamento fique vulnerável a qualquer oportunidade econômica que se apresente.

Gómez Ángel *et al.* (2007) analisaram um polo de apicultura de Risaralda, no México, que se desenvolveu na ação coletiva de várias organizações, incluindo o governo e universidade local. Conforme os autores, a demonstração de cooperação das organizações ajudou no fortalecimento da confiança.

Os artigos são convergentes na afirmativa da importância da confiança para a formação, desenvolvimento, e controle da rede, impedindo oportunismos que podem desagregar as redes formadas.

## 2.2 Sobre Comprometimento

Utilizando-se os mesmos critérios de busca da palavra confiança, a pesquisa com a palavra *commitment* no site Proquest, sem nenhum filtro, resultou em 668 mil trabalhos; com a palavra apenas no título 16 mil; com filtro de palavra no título em artigos e nos últimos 10 anos chegou-se a 4 mil. Pelo volume gerado, fez-se necessário aprimorar o filtro com restrição de áreas de pesquisa e de bases de dados, obtendo-se 42 artigos, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 – Artigos encontrados no Proquest sobre *Commitment*

CATEGORIA	FILTRO	ARTIGOS
<b><i>Commitment</i></b>	Sem filtro	668 mil
	Com a palavra no título	16 mil
	Título, 10 anos e artigos	4 mil
	Filtros anteriores e com restrição de áreas e bases de dados.	42

Fonte: Elaborado pela autora.

O primeiro dado interessante é a relação entre a quantidade de indicações no título (da ordem de 16 mil) e o número encontrado (42) quando se utilizam filtros de área e de base de dados. A maioria desses 42 artigos trata de temas relativos a relacionamentos afetivos, relações baseadas em mídias de internet, comportamentos organizacionais, restando apenas dois artigos de interesse ao presente trabalho.

Sol, Beers e Wals (2013) destacam como a confiança e o comprometimento constituem bases de processos inovativos regionais. Os autores colocam uma situação de relações sistêmicas entre as categorias e outros processos da rede, de forma que seus conteúdos são continuamente reconstruídos.

Pesamaa, Hair e Haahti (2010) trazem um modelo de comprometimento interorganizacional que examina a interação e não interação entre empresas. Essas relações são influenciadas pela percepção de confiança e reciprocidade, promovendo um duradouro modelo de comprometimento. Neste caso, a confiança gera o comprometimento.

A busca no Scielo partiu da pesquisa da palavra comprometimento sem nenhum filtro gerando 2102 trabalhos. No filtro para título encontrou-se 216 indicações e adicionando filtro para trabalhos publicados em ciências sociais aplicadas, somente em língua portuguesa e nos últimos 10 anos, chega-se a 19 artigos de interesse ao trabalho, conforme se explicita na Tabela 4.

Tabela 4 – Artigos encontrados no Scielo com Comprometimento

CATEGORIA	FILTRO	ARTIGOS
<b>Comprometimento</b>	Sem filtro	2102
	Com a palavra no título	216
	Título, 10 anos e artigos em Ciências Sociais aplicadas.	19

Fonte: Elaborado pela autora.

Realizando a leitura dos títulos dessas 19 indicações observa-se que 15 delas tratam de comprometimento de trabalhadores dentro das empresas, ou seja, tratam desta categoria no clima organizacional; e apenas quatro apresentam relação com o comprometimento em redes.

Klein e Pereira (2014) analisam que laços sociais fracos, entre eles a falta de comprometimento e confiança, são fatores que fazem com que as empresas saiam das redes, mostrando que a existência das redes é função das relações sociais.

Costa e Bastos (2013) utilizaram a classificação de comprometimento em duas naturezas, afetiva e relacional, e aplicaram um questionário num grupo de agricultores do Vale do São Francisco, num estudo longitudinal. Os autores concluíram que o comprometimento se modifica conforme alterações do ambiente organizacional. Esta conclusão é distinta da afirmativa deste projeto, que considera o comprometimento em função de relações dentro do grupo.

Barcellos *et al.* (2012) analisaram a extinção de redes pela falta de confiança, comprometimento e liderança entre os membros, comprovando que na ausência destes elementos, os laços ficaram enfraquecidos, abrindo a possibilidade de existir o oportunismo e a má fé.

Ribeiro e Galizoni (2007) analisam as catiras, negócios de sitiantes em Minas Gerais, que ocorrem através de sólidas redes de trocas baseadas em relações de confiança. Esse movimento econômico local, regido por regras próprias e articulado periféricamente aos mercados nacionais, é vital para as suas estratégias de produção, para gerar, conservar e ampliar o patrimônio dos sitiantes. A lógica peculiar dessas trocas, fundadas na confiança, explica o comportamento dos atores, o qual foge à lógica racional.

Verifica-se, pela análise, que dos quatro artigos, dois trabalhos: Klein, Pereira (2014) e Barcellos *et al.* (2012) afirmam que a falta de confiança e comprometimento causam extinção da rede. Portanto, por inferência, as duas categorias são a base da continuidade das redes. Os outros dois estudos tratam da confiança e suas ligações com cooperação, competitividade e oportunismo. A convergência nesses cinco trabalhos é que a confiança é a base da rede e, portanto, deve ser presença obrigatória nas redes.

Pela leitura dos trabalhos das duas fontes de dados observa-se que o comprometimento é uma categoria colocada como fundamental no desenvolvimento da rede e alguns autores estabelecem uma relação causal entre essa categoria e a confiança. A afirmativa de relação causal, ou sistêmica entre as duas categorias indica a possibilidade de um modelo integrador.



Quando analisadas de forma isolada, cada categoria aparece como muito importante, por vezes como a base da rede, como no estudo das catiras. Essa linha de conclusão sustenta a afirmativa do presente trabalho.

### 2.3 Sobre Governança

Considerando-se, neste trabalho, que a governança forma com a confiança e o comprometimento uma tríade encontrada nas redes, pesquisou-se sobre esta categoria com o emprego dos mesmos filtros no site *Proquest*, obtendo-se 42 artigos. Utilizou-se o recurso de filtrar com apenas a palavra *governance* e com a união das palavras *governance* e *network* no mesmo trabalho. Os resultados dos filtros aplicados podem ser vistos na Tabela 5.

Tabela 5 – Artigos encontrados no Proquest sobre Governance e combinações

Palavra ou expressão	Filtro	Artigos
<b>Governance</b>	Sem filtro	89.892
<b>Governance</b>	Últimos 10 anos (base 2015), Ciências Sociais, artigos e artigos de conferências.	310
<b>Governance</b>	Últimos 10 anos (base 2015), Ciências Sociais, artigos e artigos de conferências. Além de filtros em bases de dados de publicações.	230
<b>Governance +Network</b>	Sem filtro	74047
<b>Governance +Network</b>	Últimos 10 anos (base 2015), Ciências Sociais, artigos e artigos de conferências.	58
<b>Governance +Network</b>	Últimos 10 anos (base 2015), Ciências Sociais, artigos e artigos de conferências. Além de filtros em bases de dados de publicações.	42

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise do título, das palavras-chaves e do início dos resumos, resultou na seleção final de quatro artigos, cuja importância para o presente projeto é comentada na sequência.

Torres (2010) destaca como as redes que operam informalmente e de forma colaborativa podem evitar a manipulação, compartilhando informações e capacidades técnicas. Afirma o autor que na presença de relações sociais fortes, diminui a necessidade de regras e normas formalizadas para que haja interação entre os atores.

Österberg e Nilsson (2009) afirmam que a governança de cooperativas agrícolas da Suécia está relacionada com a percepção dos atores sobre a confiança e o comprometimento. Apesar de as duas categorias aparecerem no artigo, os autores não as colocam em concomitância. A presença dessas duas categorias é investigada na relação com a idade, satisfação com os resultados e experiência.

Muehlberger e Bertolini (2008) analisaram contratos estabelecidos por empregados de indústria encontrando os de natureza formal, combinados com os de natureza informal e esta combinação reduzia o oportunismo. O trabalho é importante porque analisa as relações sociais e, no caso, a categoria confiança resultando na governança relacional, controlando o oportunismo. Nessa mesma linha, Alpert, Gainsborough e Wallis (2006) afirmam que a governança surge a partir dos laços informais que se repetem e se fortalecem no decorrer do tempo.

Sobre a expressão governança no banco de dados Scielo encontram-se indicações na ordem de 493, sem nenhum filtro. Selecionando-se os filtros dos últimos 10 anos, e de Ciências Sociais Aplicadas, tem-se 270 títulos. Restringindo-se o filtro para artigos em língua portuguesa, e com a expressão Governança e informal no título, chega-se a 92 indicações, como se pode observar na Tabela 6. Para seguir critério semelhante à da pesquisa no Proquest, optou-se pela pesquisa de governança mais palavras informal e redes, demonstrando-se a pouca literatura com presente no Scielo. A leitura dos títulos e palavras-chave das 92 indicações resultou na seleção de dez artigos.

Tabela 6 – Artigos encontrados no Scielo sobre Governança

<b>Palavra ou expressão</b>	<b>Filtro</b>	<b>Artigos</b>
<b>Governança</b>	Sem filtro	493
<b>Governança</b>	10 anos- ciências sociais aplicadas	270
<b>Governança + Informal</b>	10 anos- ciências sociais aplicadas – palavras no título e em língua portuguesa	92
<b>Governança + Informal</b>	Sem filtro	5
<b>Governança Informal</b>	10 anos- ciências sociais aplicadas	3
<b>Governança Informal + rede</b>	Sem filtro	2
<b>Governança Informal +rede</b>	10 anos- ciências sociais aplicadas	1

Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa seleção, Castro e Gonçalves (2014), Queiroz (2013), Oliveira e Santana (2012), Sacomano e Paulillo (2012), Fuini (2012 e 2008), Teixeira e Teixeira (2011) e Villela e Pinto (2009) analisaram a governança em APL's – arranjos produtivos locais - como sendo a responsável pela eficiência da rede. Nos grupos investigados, os resultados coletivos eram mais importantes que os resultados que poderiam ser obtidos individualmente.

Para os autores citados, a governança é um conjunto de regras, definições de responsabilidades e incentivos que orienta os processos decisórios, promove a interação entre os atores da rede, gera cooperação e reduz os conflitos de interesses. Dito de outra forma, ela delimita e configura a rede.

Wegner e Padula (2013) e Roth *et al.* (2012), afirmam que o papel da governança é de delimitar a gestão em busca de se obter ganhos coletivos. Sendo as redes conjuntos de atores, que não operam independentemente e sim em união de objetivos, o papel da governança é decisivo para definir os limites desses atores, para que não existam comportamentos oportunistas.

Realizada a revisão bibliográfica, percebe-se que a convergência das afirmativas dos autores é a valorização das categorias confiança, comprometimento e governança, mas predominam as análises isoladas, com algumas tentativas de unir confiança e comprometimento. No presente trabalho também se aceita e se

utiliza essa perspectiva de análise isolada, mas também se procuram sinais de correspondência, ou concomitância entre elas, que autorizem a afirmativa de um possível modelo integrador.

Dessa forma, é necessário apresentar as definições de cada categoria e das interfaces entre elas, tal será apresentado no próximo capítulo.

### 3 BASE TEÓRICA

Neste capítulo apresentam-se os fundamentos do conceito de redes a partir da abordagem social e da abordagem da sociedade em rede, bem como a linha de definição operacional da confiança, comprometimento e governança.

As redes podem ser formadas por várias razões, podendo iniciar pela necessidade de solução de um problema coletivo; ou para a realização de um objetivo comum em busca de conhecimento, ou de recursos. Seja por qualquer um desses motivos o importante é que na formação da rede os atores conheçam qual é o objetivo coletivo que orienta as ações dessa rede e saibam se organizar para a ação coletiva.

Conforme revisões realizadas (MILES, SNOW, 1992; NOHRIA, ECCLES, 1992; GIGLIO, 2010), a produção acadêmica sobre redes pode ser classificada em três grandes abordagens:

- A. A sociedade em rede, que é uma abordagem mais ampla, que engloba as outras duas. Seu princípio é a afirmativa que a sociedade atual está configurada no formato de redes, diferente do formato anterior de pequenos grupos (família, trabalho, clube) e que os negócios, como parte da organização da sociedade, também estão configurados no formato de rede.
- B. Racional e Econômica, que tem como princípio a afirmativa que as redes se criam e se desenvolvem a partir de necessidades e objetivos econômicos e de posição competitiva na solução de dependência de recursos;
- C. Social e técnica, que tem por princípio a afirmativa que os processos técnicos e comerciais das redes são influenciados pela teia de relações sociais;

A seguir apresentam-se as teorias, modelos, constructos e afirmativas das abordagens da sociedade em rede e da interpretação social das redes; que dão suporte à proposição do presente trabalho.

### 3.1 A abordagem da Sociedade em Rede

O paradigma da sociedade em rede é pouco comentado e reconhecido na academia, mas existem argumentos e exemplos suficientes para caracterizar um conjunto de afirmativas, sendo a principal, a afirmativa da existência de uma nova estrutura social baseada em redes, tendo a tecnologia como base instrumental.

Conforme Castells (1999) há uma nova estrutura social em redes, suportada por tecnologias de informação e comunicação, com redes de computadores que geram, processam e distribuem informações nos *nós* acumulados nessas redes. Com este suporte tecnológico, surgiu uma forma diferente de olhar o mundo, não como partes, ou grupos isolados, mas como redes abertas, crescendo em espiral.

Conforme Castells (2000, p.10) “o recurso *informacional* determina a produtividade e a competitividade de todos os tipos de unidade econômica, sejam elas empresas, regiões ou países”, ou seja, apresenta a informação como parte da nova sociedade em rede, mostrando que o conhecimento pode estar ao alcance de todos e que modifica as ações nesta nova economia baseada na globalização, onde não é mais importante o local onde determinado bem é produzido e sim onde há maior possibilidade de lucro. Deduz-se disso que a nova economia se movimenta, altera velhos padrões de comportamento e passa a atuar em redes, onde todos estão conectados, onde existem múltiplas ligações que formam as redes.

Para Castells e Cardoso (2005), a sociedade em rede é uma estrutura social baseada em redes, distribuindo informação pelos *nós*. Alguns *nós* são mais fortes que outros, ou seja, são mais acionados, têm mais informação passando por eles. Na linguagem técnica de estrutura de redes, esses são os *nós* centrais. Além dessa importância, também se deve considerar a natureza do fluxo, isto é, o conteúdo. O conjunto de *nós* mais fortes; a dominância do conteúdo transacionado (profissional, social, religioso, entre outros); as regras sobre ações e controles e a atratividade da rede, no sentido de determinar a permanência dos atores no grupo, formam um conjunto de características que indica a configuração, ou o estado de organização de uma rede.

No presente trabalho defende-se que esse estado de organização está fundado nas categorias confiança, comprometimento e governança. Em outras

palavras, enquanto não se conhece a presença dessas categorias numa rede não se pode inferir, ou comentar sobre seu estado de organização.

Na abordagem da sociedade em rede, o ponto comum que leva ao trabalho conjunto é a interdependência. Esta significa, de acordo com Bertóli (2015), a necessidade das organizações agirem em conjunto, uma vez que isoladas não têm os recursos e não conseguem realizar todas as tarefas, ou seja, o trabalho coletivo em benefício de todos os atores da rede, sendo necessário estarem presentes categorias como confiança e comprometimento.

A afirmativa da interdependência e de uma nova competição foi afirmada por Nohria e Eccles (1992), quando expressam que a nova competição se dá entre redes e não mais entre organizações isoladas. Não se trata mais de um movimento de competição isolada entre empresas e sim de movimentos coletivos para se alcançar melhores resultados.

Defende-se neste trabalho, que a confiança e o comprometimento são as bases sociais que influenciam e facilitam as ações coletivas, a partir de um quadro de regras. São essas categorias que caracterizam o estado da rede.

### **3.2 Os princípios da abordagem social de redes**

O ponto de partida da abordagem social é que existe sempre um pano de fundo de relações sociais que está inextricavelmente ligado às ações econômicas, ou técnicas. Significa que relações sociais e afetivas tais como relações de confiança, de jogos de interesses, relações de comprometimento estão sempre presentes nas relações humanas, incluindo as relações comerciais, ou técnicas, mesmo que estejam implícitas, ou mascaradas.

No caso das redes de negócios, significa que as transações comerciais e técnicas estão envolvidas pelas relações sociais. Conforme afirmam Nohria e Eccles (1992) a relação social é a base do comportamento dos atores na rede.

Para a execução de uma pesquisa significa que, nos objetivos do trabalho devam ser consideradas as relações sociais presentes, já que o comportamento de cada ator e as decisões sobre processos são influenciados por este contexto social (GRANOVETTER, 1985; UZZI, 1997).

Nessa perspectiva social das redes, encontram-se várias teorias, modelos, constructos e afirmativas, das quais foram selecionadas as que interessam a este trabalho. O leque de fatores presentes nessa perspectiva inclui confiança; comprometimento; governança; análise de tarefas coletivas; e políticas públicas. Um dos conceitos importantes para o atual trabalho é o de imersão.

Ao estudar as conexões formadas nas redes, Granoveter (1985) apresentou a ideia do *embeddedness*, que vem sendo traduzida como imersão na literatura brasileira, mostrando o imbricamento entre as relações econômicas e sociais. Quanto mais imerso encontra-se o ator nas suas relações na rede, menor a possibilidade dele apresentar comportamento oportunista. A teia de relações oferece segurança e lhe dá vantagens tais como acesso a recursos, mas restringe sua liberdade de ação e comportamento. Ainda Granovetter (1985) afirma que a imersão social inibe atos de oportunismo, que aqui se considera como o oposto da confiança, sendo que a imersão social indica a importância da confiança na rede.

Esta afirmativa vem reforçar que quando existem laços fortes, devem estar presentes os sinais de confiança e de comprometimento. De acordo com Granovetter (1973), a força de um laço, em senso comum, é a combinação de tempo, intensidade emocional, mútua confidencialidade e troca de recursos. Um ator muito imerso nas relações em uma rede significa que ele usa muito do seu tempo para as ações na rede, mantém relações não só comerciais, mas também de outra natureza, tais como afetivas e políticas; tem relações de confidencialidade com outros atores, no sentido de troca de informações privilegiadas; e troca constante de recursos.

O conceito de laço forte envolve comprometimento de longo prazo e indica, portanto, que havendo sinais da presença de laços fortes, é possível existirem poucos custos de transação e burocracia (GRANDORI e SODA, 1995).

Existem vários conceitos de confiança, como o explorado por Lourenzani, Silva e Azevedo (2006, p.13) que afirmam que “a confiança é resultado da reputação construída ao longo do tempo. Essa categoria facilita o estabelecimento de relacionamentos mais cooperativos”. Este conceito está baseado no passado de cooperação entre atores.

Já Yamagishi, Kikuchi e Kosugi (1999) consideram que a confiança trata da expectativa de que uma pessoa não aproveite as fragilidades demonstradas por



outra pessoa, para obter ganhos pessoais. Diferente do conceito anterior, esta afirmativa remete ao futuro. Aqui, a confiança exerce o papel de diminuir as incertezas sobre o comportamento do outro. Esse conceito de confiança no sentido de colocar-se na dependência do outro havia sido expresso por Barney e Hansen (1994). É este conceito que será utilizado no trabalho.

Conforme Granovetter (1995), a confiança que um sujeito A deposita num B pode resultar em duas respostas do sujeito B: A primeira seria a má fé, portanto o oportunismo. O sujeito B se aproveita da confiança depositada e age de má fé. A segunda resposta seria o sujeito B agir conforme as expectativas do sujeito A, isto é, com comprometimento, ajudando o sujeito A (ou um grupo) sem tirar proveito próprio. Neste sentido confiança e comprometimento são relações complementares. Essa complementariedade havia sido apontada por Pereira (2005).

O Quadro 1 apresenta um resumo dos princípios da abordagem social e da abordagem da sociedade em rede que são aceitas e utilizadas neste trabalho.

Quadro 1 – Os princípios da abordagem social-técnica e da abordagem da sociedade em rede

Paradigma Princípios → ↓	Sociedade em Rede	Social e Técnico
Afirmativa Básica sobre Redes	Todas as empresas estão em rede, quer tenham consciência ou não; quer utilizem, ou não, suas conexões.	A rede se forma e se desenvolve a partir de relações sociais: cada ator está imerso e comprometido na rede.
Alguns autores e teorias mais referenciadas	Sociologia de grandes grupos (Castells, 2000), Teoria da comunicação (Bitti, Zani, 1993). Ecologia (Maturana, Varela, 1995). Teoria do Rizoma (Deleuze, Guattari, 2000).	Dinâmica de pequenos grupos (Golembiewski, 1962). Teoria da comunicação (Bitti, Zani, 1993). <i>Embeddedness</i> (Polanyi, Arensberg e Pearson, 1957)
Objeto de estudo mais frequente	O fluxo e as configurações das redes.	As relações sociais nas redes.
Objetivos de pesquisa mais frequentes	Descrever processos e fluxos entre os atores buscando configurações das redes.	Verificar como temas sociais específicos, como confiança, organizam a estrutura, dinâmica e configuração das redes.
Metodologia de pesquisa dominante	Modelos sistêmicos criando desenhos de sistemas (as redes), conforme objetivo específico.	Interpretativa, fenomenológica buscando relações entre as variáveis e entre a estrutura e dinâmica.
Linha geral da discussão nas conclusões	Descrever o estado de organização e desenvolvimento das redes.	Discutir e defender a importância de temas sociais, como o comprometimento, nas relações comerciais.

Fonte: Adaptado de Bertóli (2015).

A conjunção das afirmativas oferece o quadro orientador para a proposição das categorias sociais como base de formação, organização e configuração do estado de uma rede. Se todas as organizações estão em rede e suas bases são as relações sociais, com sua dinâmica e imprevisibilidade, decorre que em cada rede deve ser possível encontrar a presença da confiança, do comprometimento e da governança, em conjunções específicas a cada grupo.

Conforme explicado nos parágrafos anteriores, entende-se rede como uma complexidade de relacionamentos. Significa que todos estão imbricados, através de laços fortes ou fracos, através de ligações econômicas, racionais, sociais, e/ou políticas, mesmo que não haja plena consciência de tal situação (GRANOVETER, 1985; 1983). No presente trabalho selecionam-se e valorizam-se as relações de confiança, comprometimento e a mediação da governança.

Como essas ligações são dinâmicas, isto é, mutáveis, a investigação descreve uma situação atual, no momento presente, podendo ter outra configuração no futuro. Em outras palavras, torna-se difícil ou mesmo desnecessário construir prognósticos da rede.

Para auxiliar na compreensão da importância das categorias em estudo como atuantes e complementares na base das redes, passa-se a conceituar a confiança, o comprometimento e a governança.

### **3.3 O conceito de confiança**

De acordo com Grandori e Soda (1995:198) confiança é um dos conceitos mais mencionados em conexão com relações interorganizacionais cooperativas. Há um leque de definições sobre confiança, entre as quais a crença no comportamento futuro dos outros; ou colocar-se numa situação de dependência em relação ao outro; ou dispor de seus recursos para ser utilizado no grupo, sem necessidade de salvaguarda; ou acreditar na repetição de comportamentos do passado.

Entre as várias definições, adota-se nesta dissertação, a noção de confiança como a situação de colocar-se na dependência do outro (BARNEY e HANSEN, 1994), por exemplo, em casos de solicitação de ajuda a partir da exposição de um problema. O que interessa, conforme detalhado no capítulo relativo à metodologia, é a presença da confiança em situações que demonstram a dependência de fato (mais

do que a crença de confiar no outro) porque o foco se coloca mais nas relações rotineiras (e menos nas atitudes e crenças pessoais).

Tal linha conceitual é mais rara de ser encontrada na academia, mas, conforme se entende, está implícita na condição de interdependência que caracteriza as relações nas redes. Yamagishi, Kikuchi e Kosugi (1999) indicaram este caminho ao definir confiança como a expectativa de que uma pessoa não se aproveite da exposição, ou fraqueza da outra pessoa.

A importância da confiança nas redes foi afirmada por Granovetter (1985) quando coloca que somente as regras institucionais não são capazes de eliminar o poder e as fraudes, surgindo a confiança como variável de controle e desenvolvimento.

Trata-se, portanto, de uma variável que sustenta a rede. Conforme aqui se entende, a confiança e o comprometimento são dois lados de uma mesma moeda, a moeda das relações de troca, e reforça a ideia de atuação conjunta dessas duas categorias como bases das redes.

### **3.4 O conceito de comprometimento**

O conceito de comprometimento aparece em vários trabalhos (LORANGE e ROOS, 1991; LARSON, 1992; MILES e SNOW, 1992; MAYNTZ, 1993; GIGLIO, RIMOLI e SILVA, 2008), não se tratando de um assunto novo em redes. Nas próximas linhas colocam-se algumas afirmativas que são mais próximas do conceito utilizado neste projeto.

Trabalhos como o de Anderson e Weitz (1992), refletem a ideia de comprometimento que aqui será defendida, que é a disposição de uma pessoa em ações coletivas, sem colocar o benefício próprio como o mais importante. Conforme os autores o comprometimento implica o desejo de desenvolver uma relação estável, de fazer sacrifícios de curto prazo para manter a relação. O comprometimento não se confunde com a obrigação. Alguém pode agir conforme seja obrigado, mas sem estar comprometido.

Larson (1992) afirma que se pode pensar no declínio e dissolução das redes quando surge o oportunismo e falta o comprometimento. A mesma afirmativa foi realizada por Miles e Snow (1992). Para Braga, Mattos e Souza (2008), os

indicadores da existência do comprometimento são redução da propensão a abandonar a relação e crescente cooperação.

Yamagishi, Kikuchi e Kosugi (1999) descrevem o conceito de incerteza social como a dúvida de um ator sobre o comportamento de outro ator, que pode apresentar respostas comprometidas, ou oportunistas. Para minimizar a incerteza social, desenvolvem-se relações de confiança e criam-se mecanismos de compromisso. Esta ideia é convergente com os preceitos de Gulatti (1998) sobre a incerteza do comportamento dos parceiros.

Nessa linha de cooperação, Cullen, Johnson e Sakano (2000) afirmam que o comprometimento significa um esforço para cada ator agir além das obrigações contratuais, buscando o crescimento do grupo.

Conforme Ariño (2003), a presença do comprometimento realimenta outros atores a agirem da mesma forma, criando-se uma teia de compromisso no grupo.

Os autores nacionais e internacionais levantados convergem no conceito de comprometimento como a disposição de uma pessoa agir em ações coletivas, sem colocar o benefício próprio como o mais importante, destacando o comprometimento como fundamental para o equilíbrio e desenvolvimento de uma rede. Esse conceito é próximo das afirmativas colocadas por Anderson e Weitz (1992). A escolha dessa linha dá-se por ser a mais convergente com a afirmativa de confiança, com valorização dos relacionamentos. A outra linha, das disposições internas, da Psicologia, não será seguida neste trabalho.

Um ator se coloca na dependência do outro, que é a manifestação da confiança; e o outro auxilia o primeiro, que é a manifestação do comprometimento, não se aproveitando da dependência existente. Esta afirmativa de reciprocidade não foi encontrada de forma clara na literatura, e constitui um dos benefícios deste trabalho.

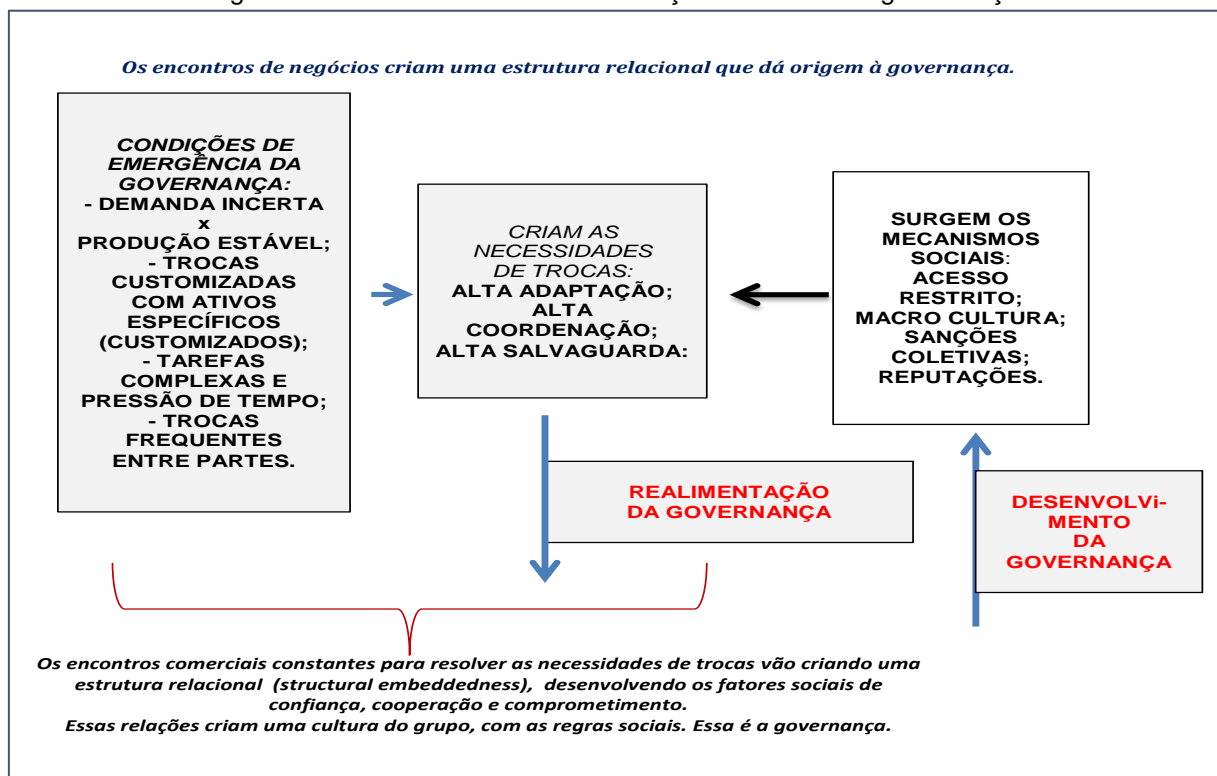
### **3.5 O conceito de governança**

Na caracterização e definição de uma rede, podem estar presentes muitas variáveis, tais como formas de obtenção de recursos, solução de assimetrias, estrutura relacional, presença de um ator central, entre outras. Neste trabalho adota-se que a governança, no sentido de regras, incentivos e controle das ações e do

comportamento, junto com as relações de confiança e comprometimento, constituem o trio que caracterizam o estado de rede.

De acordo com Jones, Hesterly e Borgatti (1997, p.915), “a governança da rede é um processo dinâmico de organização ao invés de uma entidade estática”. A governança é um conjunto de mecanismos sociais para minimizar os problemas das trocas relacionados à adaptabilidade, coordenação e salvaguardas de recursos. A governança surge a partir dos encontros sociais repetidos. A Figura 2, uma adaptação elaborada pela autora, mostra o circuito sistêmico entre os problemas a serem resolvidos, as interações sociais, a emergência da governança, o estabelecimento de mecanismos de controle e incentivo para solução dos problemas e a realimentação do sistema.

Figura 2 – O circuito sistêmico das relações sociais e da governança



Fonte: Adaptado de Jones, Hesterly e Borgatti (1997).

Os mecanismos sociais são os reguladores das regras de trocas da rede e são compostos por mecanismos de acesso restrito, que reduz o número de parceiros através de contratos relacionais; da macro cultura com parceiros tendo a mesma linguagem e convergência de expectativas; das sanções coletivas com

punições a parceiros que violem as regras e da reputação, a salvaguarda ou a garantia de troca de informações com confiabilidade aos parceiros da rede.

Conforme o modelo, a governança surge a partir de quatro situações encontradas nas redes: a) demanda incerta e produção estável; b) trocas customizadas e ativos também customizados; c) tarefas complexas e pressão de tempo; e d) trocas frequentes entre partes. Essas quatro situações presentes entre as organizações criam a necessidade de ações coletivas e trocas, o que se torna possível existindo coordenação, adaptação e salvaguardas.

Para a solução das situações, os atores devem se encontrar com alguma constância, surgindo as relações sociais que formam uma cultura daquele grupo, além de uma estrutura relacional na rede (*structural embeddedness*). Desse caldo cultural, que inclui relações de confiança e de comprometimento, emergem os acordos, as regras que constituem a governança, caracterizando a configuração daquela rede. É esta a proposta do atual trabalho. Considerando-se a importância das variáveis confiança e comprometimento como dois lados de uma mesma moeda e a governança criada a partir das relações sociais, afirma-se que a conjunção das três categorias formam a base dos processos das redes, o que é convergente com afirmativas de Grandori e Soda (1995). Outros autores, como Gnyawali e Madhavan (2001), seguem a mesma trilha da importância das relações sociais nas decisões de trocas e processos nas redes.

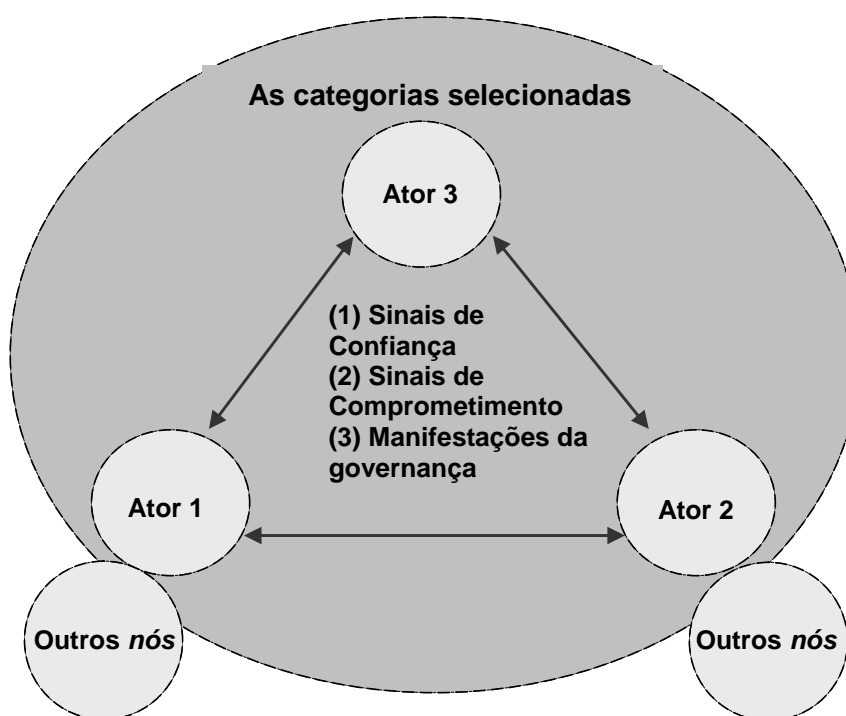
As categorias de confiança e comprometimento são frequentemente colocadas como a base da governança, com alguns autores utilizando a expressão governança informal. Conforme Grandori e Soda (1995), as redes são soluções para dependência de recursos das organizações e só funcionam se houver a solução de conflitos gerados pelas assimetrias. O caminho dessa solução é dado pela governança. A literatura sobre governança (JONES, HESTERLY E BORGATTI, 1997; PROVAN, 1993) afirma a existência da governança formal e informal, sendo esta última o resultado das relações sociais. Outros autores (RING e VAN DE VEN, 1994; FUKUYAMA, 1995; PUTNAM, 1996) também afirmam que a confiança e o comprometimento são importantes para a colaboração e reciprocidade entre os atores.

Com estas considerações sobre as categorias selecionadas e aceitando a mutabilidade dos relacionamentos, construiu-se o desenho e a proposta de pesquisa.

### 3.6 O Desenho e Proposta da pesquisa

O desenho da pesquisa é apresentado na Figura 3 com a presença de sinais de confiança, comprometimento e manifestações de governança.

Figura 3 – Desenho da pesquisa, com as categorias sociais de confiança e comprometimento e sua interface com a categoria de relacionamento governança



Fonte: Elaborado pela autora.

Para investigar as categorias, foram construídos alguns indicadores, a partir das referências na literatura e de trabalhos anteriores de pesquisadores de um grupo de pesquisa da universidade da autora, que perseguem objetivos semelhantes (GAMBA, 2014; BERTÓLI, 2015). O Quadro 2 apresenta alguns indicadores já utilizados, sem pretensão de ser uma lista completa. Nele estão contidas as três categorias em estudo que fazem parte da presente análise das redes.

Quadro 2 – Indicadores das categorias comprometimento, confiança e governança.

<b>Categoria</b>	<b>Conceito Dominante</b>	<b>Conteúdo a ser observado</b>	<b>Alguns Indicadores</b>
<b>A - Sinais de Comprometimento (CPT)</b>	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.	<p><b>A.1</b> Participar regularmente de reuniões e decisões.</p> <p><b>A.2</b> Ajudar o outro, mesmo sem benefício próprio imediato.</p> <p><b>A.3</b> Assumir responsabilidades de ações conjuntas.</p> <p><b>A.4</b> Percepção entre os atores quanto ao cumprimento dos acordos.</p> <p><b>A.5</b> Existência de promessas de continuidade de relações entre os parceiros.</p> <p><b>A.6</b> Comportamentos que evidenciam a disposição para continuidade dos relacionamentos.</p>
<b>B Sinais de Confiança (CFÇ)</b>	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.	<p><b>B.1</b> Expor suas fraquezas e dependências aos outros.</p> <p><b>B.2</b> Assumir uma responsabilidade cuja execução depende de outro, confiando que esse outro irá realizar.</p> <p><b>B.3</b> Dispor seus recursos, de qualquer natureza, para serem usados por outros, sem necessidade de salvaguardas.</p> <p><b>B.4</b> Comportamentos que indicam que o ator segue as regras e metas estabelecidas na rede.</p> <p><b>B.5</b> Comportamentos e atitudes que mostram que os atores confiam na integridade das pessoas que fazem parte da rede.</p>
<b>C Manifestações da Governança (GOV)</b>	Regras de proteção de recursos e de controle do comportamento. Pode ser formal, ou informal.	Toda e qualquer regra explícita, ou implícita que coloque restrições ao comportamento e proteja os recursos, sejam coletivos, ou individuais.	<p><b>C.1</b> Regras sobre admissão e exclusão de atores do grupo mais fechado.</p> <p><b>C.2</b> Regras sobre penalidades.</p> <p><b>C.3</b> Regras sobre hierarquia.</p> <p><b>C.4</b> Regras sobre a existência de líderes.</p> <p><b>C.5</b> Controle por autoridade, ou reputação (de um ator mais poderoso, por exemplo).</p> <p><b>C.6</b> Controles sociais (por exemplo, existência de blogs, sites comunitários e outros, com informações sobre os participantes).</p>

Fonte: Adaptado de Bertóli (2015) e Gamba (2014)

Com esses indicadores pretende-se compreender como as categorias sociais de confiança e comprometimento formam a base das redes, orientando o estado de rede, caracterizado neste trabalho por essas duas categorias sociais e a categoria relacional de governança.



Discutido o tema, investigados os trabalhos nessa linha; indicada a base teórica e explicitados os indicadores que originam os instrumentos de investigação, é possível apresentar a metodologia.

## 4 METODOLOGIA

De acordo com Demo (1997), a metodologia é a forma que conduzimos um trabalho para a solução de um problema de investigação. Ainda, Demo (1997, p.11) afirma que a metodologia, enquanto técnica de pesquisa “ensina como gerar, manusear e consumir dados, em contato com a realidade”, portanto, devemos conduzir a análise do problema a ser estudado de forma a ser compreensível em suas conclusões, tanto se mostrarem a positividade ou negatividade do que se propõe apresentar, ou seja, o resultado será conhecido e não deverá ser questionável do ponto de vista de que tudo foi feito de acordo com parâmetros pré-estabelecidos, confirmando o que se deseja pesquisar, ou negando-se. O que fazer, como fazer e como reportar os resultados são fases a serem definidas antes do início da pesquisa, para ajudar o pesquisador a trilhar um caminho, onde não sejam necessárias correções, retornos, ou em que se tenha falta de foco.

### 4.1 Plano de pesquisa

Uma pesquisa se define pela sua capacidade de questionamento, sem admitir resultados definitivos, estabelecendo a provisoriedade como fonte principal de renovação científica (DEMO, 1997). Significa que se deve questionar, buscar respostas, sabendo-se que elas podem ajudar na solução de uma dúvida, mas que como pesquisadores, deve-se estar em constante estudo.

O objetivo proposto neste trabalho é investigar a existência da confiança, comprometimento e a governança nas redes e buscar responder a pergunta da pesquisa, que já foi mencionada na Introdução e enunciada como: Quais são os sinais de confiança, comprometimento e de governança que são encontrados neste grupo?

A opção pelo estudo de caso em uma rede de produção de hidropônicos na região de Embu-Guaçu surgiu pelo conhecimento prévio que a introdução desta nova tecnologia em agricultura por um pequeno grupo impulsionou economicamente a região e formou um grupo coeso de agricultores, governo, entidades de suporte aos negócios e outros atores.

## **4.2 Protocolo da pesquisa**

Como base para a elaboração do protocolo da pesquisa utilizam-se preceitos mencionados por Yin (2010) de que neste protocolo, devem ser inseridos os instrumentos, procedimentos e regras do andamento da pesquisa.

De acordo com Gil (2002, p.140), “O protocolo constitui (..) uma das melhores formas de aumentar a confiabilidade do estudo de caso”, sendo o documento que trata de todas as decisões que serão tomadas no processo da pesquisa. Como existe dependência das decisões, próprias de cada trabalho, implica no fato de não haver um modelo único de protocolo, sendo, porém necessário que as ações a serem seguidas e que fazem com o projeto seja claramente entendido, estejam mencionadas neste tópico. Essas partes são apresentadas nos itens a seguir.

### **4.2.1 Objetivo e escopo**

O objetivo da pesquisa está direcionado para a busca de sinais de presença de confiança e comprometimento nas redes de negócio, como sustentação e base dessas redes e da categoria governança, considerando que as três são encontradas nas redes.

A metodologia da pesquisa é descritiva de natureza exploratória qualitativa. Descritiva porque se pretende retratar o mais fielmente possível as características e dinâmica da rede investigada. Exploratória porque, conforme conclusão do segundo capítulo, são raros os trabalhos que unem categorias sociais e as colocam como base da rede. Qualitativa porque as categorias principais, confiança e comprometimento, são constructos que não podem ser investigados diretamente por métricas e sim por sinais de sua ocorrência, pois de acordo com Cooper (2011, p.166) “metodologias quantitativas normalmente medem comportamento, conhecimento, opiniões ou atitudes do consumidor”.

O primeiro passo da metodologia foi uma revisão bibliográfica e conceitual. A revisão bibliográfica busca compreender os conteúdos dos trabalhos atuais que se ocuparam do tema das bases sociais das redes e qual o lugar do presente trabalho nessa corrente de pesquisa. Esta parte foi desenvolvida no segundo capítulo.

A revisão conceitual de vários autores desde a década de 1990, quando o tema de redes foi reconhecido, fornece as bases conceituais sobre as categorias

presentes nas redes e sobre quais seriam suas bases. Esta parte foi desenvolvida no capítulo terceiro.

Considerando as características especiais da rede a ser investigada, sobre o negócio de hidropônicos no município de Embu Guaçu, a pesquisa pode ser caracterizada como de estudo de caso.

A decisão pela utilização do estudo de caso como método de pesquisa vem da afirmativa de Yin (2010, p.24) que diz “o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionais”. No presente estudo, o caso em questão é um grupo de organizações vinculadas ao negócio de hidropônicos, cujos sinais iniciais levantados pela pesquisadora indicam fortes relacionamentos sociais.

Como instrumentos de coleta serão utilizados roteiros estruturados de entrevistas em profundidade e roteiros de coleta de dados de fontes secundários. Para a análise das categorias confiança e comprometimento como bases, alicerces das redes, o estudo de caso é o grupo formado pelos atores envolvidos na agricultura de hidropônicos existente na cidade de Embu-Guaçu, próxima à cidade de São Paulo, seu maior mercado consumidor.

#### **4.2.2 Instrumentos de coleta de dados**

A coleta e análise dos dados se realizam de formas distintas. Uma delas é a pesquisa documental; com dados da região obtidos em várias fontes, como bibliotecas e documentos públicos.

Outra forma são as entrevistas, com roteiro estruturado, que pode ser lido no APÊNDICE I, aplicado aos participantes da rede, como governo, através do Secretário de Agricultura do Município, aos agricultores e também a entidades que auxiliam na melhoria da gestão dos negócios agrícolas, como o SEBRAE. Os itens do roteiro são construídos a partir dos indicadores apresentados no item 3.4. Como o estado da rede depende em parte da percepção dos atores, foram adicionadas frases em alguns indicadores que buscam essa percepção (*como você vê, ou entende, ou analisa...*) junto com as frases sobre a possível realidade do grupo (*as pessoas desse grupo... você diria que o grupo entende que...*).

As entrevistas buscam primeiramente informar aos entrevistados os objetivos do presente trabalho, continuando com uma pergunta ampla sobre a rede e o negócio de hidropônicos. Após este aquecimento, o entrevistador segue um roteiro estruturado, com as variáveis confiança, comprometimento e governança permeando as perguntas. Os discursos foram analisados conforme as regras de análise de conteúdo de Bardin (2008).

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Tratando-se de uma investigação qualitativa, os resultados são apresentados em forma de quadros, desenhos, mapas perceptuais e textos com análises temáticas. Inicia-se com as informações já coletadas sobre a rede investigada.

### **5.1 Dados de fontes secundárias**

Foram realizadas pesquisas a diversas fontes secundárias, como sites de hidropônicos, sites da Prefeitura de Embu-Guaçu e IBGE, além de entrevistas técnicas. Essas fontes forneceram dados sobre a história da região, a situação demográfica e os programas sociais da região. A relevância dessas informações mostra a importância do grupo de produção de hidropônicos e que existindo ligações baseadas na confiança, comprometimento e na governança, faz com que o grupo faça a diferença na região, conforme se verá nos próximos itens.

#### **5.1.1 História do surgimento da hidroponia**

A hidroponia, como técnica de cultivo, foi estudada há cerca de três séculos na Inglaterra, primeiramente para descobrir como as plantas captavam os nutrientes e foi se desenvolvendo até alcançar utilização em larga escala para abastecer o exército da Real Força Aérea, durante a Segunda Grande Guerra, que instalou em suas bases militares, sistemas de cultivo sem terra. Esta utilização foi o que deu um grande impulso a este conceito de produção agrícola. Depois, houve a instalação de um centro de hidroponia na Índia, em Darjeelin, em 1949, obtendo resultados promissores.

A hidroponia consolidou-se em forma comercial, na década de 1980 em vários países, sendo que no Brasil a maior difusão aconteceu no início dos anos 1990, principalmente no Estado de São Paulo. Atualmente a cultura hidropônica é mais desenvolvida em países como Nova Zelândia, Espanha, África do Sul, Israel, Brasil, entre outros (DOUGLAS, 1987).

Observa-se que em vários pontos do país, a hidroponia vem fazendo adeptos, como nova forma de cultivo, tanto pela economia de água como de espaço de plantação. Grupos de agricultores estão buscando conhecimento e implementando

culturas de hidropônicos como no Maranhão, com o de tomates, Ceará e até no Distrito Federal. O Paraná também está como primeiro da lista em participação no mercado juntamente com São Paulo, seguidos por Rondônia (2º), Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Bahia. Dados secundários retirados de entrevista do Prof. Dr. Jorge Luiz Barcelos Oliveira, do Lab Hidro da UFSC à Revista Hidroponia de agosto de 2014.

O Paraná possui um grupo de agricultores empenhados na cultura sem terra, como também é chamada a hidroponia, com produção de folhosas na região metropolitana de Curitiba. Em todos os Estados, podem-se observar movimentos para este tipo diferenciado de cultivo, e os grupos se formam buscando a profissionalização.

No Estado de São Paulo, além das regiões de Mogi das Cruzes, Mogi Mirim e outras, têm na cidade de Embu-Guaçu um grupo bem coeso buscando a diferenciação através de produtos hidropônicos. Observa-se, portanto, sucesso com relação à hidroponia, que se estendeu pela região formada pelo Cinturão Verde da Grande São Paulo.

#### **5.1.2 Características do setor de agricultura de hidropônicos na região de Embu-Guaçu**

A hidroponia teve início em Embu-Guaçu pelo pioneirismo de alguns agricultores que viram nesta nova técnica uma forma de melhor aproveitamento do espaço, economia de água, não dependência das variações climáticas permitindo que durante os doze meses do ano a produção fosse contínua, sem sazonalidades pelas condições climáticas.

Na Imagem 1 temos uma das estufas localizadas em Embu-Guaçu com produção de alface pelo método hidropônico.

Imagem 1 – Estufa de hidroponia em Embu-Guaçu



Fonte: Secretaria de Agricultura de Embu-Guaçu (2016)

A cidade de Embu-Guaçu faz divisa com as cidades de São Paulo, Itanhaém, Juquitiba, São Lourenço e Itapequerica da Serra, e dista da capital de São Paulo em 42 quilômetros. Possui uma extensão de 171 km<sup>2</sup>, e solo de aluvião, formados por sedimentos vindos de outras regiões pelas chuvas e compõem as várzeas; e de acordo com o Censo Demográfico de 2010 do IBGE, sua população é de 62.769 habitantes.

A atividade rural tem papel predominante na cidade, que possui cerca de 35 propriedades rurais e 100 famílias cujos proventos vêm dessa atividade. A cidade faz parte do Cinturão Verde na Grande São Paulo e conta ainda com indústrias do setor de transformação e minerais não metálicos.

Para se entender a importância da agricultura na região, será construído um Centro de Exposições, nos moldes de um mercado municipal, pois de acordo com dados da Prefeitura é uma região rica em agricultura e envia em torno de 40 caminhões/ dia com produtos, principalmente os hortifrúti, para o CEAGESP, grande centro de distribuição de São Paulo. Com este investimento busca-se auxiliar o pequeno agricultor na comercialização de seus produtos.

A cidade desenvolveu um programa de alimentação a pessoas carentes absorvendo parte da produção de pequenos agricultores, tanto diretamente quanto pelas associações/ cooperativas, reduzindo para esses agricultores o custo da logística, aumentando, portanto, seu lucro.



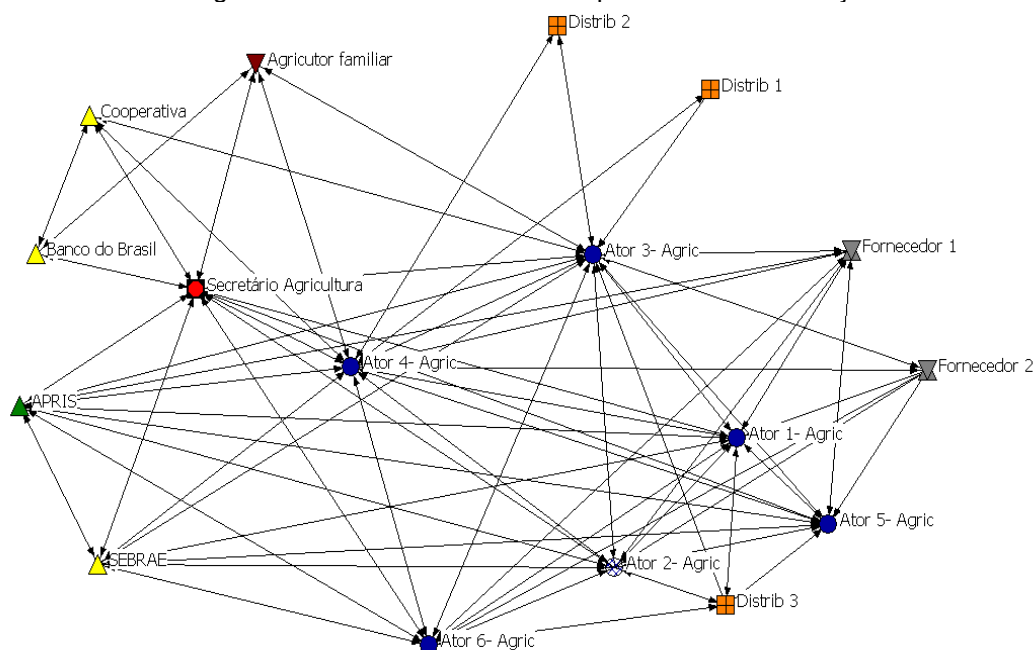
A Secretaria Municipal de Agricultura e Abastecimento de Embu-Guaçu é a responsável pela manutenção e melhoria de todo o setor agrícola, e em particular, pelo de hidroponia desenvolvido na região, sendo presença constante em todas as atividades da rede. Conforme será visto no decorrer da análise, existe um ator do governo que é figura importante, carismática e aglutinadora do grupo de hidroponia.

A agricultura de Embu-Guaçu compoem-se de produtores de agricultura convencional, orgânica e hidropônica, como também de produtores de flores, sendo que a hidroponia representa mais de 45% da produção de todo o município, indicando assim o impacto deste grupo sobre a renda da região.

### 5.1.3 Entrevistas técnicas

Em uma primeira entrevista para conhecimento dos atores, movimentos e atuação da Prefeitura, agricultores e outros personagens, foram apresentados o escopo do trabalho e o interesse em conhecer como é a dinâmica da região. Estavam presentes o Secretário de Agricultura e Abastecimento de Embu-Guaçu, um dos grandes produtores de hidropônicos, e um representante técnico do Estado de São Paulo. Com base na entrevista, identificaram-se os atores desta rede, gerando através dos softwares UCINET® e NetDraw® a Figura 4 com os atores identificados da rede.

Figura 4 – Atores da rede de hidroponia de Embu-Guaçu



Fonte: Elaborado pela autora.

A rede, gerada a partir do software Ucinet<sup>®</sup> e NetDraw<sup>®</sup>, mostra as relações entre agricultores, o governo, entidades de classe e associações, sendo um primeiro esboço da rede de primeiro nível, isto é, dos atores mais próximos à produção.

A simbologia e cores dos nós buscam uma melhor identificação de agricultores da hidroponia e do Secretário da Agricultura, pertencentes à rede mais central e os periféricos como sendo os fornecedores, distribuidores, entidades de classe e instituições de apoio.

Conforme a estrutura, os nomes mais lembrados e mencionados são os nós 3, 4 e o Secretário da Agricultura, que embora tenha menos ligações do que os anteriores, é figura importante para a união desta rede, pois atua de maneira a incentivar o trabalho em grupo.

Este número menor de ligações do ator Secretário da Agricultura refere-se unicamente a fato deste não ter contatos comerciais com distribuidores e fornecedores, mas por sua interação ser feita por ações políticas, como auxílio aos agricultores familiares e a sinergia do grupo.

Uma segunda entrevista de caráter técnico foi realizada com representante do SEBRAE, o qual tem forte atuação na região, com programas de apoio e desenvolvimento da agricultura familiar. O trabalho do SEBRAE busca profissionalizar as iniciativas de pequenos empreendedores e negócios familiares, entre outros, e no caso dos agricultores de Embu-Guaçu tem uma importante participação, tanto em reuniões técnicas quanto em promover visitas de agricultores de outras regiões interessados na técnica hidropônica. Os dados relevantes da entrevista são: informação sobre quais são os principais atores desta rede, atuação do poder político da região.

Além destes dados, obteve-se também a informação que os agricultores formaram uma associação para melhoria da comunicação, informação e crescimento do grupo, denominada Associação dos Produtores Rurais da Região Sudoeste (APRIS), sendo composta pelos agricultores dos municípios de Embu das Artes, Embu Guaçu, Itapequerica da Serra, Juquitiba, São Lourenço e Taboão da Serra. A Tabela 7 mostra dados de 2010 sobre a região, conforme o IBGE, indicando que o município de Embu-Guaçu não está entre os maiores e com força econômica, mas se destaca pela produção de hidroponia.

Tabela 7 – Dados demográficos dos municípios que compõem a APRIS.

Municípios	População 2010	Área da unidade territorial (km <sup>2</sup> )	Densidade demográfica (hab/km <sup>2</sup> )	PIB a preços correntes
Embu das Artes	240.230	70,40	3.412,9	5.667.039
Embu-Guaçu	62.769	155,64	403,3	740.963
Itapecerica da Serra	152.614	150,74	1.011,6	3.442.736
Juquitiba	28.737	522,17	55,0	301.035
São Lourenço da Serra	13.973	186,46	75,0	177.678
Taboão da Serra	244.528	20,39	11.994,3	5.331.628

Fonte: IBGE, 2010

## 5.2 Contexto Social e econômico de Embu-Guaçu

Embu-Guaçu tornou-se município em 1964, sendo anteriormente distrito de Itapecerica da Serra, considerada, portanto uma unidade de atuação autônoma muito recente. Através de dados secundários obtidos em pesquisa a sites do IBGE e ao portal da cidade, observa-se que existe uma vertente industrial, principalmente de transformação e de minerais não metálicos e outra voltada à lavoura, integrada ao cinturão verde na Grande São Paulo, por se tratar de região de mananciais e abastecida pelo Rio Embu-Guaçu, que desemboca na Represa do Guarapiranga.

A cidade, de acordo com dados do Censo de 2010, possui população de 63 mil habitantes, distribuídos em área de 156 quilômetros quadrados. O bioma da região é o da Mata Atlântica.

Com relação às políticas públicas, a Prefeitura de Embu-Guaçu desenvolve programas sociais que auxiliam as entidades de apoio à população carente e beneficiam também os agricultores. O benefício se dá tanto através da geração de renda como também por financiamentos de maquinários e implementos.

Um dos programas é o denominado Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), que surgiu do Programa Fome-Zero, e que conta com recursos federais com a parceria da Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), cujo objetivo é de

ajudar o trabalhador rural e beneficiar pessoas carentes, sendo um programa que estimula a agricultura familiar por meio de ações do governo de compra dos produtos, estimulando a agricultura familiar e garantindo melhores preços a estes agricultores (SOUZA-ESQUERDO E BERGAMASCO, 2014).

Outros programas desenvolvidos são: PRONAF e o PNAE. O Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) surgiu no Brasil pela reivindicação dos trabalhadores rurais para um programa de acesso às linhas de investimentos, infraestrutura e serviços e que com o passar do tempo significou uma possibilidade concreta de crédito aos agricultores familiares.

Já o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) foi criado com o objetivo de reduzir a desnutrição escolar e a partir de 2009 formou-se a parceria com os agricultores familiares conciliando-se, assim, o benefício a estes trabalhadores e a melhoria dos hábitos alimentares dos alunos. No PNAE, 30% dos recursos financeiros são repassados pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) aos estados e municípios para a compra de alimentos destinados ao PNAE.

Outra ação do poder público de Embu-Guaçu, para melhor utilizar os recursos dos programas sociais, foi a criação da Cooperativa Agropecuária de Embu-Guaçu - COAPEG, que tem como objetivo agregar todos os agricultores familiares auxiliando-os no melhor aproveitamento de suas produções agrícolas para os programas sociais.

Observa-se que este contexto, principalmente o social, é apoiado por todo o grupo de produtores de hidroponia e estas ações políticas se tornam viáveis pela participação expressiva do grupo. Percebe-se que, mesmo sem tantos benefícios próprios, os agricultores de hidroponia estão preocupados com a melhoria da região, fator que mostra que o grupo está comprometido com ações coletivas. A governança apresenta-se como informal, pois os programas possuem suas regras, mas a participação do grupo acontece informalmente, sem necessidade de contratos, regras escritas.

### **5.3 Dados das entrevistas**

As entrevistas foram realizadas com produtores de hidroponia, pertencentes à APRIS, representantes do governo e distribuidores.

## Sujeito 1 – Agricultor

Trata-se de um agricultor de hidroponia do município de Itapeçerica da Serra, um dos municípios participantes da associação de agricultores.

Foi realizada uma entrevista para teste do roteiro, com um produtor pertencente à APRIS. O resultado indicou que o roteiro é aplicável e que a sua forma estruturada é a adequada para os sujeitos, já que são agricultores de poucas palavras, conforme relato deste sujeito. Apesar de ser um teste, nos parágrafos seguintes apresentam-se conteúdos que são convergentes com as outras entrevistas e auxiliam na sustentação da afirmativa da presença e importância das três categorias.

O primeiro ator entrevistado faz parte da diretoria da APRIS e foi um dos primeiros agricultores a desenvolver a hidroponia na região.

A linha do discurso mostrou que o trabalho realizado pelos atores é baseado na confiança, comprometimento e na governança, esta predominantemente de natureza informal, porque não existem contratos jurídicos e comerciais entre os agricultores da hidroponia. Na APRIS, no entanto existe um termo de adesão.

Existem sinais de comprometimento, pois, se um não pode fazer algum trabalho, o outro se coloca à disposição, como no caso de um encontro, onde um dos palestrantes não pode comparecer e outro foi em seu lugar, momento antes da palestra ser proferida. Com relação à confiança, observa-se que existem sinais de confiança, por exemplo, um emprestando equipamento para o outro confiando que não haveria nenhum problema. A governança está presente com a utilização de técnicas da mídia social, como o WhatsApp, onde as informações são compartilhadas. Essa governança é predominantemente informal, isto é, nasce no próprio grupo, existe de forma implícita e exerce um controle e incentivo nas relações entre os participantes.

A análise demonstra que as três categorias estão presentes e são importantes para a união da rede. Frases sobre união e amizade foram as mais frequentes no discurso do sujeito, indicando que a confiança e o comprometimento são bases para o funcionamento do grupo.

Num dos trechos, o sujeito 1 disse que a informação é compartilhada sem receio do outro se aproveitar, como na explicação dada: *“Veio um cara de Angola falando que queria ver o processo e eu disse que ele poderia andar por aí e perguntar o que quisesse e que eu poderia ensinar.”* Compreende-se que há

comprometimento, pois de acordo com o conceito, não se tira proveito da dependência dos outros.

## **Sujeito 2 – Agricultor**

O segundo ator entrevistado também faz parte da APRIS e atua com a hidroponia há mais de 15 anos, fazendo parte dos precursores deste tipo de agricultura na região.

Percebe-se, pelo seu discurso, que o grupo formado de produtores de hidropônicos possui uma ligação forte de confiança e comprometimento. Não há preocupação em compartilhar informações, equipamentos e recursos. Como exemplo tem-se que as compras são realizadas em grandes lotes para atender, inclusive aos agricultores que possuem menor área de cultivo e, portanto menor poder de barganha nas negociações realizadas individualmente.

Mesmo quando um agricultor fica sem algum insumo, os outros auxiliam, para não haver prejuízo aos parceiros da rede.

Não existem regras para fazer parte do grupo, e também não há nenhuma penalidade para quem quiser sair da rede. Mesmo com toda esta facilidade em se fazer parte da rede, segundo o entrevistado, não foram observados comportamentos oportunistas.

A cultura japonesa de tempos atrás, não era aberta e sim trabalhava de maneira isolada, fechada. Hoje sabem que o compartilhar e ajudar são benéficos para o grupo todo. Fazem reuniões técnicas periódicas, pois se um produtor não alcança índices de qualidade poderá comprometer o grupo como um todo.

A presença de sinais de comprometimento é percebida em colocações deste ator como em: *“Não há problema de compartilhar informações, pois, acho que a hidroponia cresceu muito em função disso, desta troca de informações”*. E também quando menciona que *“se alguém do grupo tem alguma dificuldade, algum problema, a gente acaba ajudando. É um trabalho legal”*. Também afirma que *“difícil encontrar comportamento oportunista, pois o aprendizado é contínuo”* não sendo possível somente com uma informação isolada, desenvolver todo um trabalho.

Observa-se, portanto, que a confiança e o comprometimento estão presentes nesta rede, e a governança mostrou-se informal, sem haver necessidade de regras escritas, as regras permeiam o grupo sem formalizações, pois há conhecimento de tudo o que acontece e como todos devem agir nas necessidades do grupo.

### **Sujeito 3 – Agricultor**

Este sujeito é um agricultor dos mais conhecidos e mencionados em qualquer conversa sobre o tema de hidroponia, por sua participação ativa. A entrevista aconteceu na nova cooperativa de Embu-Guaçu, local onde também estão locados o Secretário de Agricultura do Município e sua equipe.

Este ator demonstrou que a confiança e o comprometimento estão presentes nesta rede ao afirmar que em 2008 perdeu 100% de sua produção e que todos os atores se reuniram em busca da solução dos problemas, compartilhando informações e tecnologias. Todos agiram para o benefício de um, sem na verdade esperar nada em troca. Este fato apresenta-se dentro do conceito da confiança, onde um se coloca na dependência do outro e do comprometimento, quando se auxilia sem pensar no benefício próprio.

Há uma preocupação que a rede funcione, o que exige comprometimento, resultando em benefícios coletivos. Em caso de desabastecimento os consumidores buscam outros produtos. Mencionou que não existe a preocupação com a concorrência dos outros atores da rede, pois exemplos de outros negócios, como telefonia, mostram ser possível a convivência pacífica entre concorrentes. O mesmo acontecerá com a hidroponia, pois se tivermos somente um produtor o mercado não terá produto e mesmo quando encontrar será muito caro. Tendo mais oferta, a demanda acompanhará. Assim fizeram na região, conseguindo impulsionar o mercado consumidor com produtos de qualidade a preços compatíveis.

Um dos questionamentos diz respeito aos atores e sua participação dentro do grupo. Vários são reconhecidos como participativos, porém existe em sua opinião, um líder natural do grupo, que é o sujeito número 5.

Destacou também a participação do Secretário da Agricultura do município, que auxilia não só os da cidade como os da região e que conta com a união do grupo de hidroponia para auxiliar em ações sociais do município.

Apesar de ter uma rede mais próxima dos agricultores da cidade, todos se auxiliam através da APRIS.

Mesmo quando não pode participar das reuniões da APRIS, recebe o que foi decidido, ou o que foi conversado nas reuniões, principalmente por telefone.

Existem regras, no estatuto da APRIS, mas qualquer interessado pode entrar no grupo. A governança está presente, tanto a gerada pelas regras internas à associação e as externas, que de maneira informal direciona o comportamento do

grupo, com o compartilhamento de informações utilizando-se redes sociais e aplicativos como o What'sApp e comunicação por telefone.

Participa de reuniões para compartilhar informações e tecnologia, recebendo visita de agricultores de outras regiões do país e também indo até suas produções.

Como exemplo destacou que um pequeno agricultor de Brasília visitou Embu-Guaçu e conseguiu com isto implementar a hidroponia em seu sítio. Tempos depois, o sujeito 3 esteve neste sítio e observou o progresso do agricultor que muito agradeceu a parceria.

Os que possuem um comportamento oportunista, só buscam os direitos, mas no momento dos deveres, acabam se desligando do grupo.

Em sua opinião, trabalhar sempre com ética é a única maneira de ter sucesso. Outra ação é compartilhar recursos, mesmo sem salvaguardas, já que todos ajudam sem solicitar garantias.

Em caso de melhorias tecnológicas, faz testes piloto e compartilha resultados com os demais.

Sua distribuição é através do CEAGESP e bem pulverizada, atendendo os proprietários de lanchonetes, restaurantes que não fazem parte da carteira dos grandes distribuidores.

Este produtor deixa claro que o grupo só existe com a confiança entre os parceiros no que tange a se colocarem na dependência de outros e no comprometimento, participando de ações que não necessariamente tragam benefício próprio, mas para o conjunto de atores.

#### **Sujeito 4 – Secretário da Agricultura**

O sujeito 4 faz parte da Secretaria Municipal de Agricultura de Embu-Guaçu. Feita a apresentação do trabalho e os objetivos da entrevista, mostrou-se interessado e completamente à vontade para responder às perguntas.

Começou explicando a atuação da Secretaria nas atividades agrícolas e que a meta para este ano é desenvolver os produtores de orgânicos, pois é uma necessidade do mercado. A região tem produção agrícola convencional, hidropônica e precisa fortalecer a orgânica. Disse que está no cargo há seis anos, que outros ocuparam esta pasta, mas que não havia um comprometimento maior com a região e as ações do município.



Trabalhou com o Banco do Brasil para obter créditos, principalmente para os agricultores denominados de familiares, cuja subsistência provém da plantação em pequenas áreas e sem muitos recursos.

O problema com estes produtores familiares é que não acreditam na união e são reativos a reuniões. O sujeito 4 trabalhou na criação da cooperativa com o objetivo de reuni-los e auxiliá-los na melhoria de suas produções.

Os produtores de hidroponia estão apoiando a cooperativa com o objetivo de ajudar os agricultores familiares. Vemos aí claramente que o grupo está trabalhando em benefício coletivo, mesmo que não obtenham benefícios próprios imediatos. O sujeito afirmou que esses produtores serão beneficiados futuramente, pois o trabalho da cooperativa também será da regularização das áreas de mananciais.

Quanto aos produtores de hidroponia, estes já se posicionaram no mercado com produtos diferenciados e utilizaram recursos próprios, fortalecidos inclusive pela união de todos na Associação APRIS. Mencionou também que no passado não havia a preocupação com a agricultura, uma vez que no Brasil só há interesse quando se trata de agricultura de trigo, soja e cana; os demais tanto hidropônicos, quanto convencionais, orgânicos e também os de itens de floricultura não tem o mesmo incentivo.

Considera que esta rede de agricultores, principalmente os de hidropônicos, deu certo, pois são muito unidos. A força do grupo vem da união, do compartilhar conhecimento, de não ter medo de expor suas fraquezas. Mencionou que: *“Mas pela união e organização eles são muito fortes, eles são muito comprometidos com relação àquilo que eles se propõem a fazer”*.

Com relação a sua participação em reuniões, disse que: *“pela relação que eu tenho pelos produtores em geral a gente é chamado para participar da APRIS. Não sou associado, mas sou convidado como amigo dos sócios produtores e a gente acaba aprendendo muita coisa com isso.”*

Este Secretário iniciou sua carreira política como vereador e após vários secretários terem ocupado a pasta da agricultura e não apresentarem bons resultados, ele foi convidado. Hoje, as pessoas ao seu redor mencionam que antes dele não havia realmente uma Secretaria e ele afirma que: *“não sou produtor, não sou engenheiro ou veterinário, mas eu entendo a necessidade que eles têm e corro atrás, mesmo não tendo essas qualificações. A gente acaba tendo conhecimento da necessidade do setor e a gente corre atrás. Estou na Secretaria há seis anos e*

*antes disso os produtores não tinham esse relacionamento com o governo; tanto que as linhas de crédito só foram conseguidas quando a gente chegou; aí eles tiraram caminhões, pequenos utilitários e até estufas que nós conseguimos, pois o financiamento no crédito rural tem os juros abaixo do mercado.”*

No que tange às políticas públicas, são desenvolvidas parcerias para o Pronaf, PNAE e o PAA, sempre objetivando incentivar os agricultores da região.

Este representante está há mais de seis anos na função, pois sempre se interessou pelo melhor aproveitamento das terras da região, inclusive tem relações sociais com algumas famílias, como apadrinhamento de filhos, etc.

Interessante observar a força que este político exerce e como conduz as ações com a parceria dos produtores de hidroponia.

Sempre busca frisar que esses produtores conseguiram o reconhecimento por mérito próprio, utilizando seus recursos sem solicitar benefícios governamentais e que este sucesso se deve à parceria, troca de informações e recursos. Quando tem alguém com algum problema em sua plantação, eles vão até o local e se já passaram por problemas similares, indicam o que fizeram para solucioná-los. Este posicionamento deixa claro que os conceitos de confiança e comprometimento utilizados neste trabalho são plenamente reconhecidos neste grupo.

### **Sujeito 5 – Agricultor**

Este agricultor exerce uma liderança natural no grupo, fato este mencionado em todas as entrevistas, inclusive nas entrevistas técnicas. Foi um dos precursores na utilização da hidroponia e na busca para que mais produtores aderissem a este novo modo de plantio.

Seu posicionamento é de que se todos crescerem haverá mais produtos disponíveis para o mercado e que assim os consumidores não sentirão dificuldades em obtê-los.

É um dos associados da APRIS e ajudou a revitalizá-la. A APRIS era uma associação na década de 1990, porém não tinha atuação, ficando sem qualquer função até que este entrevistado, trocando ideias com os outros, sugeriu a reativação da associação por volta do ano de 2005, onde todos os associados buscam ajudar uns aos outros, compartilhando experiências e informações.

Continuando a entrevista, informou que iniciaram um programa de treinamento com a vigilância sanitária, sobre a adequação das produções às normas

e procedimentos. Esta necessidade surgiu, pois vários produtores foram autuados por inadequação de seus processos, por falta de conhecimento e procedimentos. Assim, solicitaram este curso à Vigilância Sanitária, que tem como objetivo beneficiar a todos. Existe inclusive um produtor que já tem tudo de acordo, mas que participa. A posição é que: *“Não serve para mim, mas serve para todos. Acho que por isso que dá certo.”*

As reuniões da APRIS acontecem sem uma programação prévia, fazendo-as de acordo com a necessidade, porém sempre existindo reuniões para que não caia no descrédito do grupo. Sempre no começo do ano fazem uma reunião de fechamento do ano anterior e algumas pautas para o ano, se já existirem.

Com relação a empréstimos de itens, equipamentos, ou insumos, não há problema algum em ceder, sem qualquer tipo de salvaguarda, como no seguinte trecho da entrevista: *“Acontece, mas é tudo na confiança mesmo, ligam e pedem você vai usar tal dia, então empresta. É tudo informal mesmo”.*

Não se utilizam de nenhum tipo de comunicado oficial, toda a comunicação é feita por telefone, e-mail e pelo grupo que criaram no aplicativo Whats’App. A comunicação é sempre muito rápida, qualquer dúvida ou problema se comunicam imediatamente.

No que tange a regras para excluir algum produtor do grupo ou da APRIS, mencionou que mesmo a associação tendo um regulamento, quando identificam um produtor que só vai lá para se beneficiar e não para compartilhar eles o excluem. *“Quem está na associação tem que receber, mas também doar informação. Ser participativo.* Em outro trecho menciona que: *se for do grupo não existe uma regra (para exclusão), mas se fizer alguma coisa errada, ninguém mais passa informação para ele, e vai ser excluído.”*

Quanto ao ponto de se todos os produtores fazem parte do grupo, ou até da APRIS, informou que toda a região de atuação da APRIS deve ter mais de 200 produtores, mas somente 60 são associados e destes, nem 30 são de hidroponia, pois a maioria dos agricultores da região é de origem oriental e normalmente mais fechados, principalmente o pessoal mais antigo.

Além de participar da APRIS, este produtor faz parte da cooperativa de Embu-Guaçu, cujo objetivo principal é auxiliar os agricultores familiares utilizando os programas sociais. O sujeito participa mesmo sem ter nenhum benefício, pois a

cooperativa e os programas sociais não podem auxiliar os produtores que atuam como empresa, com funcionários registrados de acordo com as normas trabalhistas.

Nesta entrevista observam-se todos os sinais de presença de confiança, comprometimento e da governança informal. Considerando o conceito de confiança como a situação de colocar-se na dependência do outro (BARNEY e HANSEN, 1994), as evidências aparecem quando o sujeito menciona a participação sem benefício próprio e o empréstimo de equipamentos sem necessidade de nenhum contrato, ou pagamento.

Já com relação ao comprometimento, cujo conceito aqui empregado é o de colocar-se à disposição para ações coletivas e não tirar proveito da dependência dos outros; consideram-se como evidências a atuação do sujeito em cooperativas; a busca de treinamentos, mesmo que já não precise mais de tais informações. Quanto à governança, observa-se pelo tipo de comunicação e decisões tomadas que é um tipo de regulamentação que surgiu dentro do próprio grupo.

Na busca pela compreensão de como a rede estudada se relaciona com as redes periféricas compostas de distribuidores, revendedores e fornecedores, optou-se por entrevistar dois dos maiores clientes da hidroponia de Embu-Guaçu.

### **Sujeito 6 – Revenda de hortifrutigranjeiros**

O sujeito 6 é proprietário de 2 lojas de hortifrúti com produtos diferenciados na região sul de São Paulo. Comercializa apenas produtos hidropônicos, sendo o abastecimento realizado pelos produtores sujeitos 3 e 5 e pertencentes a Embu-Guaçu.

Conheceu o Sujeito 5 quando comprava produtos no CEAGESP e queria ter produtos diferenciados, saindo completamente do convencional, que ele também produzia, passando pelos orgânicos e, finalmente, somente atendendo o mercado com hidropônicos. Sua preocupação é atender seus clientes com produtos de qualidade.

Já negocia com o sujeito 5 há mais de 10 anos e trabalha em esquema de parceira, comunicando-se rapidamente por telefone, ou por WhatsApp, se os produtos não estiverem de acordo e se for necessária alguma mudança na apresentação e na qualidade do produto.

Hoje, seu relacionamento com o Sujeito 5 não é mais apenas comercial, pois já se tornaram sócios em empreendimentos imobiliários e normalmente se encontram em eventos sociais, como jantares.

Recebe produtos diariamente e confia na qualidade e nas entregas realizadas, dentro do acordado.

Os dados dessa entrevista mostram que as categorias de confiança e comprometimento que aparecem fortemente nos laços entre agricultores se estendem, em parte, para o segundo nível da rede, dos compradores. Por se tratar de um varejista e estar presente em uma rede periférica à dos produtores, percebe-se que existe além da relação comercial, uma relação social baseada em confiança e comprometimento.

### **Sujeito 7 – Distribuidora**

O sujeito 7 representa uma distribuidora de orgânicos e hidropônicos que surgiu para atender o mercado com produtos da linha alface baby do Horácio, produto exclusivamente produzido pelo sujeito 5.

Mantem apenas relação comercial, mas atuando como parceiros, entendendo as dificuldades dos produtores.

Comercializa produtos de outros agricultores da região de Embu-Guaçu e também da região que engloba o município de Guarulhos. No mês de fevereiro de 2016, devido às altas temperaturas e chuvas torrenciais, os produtos apresentaram problemas de queimaduras nas extremidades das folhas e em reunião com os sujeitos, eles concordaram em descartar toda a produção, pois a marca demora muito tempo para ser construída, mas uma mudança na qualidade deste tipo poderia afetá-la rapidamente no mercado.

Preferiram desabastecer o mercado duas ou três semanas, mas não comprometer a marca.

Não atende hipermercados, pois os produtores não possuem capacidade produtiva para abastecê-los. Entende que só trabalhando em parceria, com confiança no parceiro é que conseguem vencer. O produtor compartilhou de suas dificuldades, um dos preceitos da confiança.

Tal como o sujeito anterior, este sujeito também apresenta sinais de relações de comprometimento e confiança no grupo de agricultores.

#### 5.4 Resposta da pesquisa a partir das entrevistas

O conjunto de entrevistas, principalmente o bloco dos agricultores, apresentou um discurso convergente sobre a presença de confiança e comprometimento e, também, de uma governança exercida de modo informal, pois a informação e regras surgiam do grupo e eram difundidas entre eles. Nas quatro entrevistas dos agricultores assim como na entrevista com o Secretário da Prefeitura tem-se a existência de uma convergência de dados apresentando a união como parte importante deste grupo. Nas outras entrevistas com atores da cadeia, o discurso tendeu mais para atividades comerciais regulares, mas com exemplos de eventos e decisões coletivas.

Unindo-se os dados da Figura 4 e os dados dos discursos, pode-se afirmar que esse grupo de agricultores tem uma forma de trabalho que mescla ações comerciais e sociais de uma forma equilibrada; que acaba se estendendo para outros atores da cadeia como fornecedores e distribuidores que desenvolvem relações sociais, embora em menor grau. Este padrão de ação comercial, social e política também se estende aos atores e programas do governo local; tal como se verifica nas relações de comprometimento e confiança entre os agricultores e o Secretário Municipal.

Tal relação de cooperação entre empresários e governo é rara de ser encontrada na literatura sobre redes de negócios e redes de políticas públicas.

Estas evidências e inferências sustentam a adequação da seleção deste caso que, de fato, constitui um verdadeiro estudo de caso pela sua característica única; tanto da história do negócio quanto das relações entre os atores nos níveis comerciais, sociais e políticos.

Observa-se que os atores periféricos, e que poderiam apresentar apenas um padrão comercial de relacionamento, sentem-se atraídos a trabalhar em conjunto, pois pela atitude dos produtores recebem uma mensagem de que é positivo se trabalhar coletivamente. Não se reúnem apenas para tratar de preços, ou condições comerciais e sim também para cooperar, como foi o caso do descarte da produção que sofreu com os problemas climáticos em determinado período do ano.

No caso do Secretário de Agricultura, poder-se-ia fazer uma pesquisa sobre sua atuação, pois se infere pelas entrevistas que ele possui uma liderança construída, buscando beneficiar a região e com isso agrega os parceiros em torno

de projetos sociais. O poder de ligação deste Secretário é verificado nos seus esforços em transformar o município, que é pequeno em importância econômica, em um mais importante, tendo a hidroponia como diferencial e que conta com a ajuda dos produtores que apoiam programas políticos, mesmo sem benefício próprio.

É um grupo bem diferente do que os encontrados na literatura acadêmica e também com relação às práticas comerciais existentes, pois demonstram estar interessados, além dos lucros e desenvolvimento de suas plantações, que são verdadeiras empresas, em praticar ações de ajuda aos agricultores familiares, que são os menos favorecidos e não possuem força para que suas plantações se tornem rentáveis.

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

Faz-se importante salientar alguns pontos. O primeiro ponto a destacar sobre a coleta dos dados foi a disponibilidade, a confiança e a transparência dos sujeitos com a pesquisadora. Um dos motivos para tal foi que cada entrevista acabou se configurando como um encontro mais do que acadêmico, mas também informativo (sobre as técnicas da hidroponia) e social, com assuntos (não gravados) sobre política, e outros temas não voltados ao trabalho, mas que criam um ambiente de fluxo de informações. Esta sociabilidade mostrou-se importante para que os sujeitos ficassem à vontade nos comentários sobre os fatos e sobre as pessoas.

O segundo ponto refere-se ao fato dos dados serem claramente convergentes em explicitar os sinais de confiança e comprometimento na rede de primeiro nível, os agricultores e alguns atores da rede de segundo nível, os que estão adiante na cadeia. É como se a filosofia de ação coletiva do grupo se estendesse aos outros empresários.

O terceiro ponto de destaque é que essa ligação social forte implica em uma governança resolvida, com princípios comerciais e sociais. As regras de funcionamento do grupo são conhecidas e seguidas por todos e boa parte delas foi construída pelo próprio grupo, o que indica a governança relacional equilibrada com a governança explícita, ou formal.

O quarto ponto a mencionar diz respeito à figura do Secretário de Agricultura. Em outros trabalhos de políticas públicas da agricultura dificilmente ocorre que o governo tenha uma figura com reconhecido valor e participação social. Nesta rede, o

Secretário é muito mais um parceiro do que um controlador do governo.

Retornando para a pergunta da pesquisa, sobre os sinais de confiança, comprometimento e governança nas redes, conclui-se que na rede de hidroponia de Embu-Guaçu a confiança e o comprometimento são bases do equilíbrio e desenvolvimento da rede e a governança oferece uma segurança e apoio, mais do que controle e punição.



## 6 COMENTÁRIOS FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi contribuir para a compreensão da presença de categorias sociais imbricadas nos processos, decisões e ações de atores de redes de negócios. Para tanto, foram selecionadas as categorias confiança, comprometimento e governança porque são as mais citadas como importantes, senão fundamentais na dinâmica das redes.

A proposição orientadora é que a forte presença dessas categorias, no sentido de frequência de indicadores e natureza do conteúdo dos fluxos está associada a um desenvolvimento das redes, considerando a solução de possíveis conflitos e os resultados comerciais e sociais positivos. A raridade de trabalhos unindo as três categorias justificou o esforço para se oferecer uma pequena contribuição teórica no campo das abordagens sociais de redes.

Como exemplo de investigação, realizou-se uma pesquisa com a rede de produtores de hidropônicos da região de Embu-Guaçu, no Estado de São Paulo. Contatos prévios da pesquisadora indicavam a possibilidade de forte presença de laços sociais imbricados com as relações de negócios e as relações políticas.

O resultado da pesquisa indicou a forte presença das categorias selecionadas. Os atores da rede investigada não formam apenas um grupo de negócio, eles formam uma comunidade, a maioria de origem japonesa, com total confiança e comprometimento entre eles e com governança que mescla as regras normais e legais do negócio (como regras de sustentabilidade, ditadas pelo governo) com regras criadas no próprio grupo, que é a governança relacional. Embora não fosse objetivo do trabalho criar relações causais sobre efeitos dessa conjugação, os dados coletados indicam uma rede em equilíbrio, isto é, sem conflitos que criem cisões, ou dificuldades; e com resultados crescentes, conforme dados de mercado que foram fornecidos por técnicos e compradores.

A confiança, definida como a situação de colocar-se na dependência do outro e de dispor os recursos para uso coletivo apareceu em todos os indicadores listados no Quadro 2, indicando forte presença. A história de dificuldades iniciais dos agricultores fortaleceu a ligação da confiança entre eles e também do grupo para com o governo local, fornecedores e compradores, considerando o primeiro nível da rede.

O comprometimento, definido como ações e disposições que colocam os objetivos coletivos em primeiro lugar e a resposta de ajuda aos que necessitam; segue a mesma trilha de forte presença, com inexistência de comportamentos oportunistas nos últimos anos. Depois dos primeiros anos de dificuldades, o grupo se fortaleceu e os que não apresentavam os indicadores de comprometimento acabaram se desligando. Alguns desses desligamentos nem foram conflituosos, mas de agricultores que decidiram continuar com a sua linha de produtos e mantem relações amistosas com os produtores de hidropônicos.

A governança apresenta os sinais de mescla de governança formal, no sentido de regras legais e do negócio e governança relacional, no sentido de regras criadas pelo grupo. Essa mescla foi afirmada por autores clássicos (WILLIAMSON, 1981; GRANDORI, 2006; JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997) como necessária para um bom equilíbrio da rede.

A convergência dos dados permite criar a afirmativa de um modelo de três categorias básicas – a confiança, o comprometimento e a governança- como uma base, uma teia de relações que orienta os processos da rede. Alguns trabalhos atuais (BERTÓLI, 2015, GAMBA, 2014) apresentam afirmativas nessa mesma linha. Dessa forma, o presente trabalho contribui para a sustentação do princípio da abordagem social de redes, que afirma a necessidade de uma teia social de relações que estão imbricadas com as relações de negócios, num sistema de retroalimentação. Um bom retrato dessa afirmativa é o modelo de governança de Jones, Hesterly e Borgatti (1997), conforme adaptado pela autora e apresentado na Figura 2.

## **6.1 A teoria de base e os resultados da pesquisa**

As redes são explicadas por muitas teorias, agrupadas em alguns paradigmas tais como as explicações racionais, as econômicas, as políticas, as sociais. O trabalho seguiu esta última abordagem aceitando que as relações sociais constituem o fundamento da origem, desenvolvimento, equilíbrio e resultados das redes. Autores como Granovetter (1985), Gulati (1998), DiMaggio e Powell (1983), são exemplos de defensores dessa abordagem. Os trabalhos originados nessa linha procuram, predominantemente, investigar com profundidade uma das categorias, seja confiança, poder, cooperação, comprometimento, governança relacional; entre

as mais citadas. Estudos que buscam as conjunções das categorias são menos frequentes, conforme se verificou na revisão bibliográfica e a proposta de modelos integradores, com três categorias, como se propôs neste trabalho, é praticamente inexistente.

No entanto, ao se adotar uma visão holística e sistêmica das redes, como aqui se fez, fica difícil, ou mesmo incoerente isolar uma categoria e buscar sua importância. A confiança, por exemplo, não aparece isolada. Ela tem um contexto e ligações com outras categorias. No presente caso, a confiança sobre o líder de negócios e a confiança sobre o líder político local aparece num contexto de incentivo local (do município) para o empreendedorismo dos pequenos agricultores e também só existe na conjunção com o comprometimento, que é a sua contrapartida. Na rede investigada o líder político local é ator muito comprometido com ações coletivas, não só do município, mas também da APRIS, que é associação de produtores de vários municípios. Esse comprometimento tem sua contrapartida na confiança dos agricultores sobre as ações desse político.

Os resultados, portanto, sustentam afirmativas que as redes são sistemas semiabertos, com partes (os atores) e processos (as relações) que se modificam e se adaptam, buscando o resultado final.

## **6.2 Sobre a Metodologia**

O percurso do trabalho seguiu o padrão das regras para dissertações, iniciando com a discussão do tema e seguindo com a revisão bibliográfica. Na revisão, no entanto, verificou-se que eram raros os trabalhos que propunham modelos integrados, o que trouxe uma dificuldade inicial de apoio em trabalhos anteriores. A proposta de três categorias interligadas formando uma base tem defensores entre os autores clássicos (JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997; GRANDORI e SODA, 1985; DIMAGGIO e POWELL, 1983), mas não se encontraram operacionalizações.

Uma segunda dificuldade metodológica foi a raridade de indicadores das três categorias, que tivessem sido utilizados para estudos de redes. Na verdade as expressões confiança, comprometimento e governança isoladamente tem vasta bibliografia na Administração, na Economia, no Marketing, com indicadores desenvolvidos e testados. Ocorre que esses indicadores decorrem de conceitos

distintos do que aqui se utilizou, por exemplo, definindo confiança como disposição psicológica para assumir riscos. Foi necessário, portanto, buscar os indicadores nos autores clássicos e contemporâneos que investigaram redes.

Esse trabalho resultou no Quadro 2, que apresenta os conceitos operacionais e os indicadores das três categorias, na perspectiva das relações sociais. Considera-se que a construção desse quadro, que já vem sendo desenvolvida por outros pesquisadores da Universidade, constitui relevante contribuição metodológica. O Quadro 2 pode ser utilizado como referencial inicial para a construção de outros indicadores derivados e também para a construção de instrumentos de coleta, tal como se fez neste trabalho.

Os indicadores serviram de guia para a construção de um roteiro de entrevista que se mostrou competente para coletar dados e também para um roteiro de análise de dados de fontes secundárias. Um exemplo dessa competência foi a descoberta, pelas entrevistas, do papel de líder político de um ator da Prefeitura. Essa posição central não muito comum de um político foi discutida no item de resultados.

Sobre a quantidade de entrevistas, utilizou-se o critério de exaustão. Os dados se repetiram de forma tão convergente que na quarta entrevista encerrou-se a coleta de dados primários.

Sobre a metodologia de pesquisa, não existiram problemas, ou situações que pudessem lançar dúvida sobre a validade dos dados. As entrevistas com fontes primárias, as entrevistas técnicas e os documentos foram coletados em condições normais. Dessa forma entende-se que os dados obtidos representam a realidade do momento desta rede, sem que qualquer artifício para sua realização precisasse ser aplicado.

Finalmente, sobre o estudo de caso, algumas características o tornam válido: A história de persistência do grupo, iniciando do zero a produção de hidropônicos na região; o apoio irrestrito da Prefeitura; o empreendedorismo e inovação do produto no mercado de São Paulo; o desenvolvimento tecnológico do sistema de produção, chegando a ser referenciado no Brasil; são algumas características que o credenciam como caso único válido.

Havia um plano de se aplicar mais dois instrumentos, questionário e roteiro de acompanhamento. Esses instrumentos foram construídos, contribuindo para o aprendizado da pesquisadora, mas não foram aplicados. No caso do questionário,

não havia população expressiva para respondê-lo. Quanto ao roteiro de acompanhamento também foi elaborado, mas não houve oportunidade de aplicá-lo.

### **6.3 Sobre os Objetivos e as Contribuições**

Nos parágrafos seguintes recuperam-se os objetivos colocados ao início e a resposta obtida.

- a) Inventariar e descrever os movimentos de ações coletivas no município, que originam as redes.

O município utiliza todos os recursos oferecidos pelo governo em programas como PRONAF, PNAE e PAA, beneficiando tanto as pessoas carentes, quanto auxiliando os agricultores em financiamentos e melhor escoamento de sua produção. Existe um ator do governo que se destaca por sua liderança política entre os agricultores e a confiança que nele é depositada, o que não é situação comum no Brasil. Esse ator, que já foi Secretário de Meio Ambiente do Município, tem um discurso constante e inflamado sobre a necessidade e as vantagens do trabalho coletivo entre os pequenos agricultores. Um exemplo ilustra essa situação: Quando a pesquisadora marcou a primeira entrevista com esse político, ao chegar no local encontrou o mesmo, um agricultor de hidropônicos, o engenheiro de fiscalização e o atual Secretário do Meio Ambiente, todos convocados por ele, para se realizar uma entrevista conjunta (que foi realizada).

Os produtores da rede estudada auxiliam nos programas sociais, percebendo-se que a confiança e comprometimento estendem-se além do grupo objeto do estudo, ampliando as redes.

- b) Investigar os sinais de presença da confiança, comprometimento e da governança.

Nas entrevistas apareceram os indicadores da presença da confiança, do comprometimento e de uma governança informal. Observa-se que este grupo existe e que alavancou o município, no que tange a agricultura, pela união obtida pela confiança de todos os atores do grupo e o comprometimento para que os programas, projetos se desenvolvam em benefício do grupo. Conforme já se

mencionou anteriormente, mais do que um grupo de negócios, esta rede de produtores de hidropônicos é uma comunidade.

c) Possibilidade de construção de um modelo integrador das três categorias.

A convergência dos dados sobre as três categorias permite a proposição que elas se integram e formam a base do desenvolvimento das redes. Nos discursos dos sujeitos foi possível verificar a contiguidade das expressões de confiança e comprometimento, como se uma puxasse a outra. A expressão governança aparece com outros termos, tais como “combinamos tudo em conjunto”. Pode-se afirmar, na forma de proposição a ser mais profundamente investigada, que as três categorias mantem uma relação de complementariedade e concomitância, ou seja, a ausência ou baixa intensidade de uma delas deve refletir nas outras e no resultado final do desenvolvimento da rede.

d) Construção e validade do uso de indicadores das categorias selecionadas.

Conforme já se comentou no subitem de metodologia, considera-se que a construção e aplicação dos indicadores é uma contribuição importante deste trabalho. Apesar da afirmativa frequente encontrada na revisão bibliográfica sobre a importância de cada categoria, são raros os trabalhos que explicitam os indicadores utilizados. Na verdade, conforme se verificou na revisão bibliográfica, alguns não chegam a construir esses indicadores, indagando diretamente sobre a categoria geral. Nesses casos era necessário fazer o caminho de construção do indicador através das expressões genéricas da categoria.

A elaboração de uma planilha com todos os indicadores indica a possibilidade de se continuar os estudos de validação e aplicação desses indicadores.

e) Desenhar a configuração da rede de hidropônicos da região, a partir das três categorias selecionadas.

Foi possível construir a estrutura da rede de primeiro nível, com os agricultores, a cadeia de fornecedores e compradores, os órgãos do governo e outras organizações de apoio, como o Sebrae. O desenho apresentado na Figura 4 mostra os dois líderes da rede, o líder operacional do negócio, que é o representante do grupo em apresentações, palestras e representações oficiais; e o líder político do grupo, um político local muito comprometido com as ações coletivas.

O alcance dos objetivos soma-se aos resultados obtidos, conforme se planejou ao início. Os resultados foram:

1. Contribuição para o conhecimento sobre a função das relações sociais de aproximação (confiança e comprometimento) e de governança encontradas nas redes.

Entende-se que o trabalho sustenta a afirmativa da abordagem social de redes, sobre a importância das relações sociais na formação, desenvolvimento, equilíbrio e resultados das redes. A rede de hidropônicos iniciou com dificuldades e incertezas sobre os resultados, mas a confiança e o comprometimento deram o alicerce para continuarem tentando, com os resultados aparecendo alguns anos depois do início. Se a base fosse estritamente econômica o grupo não teria continuado.

2. e 3. Contribuição sobre a possibilidade de construção de um modelo integrador das três categorias e validade dos indicadores.

Conforme mencionado anteriormente, é possível afirmar um modelo triangular de base social das redes e, como contribuição metodológica, apresentar um conjunto de indicadores testados que se mostraram capazes de gerar dados relevantes. A apresentação e uso de indicadores é raramente encontrada na literatura brasileira.

4. Difusão dos resultados obtidos junto aos atores do governo e da rede analisada

Este item não foi desenvolvido, mas a pesquisadora pretende apresentar seus resultados para os atores, assim que possível.

#### **6.4 Sobre os limites do trabalho**

A primeira dificuldade do trabalho foi o fato de não existirem instrumentos construídos para estudos de redes, que privilegiem categorias sociais. Confiança e comprometimento são investigados em outras áreas da Administração, mas no campo de redes ainda não contam com instrumentos definidos.

O segundo limite refere-se ao pouco tempo disponível para a pesquisadora integrar-se ao grupo, de tal forma a poder acompanhar as reuniões formais e

informais. Tratando-se de um grupo muito unido, essa participação demanda algum tempo de maturação, o que não foi possível no presente trabalho.

Um terceiro limite, na verdade uma exigência, é que nas entrevistas a pesquisadora precisou, em várias oportunidades, discutir aspectos técnicos para entender os processos e decisões. Esta situação, conforme se verifica nas gravações, por vezes levava a entrevista para outros tópicos, técnicos, dificultando o retorno para o tema da pesquisa.

## **6.5 Sobre sugestões de novas pesquisas**

O caso se apresentou como único, pela história, pela convergência, pela posição diferenciada do ator do governo e pela disposição de outros atores do segundo nível em participarem da filosofia coletiva. A sugestão possível é que se busquem casos semelhantes, de pequenos agricultores, com negócios especiais, ou mesmo fora da agricultura, como nas artes, para verificar se nesses pequenos grupos os fatores sociais se repetem em importância e se a governança relacional é a dominante.

## **6.6 Comentário final**

O trabalho, que poderia ser aplicado a qualquer grupo que tivesse uma característica única comum, ganhou força ao detectar-se o grupo de hidroponia na região de Embu-Guaçu, pois a rede formada apresenta fortes sinais de confiança e comprometimento, além de uma governança informal permeando as ações.

Um grupo, formado em sua maioria por descendentes de orientais, cuja cultura é mais rígida e fechada, conseguiu se transformar em uma rede de compartilhamento de informações e benefícios mútuos.

Observa-se a atuação forte de um Secretário de município, que mesmo não sendo de mesma origem e cultura, é presença marcante e importante para esta rede.

As dificuldades poderiam ser maiores, mas com esta rede o trabalho fluiu de tal maneira que houve a exaustão já no quarto produtor entrevistado e mesmo os atores mais periféricos como distribuição e revenda mostraram-se com idêntica tendência de comportamento. Pelas entrevistas observa-se um discurso único,



considerando-se as categorias estudadas. Se fossem tratados temas de ordem econômica teríamos comportamentos diferenciados, pois cada um comercializa com distribuidores e revendedores que atuam em diferentes regiões, praticamente não existindo concorrência entre eles.

.

## REFERÊNCIAS

- ALPERT, L.; GAINSBOROUGH, J.F.; WALLIS, A. Building the Capacity to Act Regionally: Formation of the Regional Transportation Authority in South Florida. **Urban Affairs Review**, v. 42, n. 2, p. 143-168, 2006.
- ALVES, J.N., PEREIRA, B. A., ANDRADE, T., REIS, E. Confiança, aprendizagem e conhecimento nos relacionamentos interorganizacionais: diagnóstico e análise dos avanços sobre o tema. REAd. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 19, n. 3, p. 709-737, 2013
- 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.
- DE ANDRADE, C.H.M., REZENDE, S. F.L., SALVATO, M. A., BERNARDES, P. . A relação entre confiança e custos de transação em relacionamentos interorganizacionais. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 608-630, 2011.
- ARIÑO, A. Measures of Strategic Alliance Performance: an analysis of construct validity. **Journal of International Business Studies**. v. 34, p. 66-79, 2003.
- BALESTRIN, A.; 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.
- BARCELLOS, P. BORELLA M., PERETTI J., GALELLI A. Insucesso em redes de cooperação: Estudo multicase. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 11, n. 4, P. 49- 57, 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008.
- BARNEY, J., HANSEN, M. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic Management Journal**. v.15, p 175-190, 1994
- BERTÓLI, N. **A confiança e o comprometimento como eixos organizadores dos estados de redes: proposta conceitual e estudo de casos do agronegócio do norte do Paraná**. Dissertação (Mestrado). Universidade Paulista – UNIP Programa de Pós-Graduação em Administração, São Paulo, 2015.
- BERTOLIN, R. V., SANTOS, A.C., LIMA, J.B., BRAGA, M.J.. Assimetria de informação e confiança em interações cooperativas. **Revista Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 59-81, 2008.
- BITTI, P.; ZANI, B. **A Comunicação como Processo Social**. Lisboa: Editorial Estampa. 2ª ed., 237 p, 1993.

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, Materials for an exploratory theory of the network society. **British Journal of Sociology**, v. 51, n. 1, p. 5-24, 2000.

\_\_\_\_\_. **A sociedade em rede**, v.1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, M.; CARDOSO, G. **The Network Society From Knowledge to Policy**, 460 p, 2005.

CASTRO, M.; GONCALVES, S. A. Contexto institucional de referência e governança de redes: estudo em arranjos produtivos locais do estado do Paraná. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 5, p. 1281-1304, 2014.

COSTA, F. M.; BASTOS, A. V. B. Transformações em organizações de fruticultura irrigada e a dinâmica do comprometimento organizacional. **REAd. Revista eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 19, n. 3, p. 675-708, 2013

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011. 784p.

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, C. R.; MELO M. C. de O. L. A confiança nos relacionamentos interorganizacionais: o campo da biotecnologia em análise. **RAE electronica.**, São Paulo , v. 5, n. 2, 29 p., 2006 .

DE ANDRADE, C. H. M., REZENDE, S. F. L., SALVATO, M. A., BERNARDES, P. A relação entre confiança e custos de transação em relacionamentos interorganizacionais. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 608-630, 2011.

DELEUZE, G.; GUATTARI, F. **Mil Platôs**. v.1. São Paulo: Editora 34, 2000.

DEMO, P. **Pesquisa: princípio científico e educativo**. 5 ed. São Paulo, Cortez, 1997.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**. v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DOUGLAS, J. S. **Hidroponia: Cultura sem terra**- São Paulo. Ed Nobel, 1987.

FUINI, L.L. Compreendendo a governança territorial e suas possibilidades: Arranjos Produtivos Locais (APL) e circuitos turísticos. **Interações**, Campo Grande, v. 13, n. 1, p. 93-104, 2012.

\_\_\_\_\_. Estudo do mercado de trabalho em Arranjo Produtivo Local (APL): território e produção cerâmica em Santa Gertrudes/SP. **Sociedade & Natureza**, Uberlândia, v. 20, n. 1, p. 75-85, 2008.

FUKUYAMA, F. **Trust: The Social Virtue and Creation of Prosperity**. Nova York, Free Press, 1995.

GAMBA, J. **Os Estados De Organização De Redes De Negócios: Discussão E Exemplos Das Redes Nas Quais Estão Presentes As Cooperativas Habitacionais De São Paulo**. Dissertação (Mestrado). Universidade Paulista – UNIP Programa de Pós-Graduação em Administração, São Paulo, 2014.

GIGLIO, E. Análise e crítica da metodologia presente nos artigos brasileiros sobre redes de negócios e uma proposta de desenvolvimento. In: **IV Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD - ENEO**, Florianópolis, 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.; 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.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GNYAWALI, D.R.; MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. **The Academy of Management Review**, v. 26, p. 431-445, 2001.

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

GOMEZ ANGEL, M.; TELLO DURAN, J. E.; MUNOZ SANCHEZ, L. Desarrollo de un polo apícola en el departamento de risaralda. **Investigaciones Andina**, v. 9, n. 15, p. 50-62, 2007.

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

GRANDORI, A. Innovation, Uncertainty and Relational Governance. **Industry and Innovation**, v. 13, n. 3, p. 127-133, 2006.

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.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v.19, p.293-317, 1998.

IBGE disponível em [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acesso em 18 de janeiro de 2016.

JONES, C.; HESTERLY, W.; BORGATTI, S.; A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.

KLEIN, L.; PEREIRA, B. Contribuições para a gestão de redes interorganizacionais: fatores determinantes para a saída de empresas parceiras. **REAd- Revista Eletrônica de Administração**. v. 78, n 2, p. 305-340, Porto Alegre. 2014

KOUTSOU, S.; PARTALIDOU, M.; RAGKOS, A. Young farmers' social capital in Greece: Trust levels and collective actions. **Journal of Rural Studies**, v. 34, p. 204-211, 04 2014.

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, 1992.

LORANGE, P.; ROOS, J. Why Some Strategic Alliances Succeed and Others Fail. **Journal of Business Strategy**, v. 12, n. 1, p. 25-30, 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: **Anais do 30º Encontro da Anpad**. Salvador, 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.

MILES, R.; SNOW, C Causes of Failure in Network Organizations. **California Management Review**, v. 34, n. 4, p. 53-70, 1992.

MORALES, E.M.; ORTEGA, R.R. Empresarialidad femenina y redes sociales en San Pedro Tultepec de Quiroga, estado de México. **Revista Colombiana de Geografía**, v. 20, n. 1, p. 85-101, 2011.

MUEHLBERGER, U.; BERTOLINI, S. The organizational governance of work relationships between employment and self-employment. **Socio-Economic Review**, v. 6, n. 3, p. 449-472, 2008.

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

OLIVEIRA, J. L. B., **Revista Hidroponia**, Porto Alegre, agosto de 2014.

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

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

PACKER, A.L., *et al.*, orgs. SciELO – **15 Anos de Acesso Aberto: um estudo analítico sobre Acesso Aberto e comunicação científica**. Paris: UNESCO, 2014, 188 p.

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.

PESAMAA, O.; HAIR, J.; HAAHTI, A. Motives, partner selection and establishing Trust Reciprocity and Interorganisational Commitment. **International Journal of Tourism Policy**, v. 3, n. 1, p. 62-77, 2010.

POLANYI, K.; ARENSBERG, C.; PEARSON, H. **Trade and Market in the Early Empires**. New York: Free Press, 1957.

PREFEITURA DE EMBU-GUAÇU – disponível em [www.embuguacu.sp.gov.br/](http://www.embuguacu.sp.gov.br/), acesso em 18 de janeiro de 2016.

PROVAN, K. G. The federation as an interorganizational linkage network. **Academy of Management Review**, v. 8, p. 79-89, 1983.

PUTNAM, R. **Comunidade e Democracia: A experiência da Itália Moderna**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, p. 257, 1996.

QUEIROZ, T. R. Estruturas de governança em Arranjos Produtivos Locais. **Interações**, Campo Grande, v. 14, n. 1, p. 71-78, 2013.

RIBEIRO, E. M.; GALIZONI, F. M. A arte da catira: negócios e reprodução familiar de sitiantes mineiros. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. São Paulo, v. 22, n. 64, p. 67-74, 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.

ROTH, A.L.*et al.* Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. São Paulo, v. 47, n. 1, p. 112-123, 2012.

SACOMANO NETO, M.; PAULILLO, L. F. Estruturas de governança em arranjos produtivos locais: um estudo comparativo nos arranjos calçadistas e sucroalcooleiro no estado de São Paulo. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro. v. 46, n. 4, p. 1131-1156, 2012.

SOL, J.; BEERS, P.J.; WALSH, A.E.J. Social learning in regional innovation networks: trust, commitment and reframing as emergent properties of interaction. **Journal of Cleaner Production**, v. 49, p. 35-43, 2013.

SOUZA-ESQUERDO, V.; BERGAMASCO, S. Análise sobre o acesso aos programas de políticas públicas da agricultura familiar nos municípios do circuito das frutas (SP). **Revista de Economia e Sociologia Rural**. V.52, n. 1, p.205-222, 2014.

TEIXEIRA, M. C.; TEIXEIRA, R. M.. Relacionamento, cooperação e governança em arranjos produtivos locais: o caso do APL de madeira e móveis do estado de Rondônia. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, v. 17, n. 1, p. 237-269, 2011.

TORRES, N.R. Informal Networks of Governance: Collaborative Practices of Planning in Brazil. Conference - **International Sociological Association** – Suécia, 2010.

UZZI, B. Social Structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1 p. 35-67, 1997.

VAIDYA, S. International joint ventures: an integrated framework. **Journal of Global Competitiveness**, v. 19, n. 1, p. 8-16, 2009.

VILLELA, L.E.; PINTO, M. Governança e gestão social em redes empresariais: análise de três arranjos produtivos locais (APLs) de confecções no estado do Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 5, p. 1067-1089, 2009.

WEGNER, D.; PADULA, A. A influência de fatores contextuais na governança de redes interorganizacionais (rios). **Revista Gestão & Planejamento**. Salvador, v. 14, n. 1, p. 116-136, 2013.

WILLIAMSON, O. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. **American Journal of Sociology**, v. 87, n. 3, p. 548-577, 1981

XIAO, Y., ZHENG, X., PAN, W., & XIE, X. Trust, relationship commitment and cooperative performance: Supply Chain Management. ***Chinese Management Studies***, v. 4, p. 231-243, 2010.

YAMAGISHI, T.; KIKUCHI, M.; KOSUGI, M. Trust, Guilibility, and Social Intelligence. ***Asian Journal of Social Psychology***, v. 2, n. 1, p. 145-161, 1999.

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



## **APÊNDICE I - Roteiro de entrevista estruturada.**

### **1 Aquecimento**

1.1 Apresentação do entrevistador, do seu trabalho, o que espera no final e os benefícios para os participantes. Pedir permissão para gravar.

1.2 Solicitar que o entrevistado comente sobre as características do negócio. Como funciona este negócio?

1.3 Quais são as características desse negócio; tem muita gente ou pouca; a concorrência é acirrada ou há ajuda; o governo participa ou não.

(Secundariamente, conforme a linha de resposta questiona-se o sujeito sobre os sinais que caracterizam o formato de redes, tais como, interdependência, complexidade, necessidade de trocas, consciência de ação coletiva e existência de regras de ação coletiva).

1.4 Como começou o negócio na região e quem começou, por que começou?

Na continuidade colocar as questões sobre as categorias, seguindo o conceito operacional.

### **A. Questões sobre Sinais de Comprometimento.**

A.1 Participar regularmente de reuniões e decisões

Existem reuniões regulares onde as decisões são tomadas? O senhor (a) participa regularmente dessas reuniões? Os outros componentes do grupo participam das reuniões, opinam e fazem parte das decisões?

A.2 Ajudar o outro, mesmo sem benefício próprio imediato.

Tem ocorrido com alguma frequência do senhor (a) participar de ações conjuntas, por exemplo, de entrar em equipes que vão realizar alguma tarefa, ou, se for preciso ajudar, o senhor (a) prefere fazer as coisas sozinho (a)? Mesmo que não haja benefício próprio? E sobre os outros, eles também participam?

A.3 Assumir responsabilidades de ações conjuntas.

Você se lembra ou pode relatar situações em que você assumiu a responsabilidade de um trabalho do grupo? Nesse seu grupo ocorre de outras pessoas de assumirem responsabilidades pelas tarefas?

A.4 Percepção entre os atores quanto ao cumprimento dos acordos.

Os acordos gerados pelas decisões são cumpridos por todos? Já houve alguma situação em que não foi possível você cumprir com o acordado? Nesse caso, por que isso aconteceu?

A.5 Existência de promessas de continuidade de relações entre os parceiros.

Você tem ouvido as pessoas falarem que pretendem continuar no grupo, isto é existe o desejo de continuar no grupo, ou te parece que alguns querem sair do grupo assim que obtiverem alguns resultados?

E qual a sua situação: pretende continuar nesse grupo independentemente dos resultados?

A.6 Comportamentos que evidenciam a disposição para continuidade dos relacionamentos

Você tem provas, sinais ou fatos que evidenciam que as pessoas querem continuar no grupo? Você mesmo deu algum sinal (se a pessoa perguntar exemplos: entrar em compras coletivas de equipamentos, planejar ações para daqui a três ou quatro anos)?

**B. Questões sobre Sinais de Confiança.**

B.1 Expor suas fraquezas e dependências aos outros.

B.1.1 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?

### B.1.2 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 lhe ajudar, ou o senhor (a) percebe que muitos ficam com receio e acabam não expondo seus problemas?

### B.2 Assumir uma responsabilidade cuja execução depende de outro, confiando que esse outro irá realizar.

O senhor fica despreocupado em assumir uma responsabilidade que depende de outro para ser cumprida, confiando que ele fará sua parte? E considerando o grupo todo, o senhor (a) sabe de casos de pessoas que assumiram algum tipo de responsabilidade que dependeria de outro para ser cumprida?

### B.3 Dispor seus recursos, de qualquer natureza, para serem usados por outros, sem necessidade de salvaguardas.

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)? 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?

### B.4 Comportamentos que indicam que as pessoas seguem as regras e acordos estabelecidos na rede.

O senhor (a) observa que as pessoas cumprem as regras e acordos estabelecidos, confiando que elas são as melhores para todos; ou o senhor (a) tem observado que alguns não confiam e não seguem as regras? (No caso da resposta indicar desconfiança sobre algumas regras, o entrevistador deve solicitar um exemplo).

### B.5 Comportamentos e atitudes que mostram que os atores confiam na integridade das pessoas que fazem parte da rede.

Você diria que as pessoas confiam na integridade, na ética e na responsabilidade dos outros do grupo? Você mesmo confia em todos, ou existe um

grupo que você confia mais.

### **C. Questões sobre Sinais e Formas de Governança**

#### **C.1 Regras sobre admissão e exclusão de atores do grupo mais fechado.**

(governança formal ou informal) 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?

(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, ou porque atrapalham, ou por outro motivo?

#### **C.2 Regras sobre penalidades.**

Se alguém do grupo cometer uma falta, não seguir as regras, mesmo que não formais, existe alguma penalidade? Já aconteceu algum caso de alguém ser punido por não ter seguido uma regra (em caso positivo, solicitar detalhes do ocorrido).

#### **C.3 Regras sobre hierarquia.**

Existe uma hierarquia claramente estabelecida, por exemplo presidente, diretor, gerente de finanças, etc., ou as funções são redistribuídas conforme as necessidades e a disposição das pessoas?

#### **C.4 Regras sobre a existência de líderes.**

(No caso da existência de um líder, conforme respostas anteriores).

- (a) Como se forma um líder?
- (b) Por que essa pessoa é o líder e não outra?
- (c) Tem alguma condição especial para alguém ser um líder?

#### **C.5 Controle por autoridade, ou reputação (de um ator mais poderoso, por exemplo).**

(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)

C.6 Controles sociais (por exemplo, existência de blogs, sites comunitários e outros, com informações sobre os participantes).

Você considera que todos fazem parte de uma grande família, que todos sabem o que acontece com todos e, por isso mesmo, dificilmente alguém faz algo errado, ou não segue as regras? Com ficam sabendo o que acontece?

**D. Questões sobre Interfaces:**

D.1 Na opinião do senhor (a), o que faz um grupo funcionar e o que atrapalha para não funcionar?

D.2 Quando o senhor (a) participou 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?

D.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?