

**UM ESTUDO DE CASO ÚNICO DE RELAÇÕES SOCIAIS EM REDES: A
REDE DE HIDROPONIA DE EMBU-GUAÇU**

TARRICONE, ELIANE, elianacgt@gmail.com UNIP
COSTA, GETÚLIO, getuliocamelo@hotmail.com, UNIP
SANCHEZ, PRISCILA, priscilla.almeida@globo.com, UNIP
SILVA, OSVALDO, osvaldo@osvaldojunior.com.br, UNIP
RIMOLI, CELSO, celso.rimoli@docente.unip.com, UNIP

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo investigar as manifestações de confiança, comprometimento e governança, bem como sua contribuição para a estabilidade e desenvolvimento para redes de negócio e teve como objeto de estudo a rede de hidropônicos de Embu-Guaçu (SP). A investigação foi descritiva e qualitativa e analisou as categorias indicadas em profundidade. A estratégia de pesquisa empregada foi estudo de caso, foi realizada pesquisa bibliométrica e os dados foram coletados mediante entrevistas semiestruturadas e dados de fontes secundárias incluindo documentos da região. Os resultados sustentaram a afirmativa de que os laços fortes das categorias selecionadas são 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 das redes. 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 de produtos especiais, para verificar convergências.

Palavras-chaves: Redes. Confiança. Comprometimento. Governança. Hidropônicos.

1. INTRODUÇÃO

No cenário atual do mundo dos negócios as empresas veem no formato de redes uma saída para aumentar sua competitividade. Entre as correntes que buscam explicar o fenômeno de redes, a abordagem social ganha espaço principalmente após os trabalhos de Granovetter (1985), Uzzi (1997). Neles, as categorias confiança e comprometimento são frequentemente citadas como as mais básicas. Na mesma linha, 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.

Nesse contexto coloca-se a afirmação orientadora deste trabalho: confiança, comprometimento e governança compõem o trio de categorias sociais que sustentam o desenvolvimento das redes. O objeto de estudo escolhido foi a rede de produção de hidropônicos no município de Embu-Guaçu (SP), localizado próximo à cidade de São Paulo. Dados iniciais indicam tratar-se de um caso de pioneirismo, inovação e adoção da ação coletiva. E a pergunta que norteou este trabalho é: Como os sinais de confiança, comprometimento e de governança são encontrados nessa rede? A pergunta é válida quando se consideram as afirmativas dos autores clássicos, mas se verifica, em pesquisa bibliométrica, que as categorias são analisadas de forma isolada. Neste artigo aceita-se que essas três categorias formam uma teia social de relacionamentos que é o pano de fundo dos processos da rede. Assim, o objetivo do trabalho é investigar as manifestações de confiança, comprometimento e governança, bem como a contribuição que trazem para a estabilidade e desenvolvimento da rede indicada.

O trabalho foi estruturado da seguinte forma: inicia com esta introdução que descreve o problema, o tema da formação e dinâmica das redes com as categorias confiança e comprometimento e governança. Na seção 2 são mostrados os resultados da pesquisa bibliométrica realizada considerando a literatura internacional e nacional relativa ao tema. Na **seção 3 é apresentada a fundamentação teórica com conceituação das categorias confiança,**

comprometimento e governança no contexto deste trabalho. Na seção 4 a metodologia empregada é descrita; na seção 5 os dados coletados são reportados e analisados, apresentando-se também a representação gráfica da rede e as respostas aos questionamentos da pesquisa. Por último, a seção 6 traz as considerações finais do trabalho.

2. BIBLIOMETRIA: CONFIANÇA, COMPROMETIMENTO E GOVERNANÇA

A busca bibliométrica foi realizada com consultas a bancos de dados de produção acadêmica, sendo que para os regionais foi utilizado o *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO) e para internacionais o PROQUEST. Essas fontes foram escolhidas por indicarem artigos de periódicos qualificados, permitindo cruzamentos e variações de busca. As palavras-chave utilizadas, em português e inglês respectivamente foram: confiança (*trust*), comprometimento (*commitment*), governança (*governance*) e redes (*networks*). Dois filtros foram utilizados no título 'últimos 10 anos' e 'restrito à área de negócios'. Dado e espaço reduzido foram apontadas apenas as principais tendências identificadas na busca.

A respeito de confiança o conteúdo dos artigos encontrados indicou que apenas três buscavam integração com outras categorias sociais visando seleção de parceiros ou desempenho ou associação na comunidade. Outros quatro trabalhos tratavam da relação entre confiança, velocidade e resultados de assimetrias de informação para formar parcerias. Tais artigos são convergentes com a importância da confiança para formar, desenvolver e controlar redes, mitigando oportunismos que podem desagrega-las.

Sobre comprometimento houve um artigo destacando a relação entre confiança, comprometimento e inovação e outro colocando o comprometimento como fator de ligação entre parceiros. Um terceiro indicou que comprometimento e confiança são fatores para a permanência de organizações nas redes. Observou-se também que o comprometimento é uma categoria colocada como fundamental no desenvolvimento da rede e que alguns autores estabelecem uma relação causal entre essa categoria e confiança.

E sobre governança, a modalidade informal foi vista em um artigo como modo de controlar oportunismos e outro, bem próximo do tema deste artigo, indicou correspondência entre governança, confiança e comprometimento. Houve ainda um artigo sobre conjunção de governança formal e informal para evitar oportunismos.

Percebeu-se, pela realização da busca bibliométrica, que a convergência das afirmativas dos autores é no sentido de valorizar as categorias confiança, comprometimento e governança. Entretanto, predominaram análises isoladas com algumas tentativas de unir confiança e comprometimento e isso valorizou as contribuições deste trabalho.

3. BASE TEÓRICA

Conforme revisões realizadas (NOHRIA, ECCLES, 1992; GIGLIO, 2010), a produção acadêmica sobre redes pode ser classificada em grandes abordagens, predominando a visão racional e econômica de redes e a visão social. A proposição deste artigo leva à abordagem social de redes, a partir do aceite das afirmativas de Castells (1999) sobre o formato da sociedade em rede. Ainda segundo esse autor há uma nova estrutura social em redes, apoiada por tecnologias de informação e comunicação, determinando novas maneiras de produção (como plantas globais), de consumo (na internet, por exemplo), de experiências (um museu virtual, por exemplo) e de poder e hierarquia (descentralizados).

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, tais como relações de confiança, de jogos de interesses, relações de comprometimento estão sempre presentes nas relações humanas, incluindo as comerciais, ou técnicas, mesmo que estejam implícitas. No caso de redes de negócios isso indica que as transações comerciais e técnicas estão envolvidas por relações sociais. Conforme afirmam Nohria e Eccles (1992) a relação social é a base do comportamento dos atores na rede. 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).

Bertóli (2015) sistematizou os princípios e características da abordagem social como segue. A afirmativa básica de redes é que todas as organizações estão em rede, assim elas se desenvolvem a partir de relações sociais com os atores imersos e comprometidos nela. Os objetivos de pesquisa mais frequentes são confiança, organização e dinâmicas das redes e o objeto mais frequentemente pesquisado são os fluxos que envolvem essas categorias. Em termos metodológicos predomina a natureza interpretativa e fenomenológica e modelos sistêmicos visando integrar e relacionar categorias. E quanto aos resultados se tem discutido a importância de temas sociais como o comprometimento na dinâmica de redes.

3.1. Os conceitos de confiança, comprometimento e governança

De acordo com Grandori e Soda (1995:198) confiança é um dos conceitos mais citados em conexão com relações interorganizacionais cooperativas. Há um leque de definições sobre confiança: 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. 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. Neste trabalho foi adotada a noção de confiança como a situação de colocar-se na dependência do outro (BARNEY e HANSEN, 1994).

O conceito de comprometimento não é recente e neste artigo ele é defendido, como as ações de uma pessoa para ajudar o outro que lhe depositou confiança, sem se aproveitar da situação (ANDERSON e WEITZ, 1992). Conforme os autores, o comprometimento implica o desejo de desenvolver uma relação estável e não se confunde com a obrigação. Para alguns autores (LARSON, 1992; BRAGA, MATTOS e SOUZA, 2008) as redes podem terminar se houver falta de comprometimento. Nessa linha, 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.

Sobre governança, adota-se o conceito convergente na literatura sobre ser um conjunto de mecanismos de regras, práticas, valores que norteiam a ação coletiva. Para Jones, Hesterly e Borgatti (1997) a governança é, essencialmente, um processo social de acordos. Considerando-se a importância das variáveis: confiança, comprometimento e governança a partir de relações sociais, afirma-se que a conjunção das três categorias forma a base dos processos das redes, o que é convergente com afirmativas de Grandori e Soda (1995). Com estas considerações sobre as categorias selecionadas, foram construídos os indicadores.

4. METODOLOGIA

A escolha por pesquisar uma rede de produção de hidropônicos na região de Embu-Guaçu (SP) surgiu do conhecimento prévio da introdução dessa nova tecnologia em agricultura por agricultores, governo, entidades de suporte aos negócios e outros atores. Em função disso e por requerer profundidade e detalhamento, a pesquisa é descritiva e qualitativa e empregou estudo de caso único como estratégia de investigação (YIN, 2010). Como instrumentos de coleta foram utilizados um roteiro estruturado de entrevista e outro para dados de fontes secundárias. Os entrevistados são atores da rede: representantes da prefeitura, compradores de hidropônicos, técnicos que auxiliam a manutenção do sistema. Os foram analisados conforme as regras de análise de conteúdo de Bardin (2008).

4.1. Indicadores utilizados

Para investigar as categorias, foram construídos indicadores, a partir do objetivo do trabalho, de referências na literatura e de trabalhos anteriores (BERTÓLI, 2015, GAMBA, 2014; JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997). O Quadro 1 traz os indicadores que foram utilizados na formulação dos roteiros de coleta mencionados. Nele estão contidas as três categorias em estudo que fazem parte desta análise das redes.

Quadro 1. Indicadores das categorias comprometimento, confiança e governança.

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

Fonte: Adaptado de Bertóli (2015); Gamba (2014); e Jones, Hesterly e Borgatti (1997).

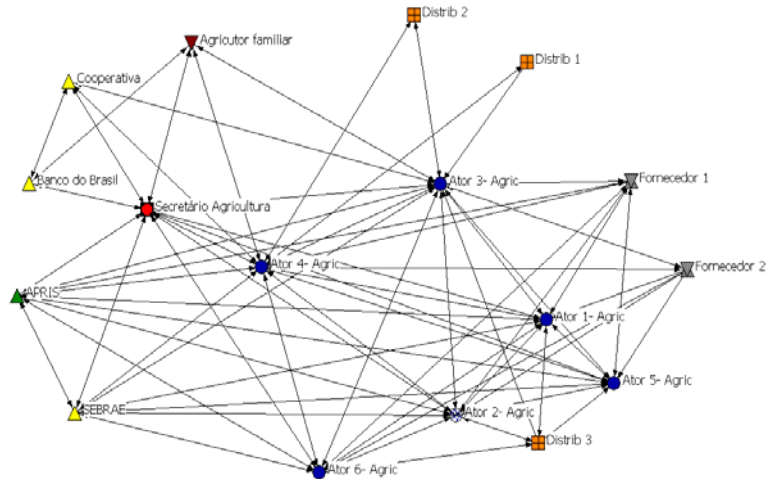
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As informações secundárias foram investigadas em diversas fontes, entre elas *sites* de hidropônicos, sites da Prefeitura de Embu-Guaçu (2016) e IBGE (2016), relatos de entrevistas técnicas e são relatadas a seguir. A hidroponia se consolidou em forma comercial, na década de 1980 em vários países e atualmente a cultura hidropônica é mais desenvolvida em países como Nova Zelândia, Espanha, África do Sul, Israel, Brasil, entre outros (DOUGLAS, 1987). Em Embu-Guaçu a hidroponia iniciou pelo pioneirismo de alguns agricultores que viram nessa nova técnica uma forma de melhor aproveitamento do espaço, economia de água, não dependência das variações climáticas, permitindo que a produção fosse contínua.

A atividade rural tem papel predominante na cidade, que possui aproximadamente 35 propriedades rurais e 100 famílias cujos proventos são oriundos dessa atividade. 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, sendo presença constante em todas as atividades da rede. As informações secundárias permitiram construir o desenho da rede, gerado pelo *software* UCINET®.

Figura1. Atores da rede de hidroponia de Embu-Guaçu



Fonte: Elaborado pelos autores

A rede mostra as relações entre agricultores, 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 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 e 4, sendo que o Secretário da Agricultura, 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. O município implementou vários programas sociais que tem ligação com a produção local, como o programa de alimentação escolar e a rede de agricultores de hidroponia participa ativamente de todos, não só vendendo, como apoiando nas campanhas, doações e palestras.

Desse modo, a partir dessas fontes secundárias, que forneceram dados sobre a história da região, a situação demográfica e seus programas sociais se procurou dar uma ideia da relevância do contexto local onde a atividade de hidroponia se desenvolve. Foi mostrada também a importância do grupo de produção de hidropônicos e que as ligações baseadas em confiança, comprometimento e governança, permitem que ele faça a diferença na região. A complementação e o aprofundamento dessas informações estão descritas no próximo item.

5.1. Informações recolhidas nas entrevistas

Foram realizadas sete entrevistas semiestruturadas. Considerando os limites de espaço do artigo, foram apresentados apenas os conteúdos diretamente relacionados à questão de pesquisa, embora muitos outros detalhes pudessem interessar.

Sujeito 1 – Agricultor

Trata-se de um agricultor de hidroponia vinculado à Associação de Produtores Rurais de Itapeperica da Serra (APRIS), um dos municípios participantes da associação de agricultores. A análise do discurso mostrou que o trabalho realizado pelos atores é baseado na confiança, no comprometimento e na governança, esta última de natureza informal, porque não existem contratos jurídicos e comerciais entre os agricultores da hidroponia.

Existem sinais de comprometimento, pois, se um não pode fazer algum trabalho, o outro se coloca à disposição, como no caso de um encontro, em que um dos palestrantes não pode

comparecer e outro foi em seu lugar, momento antes de a palestra ser proferida. Observou-se que existem sinais de confiança, como por exemplo pelo empréstimo de um equipamento valioso de um ator para o outro, o primeiro confiando que não haveria nenhum problema. A governança está presente pela utilização de técnicas da mídia social, como o What'sApp, onde as informações são compartilhadas.

A análise demonstra que as três categorias estão presentes e são importantes para a união da rede. Uma frase que ilustra a conclusão: “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. Segundo ele, os produtores de hidropônicos mostram uma ligação forte de confiança e de comprometimento em seu discurso. Não há preocupação em compartilhar: informações, equipamentos e recursos. Como exemplo, as compras são realizadas em grandes lotes para atender aos agricultores que possuem menor área de cultivo, com menor poder de barganha nas negociações individuais. Caso um agricultor fique sem algum insumo, os demais auxiliam, para não haver prejuízo aos parceiros da rede. Não existem condições especiais para entrar no grupo e não há penalidade para quem sai. Apesar da facilidade de fazer parte da rede, não foram observados comportamentos oportunistas.

A cultura japonesa tradicional não é aberta, porém atualmente os japoneses sabem que a ajuda mútua traz benefícios para todos. As reuniões técnicas periódicas auxiliam o produtor que não alcança índices de qualidade a receber apoio e não prejudicar o grupo. Desse modo, foram percebidos sinais de comprometimento no compartilhamento de informações entre os atores da rede, sendo que a hidroponia tem crescido muito em função desta troca de informações. Se alguém do grupo tiver alguma dificuldade ou algum problema, os atores se apoiam entre si. O aprendizado é contínuo, sendo praticamente inviável um ator desenvolver isoladamente todo um fluxo de trabalho. Portanto, na visão do sujeito 2 de fato, a confiança e o comprometimento estão presentes nesta rede, mostrando-se e governança como informal, sem haver necessidade de regras escritas, pois há conhecimento de todos em relação a tudo o que acontece e sobre necessidades do grupo.

Sujeito 3 – Agricultor

A entrevista aconteceu na nova cooperativa de Embu-Guaçu, onde está alocado o Secretário de Agricultura do Município e sua equipe. Este ator é um dos agricultores mais conhecidos e mencionados sobre o tema de hidroponia, por sua ativa participação. Ele afirmou que a confiança e o comprometimento estão presentes nessa rede, pois em 2008 perdeu toda sua produção e todos os demais produtores se reuniram para ajudá-lo, compartilhando informações e tecnologias. Todos agiram para o benefício de um, sem esperar nada em troca. Este fato se insere no conceito da confiança, em que um se coloca na lealdade do outro e também do comprometimento, quando o auxílio é mútuo, pensando no benefício coletivo, havendo uma preocupação maior de que a rede funcione. Em caso de desabastecimento, os consumidores optam por outros produtos. Não existe a preocupação com a concorrência dos outros atores da rede – a exemplo de outros negócios, como telefonia – mostrando ser possível a convivência pacífica entre os atores da rede. O sujeito 3 apresentou uma das lógicas do ramo de hidroponia: “Se houver somente um produtor, o mercado não terá variação, elevando o preço do produto. Havendo mais ofertas, a demanda acompanhará”. Assim fizeram na região, conseguindo impulsionar o mercado consumidor com produtos de qualidade a preços compatíveis. Apesar de vários produtores serem participativos, há um líder natural do grupo, que é o sujeito 3.

Foi destacada a participação do Secretário da Agricultura do município, que auxilia não só os produtores da cidade como os da região, contando com a união da rede de hidroponia para auxiliar em ações sociais do município. Apesar da existência de uma rede mais próxima dos agricultores da cidade, todos se auxiliam através da APRIS. Mesmo não podendo participar de suas reuniões, os agricultores ficam sabendo o que for decidido, inclusive por telefone.

As regras do estatuto da APRIS se aplicam a qualquer agricultor que entrar no grupo. A governança está presente nas regras internas e externas à associação que, de maneira informal, direciona o comportamento do grupo, compartilhando informações nas redes sociais e aplicativos como o WhatsApp, bem como na comunicação por telefone. O sujeito 3 participa de reuniões para compartilhar informações e tecnologia que recebendo a visita de agricultores de outras regiões do país e depois visitando suas produções locais. Destacou que um pequeno agricultor de Brasília visitou Embu-Guaçu e conseguiu implementar a hidroponia em seu sítio. Posteriormente ele visitou o sítio desse agricultor, observando o progresso do novo produtor que lhe agradeceu a parceria. Em sua opinião, trabalhar sempre com ética é a única maneira de obter sucesso. Outra ação constante na rede é o compartilhamento de recursos sem garantias, já que todos ajudam se sem solicitá-las em troca.

Para as melhorias tecnológicas, ele faz testes-piloto e divulga os resultados aos demais. Sua distribuição é bem pulverizada, feita através do CEAGESP, atendendo os proprietários de lanchonetes, restaurantes que não fazem parte da carteira dos grandes parceiros. O sujeito 3 finalizou seu relato afirmando que o grupo só existe devido a confiança entre os parceiros em relação à dependência de outros e o comprometimento que beneficia o conjunto de atores.

Sujeito 4 – Secretário da Agricultura

O sujeito 4 faz parte da Secretaria Municipal de Agricultura de Embu-Guaçu e, após a apresentação do trabalho e objetivos, mostrou bastante interesse pela entrevista. Ele iniciou sua carreira política como vereador e foi convidado a ocupar a pasta da agricultura após o baixo retorno de vários secretários. Hoje, as pessoas mencionam que antes dele não havia realmente uma Secretaria. Iniciou a entrevista explicando a atuação da Secretaria nas atividades agrícolas e que a meta para o ano era desenvolver os produtores de orgânicos, pois segundo ele, a região tem produção agrícola convencional e hidropônica, mas precisa fortalecer a orgânica. Trabalhou com o Banco do Brasil para obter recursos, principalmente para os agricultores familiares, cuja subsistência provém da plantação em pequenas áreas e sem muitos recursos.

O sujeito 4 trabalhou na criação da cooperativa com o objetivo de reunir os produtores familiares e auxiliá-los na melhoria de suas produções. Os produtores de hidroponia estão apoiando a cooperativa com o objetivo de ajudar os agricultores familiares. O sujeito afirmou que esses produtores serão beneficiados futuramente, pois o trabalho da cooperativa também será da regularização das áreas de mananciais. Já se posicionaram também com produtos diferenciados utilizando recursos próprios, fortalecidos pela união de todos na APRIS. Segundo ele, a rede de agricultores deu certo devido à união entre eles, ao compartilhamento do conhecimento e por não terem medo de expor suas fraquezas. Isso porque, segundo ele, o Brasil tem maior interesse pela agricultura de trigo, de soja e de cana e isso traz fragilidade aos itens de floricultura. Quando questionado sobre a participação em reuniões da APRIS, disse que mesmo não sendo associado, é sempre convidado e assim aprende muito coisa.

Foi interessante notar a força que este político exerce e como conduz as ações em parceria com os produtores de hidroponia. Sempre busca frisar que eles conseguiram o reconhecimento por mérito próprio, utilizando seus recursos sem solicitar benefícios governamentais e que tal sucesso se deve à parceria e à troca de informações e recursos. Este posicionamento deixa claro que os conceitos de confiança e de 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 nos relatos técnicos. Foi um dos precursores na utilização da hidroponia e na busca para que mais produtores aderissem a este novo modo de plantio. É um dos associados da APRIS e ajudou a revitalizá-la. A APRIS era uma associação sem funções claras na década de 1990, até que por volta de 2005, o sujeito 5 sugeriu a reativação da associação, como um local onde os associados se ajudam, trocando experiências e informações.

Na entrevista, também foi mencionado o início de um programa de treinamento com a vigilância sanitária, sobre a adequação das produções às normas e procedimentos, devido a necessidade de vários produtores que foram autuados por falta de conhecimento dos procedimentos. As reuniões da APRIS acontecem sem uma programação prévia, de acordo com a necessidade, no início do ano, para fechamento do ano anterior e definição de pautas e de forma periódica para que não caia no descrédito do grupo. Toda a comunicação informal por telefone, e-mail e pelo grupo no WhatsApp. Dúvidas ou problemas, são resolvidos rapidamente.

Sobre as regras para excluir algum produtor do grupo ou da APRIS, quando identificam um produtor oportunista, ela é imediata, Dos 200 produtores somente 60 são associados e destes, nem 30 são de hidroponia, pois segundo ele, a maioria dos agricultores é de origem oriental e normalmente são mais fechados. Além de participar da APRIS, também faz parte da cooperativa de Embu-Guaçu, cujo objetivo principal é auxiliar os agricultores familiares utilizando os programas sociais.

Nessa entrevista foram reconhecidos 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 são extremas e aparecem em muitos momentos na entrevista quando o sujeito menciona a participação sem benefício próprio. Com relação a comprometimento, o sujeito 5 apresentou como evidências sua atuação nas cooperativas e a busca de treinamentos. 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, que são os sujeitos 6 e 7.

Sujeito 6 – Revendedor de hortifrutigranjeiros

O sujeito 6 é proprietário de duas lojas de hortifrúti com produtos diferenciados na região sul de São Paulo. Comercializa produtos hidropônicos pelos sujeitos 3 e 5 de Embu-Guaçu. Conheceu o Sujeito 5 no CEAGESP e queria ter produtos diferenciados, que ele também produzia, passando pelos orgânicos e finalmente passou a atender somente o mercado com produtos hidropônicos, pois sua preocupação tem sido atender seus clientes com qualidade. Negocia com o sujeito 5 há mais de dez anos e trabalha em esquema de parceira, comunicando-se rapidamente se os produtos não estiverem de acordo ou se for necessária alguma mudança na apresentação ou na qualidade do produto. Atualmente seu relacionamento com o Sujeito 5 não é mais apenas comercial, pois tornaram-se sócios em outros negócios e normalmente se encontram em eventos sociais, como jantares. Além disso, recebe produtos diariamente e confia na qualidade e nas entregas realizadas.

Os dados dessa entrevista mostraram também que as categorias de confiança e comprometimento aparecem fortemente nos laços entre agricultores e 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 – Distribuidor

O sujeito 7 representa uma distribuidora de orgânicos e hidropônicos que atende o mercado com produtos da linha alface *baby* do Horácio, produto exclusivo do sujeito 5. Mantém apenas relação comercial, mas vem atuando como parceiro, entendendo as dificuldades dos produtores.

Comercializa produtos de outros agricultores da região de Embu-Guaçu e também da região 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 concordaram em descartar toda a produção, desabastecendo o mercado por duas ou três semanas, para não comprometer a marca. O sujeito 7 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 suas dificuldades, um dos preceitos da confiança. Ele também apresenta sinais de relações de comprometimento e confiança no grupo.

5.2 Respostas aos questionamentos da pesquisa

O conjunto de dados apresentados e analisados, com destaque para as entrevistas semiestruturadas trouxe um discurso convergente sobre a presença importante das categorias confiança e comprometimento. Além disso, ficou patente também o exercício de uma governança exercida de modo informal, pois as informações e as regras surgiram no grupo e eram difundidas entre eles. Nas quatro entrevistas com os 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 desse 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 esses resultados se pode afirmar que o grupo de agricultores mescla ações comerciais e sociais de forma equilibrada que se estende a 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. A relação de cooperação entre empresários e governo é rara tanto na literatura sobre redes de negócios quanto na de políticas públicas.

É interessante destacar a atuação do Secretário de Agricultura, pois se inferiu pelas entrevistas que ele possui uma liderança construída, que busca beneficiar a região e com isso agrega os parceiros em torno de projetos sociais. O poder de ligação do Secretário foi verificado em seus esforços para aumentar a importância econômica do município tendo a hidroponia como diferencial competitivo contando com a ajuda dos produtores que apoiam programas políticos, mesmo sem benefício próprio. Além disso, a forte ligação social entre ele e os demais atores é acompanhada de 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 uma governança informal equilibrada com a governança explícita, ou formal.

As evidências e inferências apresentadas sustentam a adequação da escolha deste estudo de caso como único, em função tanto da história do negócio quanto das relações entre os atores nos níveis comerciais, sociais e políticos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do trabalho foi investigar as manifestações de confiança, comprometimento e governança, bem como sua contribuição para a estabilidade e desenvolvimento da rede e teve como objeto de estudo a rede de hidropônicos de Embu-Guaçu (SP). Essas categorias foram selecionadas porque são as mais citadas como importantes, senão fundamentais na dinâmica das redes. A afirmação orientadora foi que confiança, comprometimento e governança compõem o trio de categorias sociais de sustentação e desenvolvimento das redes. Isso envolve

a solução de possíveis conflitos internos com a maior parte dos resultados comerciais e sociais sendo positivos. Apesar das afirmações teóricas dos autores clássicos, 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 objeto de investigação, realizou-se um estudo de caso único na rede de produtores de hidropônicos da região de Embu-Guaçu, no Estado de São Paulo.

O resultado da pesquisa indicou a forte presença das categorias selecionadas. Os atores da rede investigada não formam apenas um grupo de negócios, mas também uma comunidade, a maioria de origem japonesa. As categorias confiança e comprometimento são fortes entre eles, acompanhada de uma governança que mescla as regras legais do negócio, com regras criadas no próprio grupo, que constituem a governança informal com conteúdo relacional. Os dados coletados mostraram 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 (BARNEY e HANSEN, 1994) e de dispor os recursos para uso coletivo apareceu em todos os indicadores listados no Quadro 1, indicando sua forte presença. A história de dificuldades iniciais dos agricultores fortaleceu a ligação de confiança entre eles próprios e também com o governo local, e ainda com fornecedores e compradores, considerados como sendo o segundo nível da rede.

O comprometimento, definido neste trabalho como um esforço para cada ator agir além das obrigações contratuais, buscando objetivos coletivos, o crescimento do grupo e a resposta de ajuda aos que necessitam (CULLEN, JOHNSON e SAKANO 2000). Essa categoria seguiu 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 mantém relações amistosas com os produtores de hidropônicos.

A governança apresentou sinais de mescla de governança formal, no sentido de regras legais e do negócio e governança informal, no sentido de regras que foram 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 ou teia de relações que orienta os processos da rede. Trabalhos recentes (BERTÓLI, 2015, GAMBA, 2014) apresentaram afirmativas nessa mesma linha. Dessa forma, este artigo contribuiu 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), adaptado pelos autores a este trabalho e apresentado na Figura 1.

Uma contribuição metodológica do trabalho é a apresentação de indicadores de confiança, comprometimento e governança, formando uma matriz útil para construção de instrumentos de coleta. Os resultados mostraram que os indicadores são operacionais e confiáveis, isto é, puderam ser aplicados sem desvios de compreensão e capazes de indicar a presença das categorias.

A convergência dos dados sobre as três categorias permite lançar a proposição de que elas, ‘Confiança, comprometimento e governança se integram e formam a base do desenvolvimento das redes’, a ser investigada em trabalhos futuros. 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”. Por isso, pode-se inclusive lançar uma segunda proposição associada à primeira: ‘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. Outra possibilidade para estudos futuros é investigar mais profundamente a atuação do Secretário de Agricultura, a partir dos resultados que mostraram ser ele possuidor de uma liderança construída, que visa benefícios à região e que agrega os parceiros em torno de projetos sociais.

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 que obteria, mas a confiança e o comprometimento deram o alicerce para continuarem tentando, com os resultados aparecendo alguns anos após o início. Em função dos resultados encontrados nesta pesquisa, acredita-se que muito provavelmente, se a base da rede de hidropônicos fosse estritamente econômica o grupo não teria continuado até os dias de hoje. Apesar do sucesso na aplicação dos indicadores, os autores têm consciência da necessidade de novas pesquisas que sustentem sua aplicabilidade e maior consistência teórica.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, E.; WEITZ, B. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing Research**, v.29, n.1, p. 18-34, 1992
- 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.
- 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.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**, v.1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- 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.
- DOUGLAS, J. S. **Hidroponia: Cultura sem terra**- São Paulo. Ed Nobel, 1987.
- 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.
- GRANDORI, A. Innovation, Uncertainty and Relational Governance. **Industry and Innovation**, v. 13, n. 3, p. 127-133, 2006.
- GRANDORI, A.; SODA, G.; Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v.16, n.2, p.183-214; 1995.
- GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **The American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.
- IBGE disponível em 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.

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.

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.

PREFEITURA DE EMBU-GUAÇU. Disponível em www.embuguacu.sp.gov.br. Acesso em 18 de janeiro de 2016.

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

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

YAMAGISHI, T.; KIKUCHI, M.; KOSUGI, M. Trust, Guiltibility, 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.