

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

PAULA KEIKO IWAMOTO POLONI

A REDE INTERORGANIZACIONAL E A ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO:  
UM ESTUDO DE CASO NO AGRONEGÓCIO

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA - PR

2018

PAULA KEIKO IWAMOTO POLONI

REDE INTERORGANIZACIONAL E A ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO:  
UM ESTUDO DE CASO NO AGRONEGÓCIO

Monografia de Especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de “Especialista em Gestão Pública Municipal”.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Cristina Macedo Magalhães.

CURITIBA - PR

2018



Ministério da Educação  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
Especialização em Gestão Pública Municipal



### **TERMO DE APROVAÇÃO**

**A REDE INTERORGANIZACIONAL E A ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO  
NO AGRONEGÓCIO**

Por

**PAULA KEIKO IWAMOTO POLONI**

Monografia apresentada às 08:00, do dia 31 de julho de 2018, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, Turma , ofertado na modalidade de Ensino a Distância, pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Curitiba. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

---

Ana Cristina Macedo Magalhães  
UTFPR - Curitiba  
(orientador)

---

Maria Lucia Figueiredo Gomes de Meza  
UTFPR - Curitiba

---

Joao Mansano Neto  
UTFPR - Curitiba

“Aprender é mudar posturas”.

Platão

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por ter me orientado e iluminado até esta etapa da vida.

À Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), por meio do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, por propiciar a realização deste curso de especialização em gestão pública municipal.

À Universidade Aberta do Brasil (UAB), órgão do Ministério da Educação responsável pelo ensino a distância, por fomentar a modalidade de educação a distância (EAD), em parcerias com as instituições públicas, nos três níveis governamentais (federal, estadual e municipal), com o objetivo de apoiar a formação continuada de gestores já graduados.

Aos colaboradores, professores, tutores, secretária de curso do Polo de Itapevi, pelos seus serviços e suporte proporcionados.

A todos, meus sinceros agradecimentos.

## RESUMO

**POLONI**, Paula Keiko Iwamoto. Rede interorganizacional e a assimetria de informação: um estudo de caso no agronegócio. 2018. 58 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal. Curitiba, 2018.

Esta pesquisa apresenta uma abordagem teórico-conceitual sobre o tema de redes, em especial àquela voltada à esfera governamental, sob um viés relacional e interorganizacional, buscando compreender como a assimetria de informação pode afetar a concretização de políticas públicas. A dinâmica das relações interorganizacionais em uma rede de cooperação, entre os diferentes tipos de organizações e instituições, não é um fenômeno considerado novo. As organizações em rede possuem forte capacidade adaptativa e evolutiva, em termos de estrutura e natureza das interações, principalmente para efetivação de políticas públicas dada a interdependência que se estabelece nas relações envolvendo diferentes esferas governamentais (federal, estadual e municipal), atores e arranjos institucionais, sem perder de vista o pacto federativo e a forma de organização pública. E, no desenvolvimento relacional da rede será pertinente saber lidar com a assimetria, isto é, com diferenças que surgem na perspectiva dos atores integrantes deste arranjo interorganizacional. Este estudo irá contemplar os conceitos das variáveis sociais denominadas comprometimento e cooperação como forma de superar ou mitigar a assimetria de informação, contribuindo para efetivação de políticas públicas, de modo a aprimorar a gestão pública colaborativa e compartilhada. No que tange a pesquisa, caracteriza-se por ser descritiva, bibliográfica e de natureza qualitativa. O estudo traz como resultado da pesquisa um panorama de que as variáveis podem agir de maneira a reduzir a assimetria informacional da rede, proporcionando um compasso isonômico entre os membros integrantes, de modo a contribuir à gestão pública pelo seu caráter interdisciplinar, efetiva e eficiente prestação de serviços públicos, influenciando a tomada de decisões e reflexões no campo de políticas públicas.

**Palavras-chave:** redes, cooperação, comprometimento, assimetria de informação, relação interorganizacional.

## ABSTRACT

**POLONI**, Paula Keiko Iwamoto. Interorganizational network and information asymmetry: a case study in agribusiness. 2018. 58 f. Monograph (Specialization in Municipal Public Management) - Academic Department of Management and Economics. Curitiba, 2018.

This research presents a theoretical-conceptual approach on the topic of networks, especially those focused on the governmental sphere, under a relational and interorganizational bias, trying to understand how the asymmetry of information can affect the concretization of public policies. The dynamics of interorganizational relations in a network of cooperation, between different types of organizations and institutions, is not a phenomenon considered new. Networking organizations have a strong adaptive and evolutionary capacity, in terms of the structure and nature of the interactions, mainly for the implementation of public policies given the interdependence established in relations involving different governmental spheres (federal, state and municipal), actors and institutional arrangements, without losing sight of the federative pact and the form of public organization. And, in the relational development of the network it will be pertinent to deal with the asymmetry, that is, with differences that arise from the perspective of the actors that are part of this interorganizational arrangement. This study will contemplate the concept of social variables called commitment and cooperation as a way to overcome or mitigate information asymmetry, contributing to the effectiveness of public policies, in order to improve collaborative and shared public management. As far as research is concerned, it is characterized by being descriptive, bibliographical and of a qualitative nature. The study brings as a result of the research a panorama that the variables can act in a way to reduce the informational asymmetry of the network, providing an isonomic compass between the integral members, in order to contribute to the public management by its interdisciplinary, effective and efficient provision of public services, influencing decision-making and reflections in the field of public policies.

**Keywords:** networks, cooperation, commitment, information asymmetry, interorganizational relationship.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01	Esquema sociedade em rede	16
Figura 02	Resumo de algumas teorias sociais de rede	18
Figura 03	Repartição de competências	20
Figura 04	Vista aérea do Entreposto Terminal de São Paulo (ETSP)	28
Figura 05	Entrepostos, Silos e Armazéns da CEAGESP	29
Figura 06	Banco CEAGESP de Alimentos (BCA)	30
Figura 07	Áreas da CEAGESP	30
Figura 08	Estrutura relacional, integrantes e conexões simples da rede	31
Figura 09	Procedimentos da pesquisa	38
Figura 10	Gráfico analítico SCIELO	43



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ACAPESP	Associação dos Comerciantes Atacadistas de Pescados no Estado de São Paulo
APESP	Associação dos Permissionários do Entrepasto de São Paulo
BCA	Banco CEAGESP de Alimentos
CEAGESP	Companhia de Entrepastos e Armazéns Gerais de São Paulo
CGU	Controladoria-Geral da União
ETSP	Entrepasto Terminal de São Paulo
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MPE-SP	Ministério Público do Estado de São Paulo
SINCAESP	Sindicato dos Permissionários em Centrais de Abastecimento de Alimentos do Estado de São Paulo
SINDICAR	Sindicato dos Carregadores Autônomos em Centrais de Abastecimento no Estado de São Paulo
SINCOMAT	Sindicato do Comercio Atacadista de Hortifrutigranjeiros e Pescados Em Centrais de Abastecimento de Alimentos no Estado de São Paulo
SINCOMFLORES	Sindicato do com Atacadista de Flores e Plantas

## SUMÁRIO

1	NOTAS INTRODUTÓRIAS .....	10
1.1	Tema .....	12
1.2	Problema .....	12
1.3	Justificativa .....	12
1.4	Objetivos .....	12
1.5	Metodologia .....	12
2	OS CAMINHOS DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	14
2.1	A sociedade em rede .....	15
2.2	Síntese das principais teorias sociais de redes .....	17
2.3	As assimetrias em rede governamental .....	17
2.4	As variáveis sociais: comprometimento e cooperação .....	25
2.5	O estudo de caso: rede CEAGESP .....	27
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	37
3.1	Caracterização da Pesquisa .....	37
3.2	Procedimentos da Pesquisa .....	38
4	APRESENTANDO E DISCUTINDO OS RESULTADOS OBTIDOS .....	41
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	46
	REFERÊNCIAS .....	49
	APÊNDICES .....	57

## 1 Notas introdutórias

O fenômeno de formação de redes, assim entendidas agrupamentos ou aglomerações de empresas, não é recente e datam da Idade Média. Porém, as explicações teóricas para a existência e manutenção das redes, ao longo do tempo, não eram satisfatórias e tampouco adequadas. De toda sorte, entretanto, como esclareceu Zaccarelli (2008), a partir do século XIX, com raízes em Marshall (1982), desenvolveu-se estudo no qual foi descrito vantagens externas que tais formações traziam para a economia, tornando-se redes um tema emergente nos estudos organizacionais.

Porter (1990) quando da publicação do livro *Vantagem Competitiva das Nações* introduziu o conceito de *cluster*, vinculado à competitividade das nações, decorrente da competitividade de empresas instaladas no território nacional, localizadas em concentrações geográficas delimitadas nesse território e compartilhando benefícios competitivos em razão do agrupamento.

Posteriormente, segundo Castells (2005), as organizações em rede surgiram como consequência da reestruturação capitalista, caracterizada pelo conjunto de novos contextos organizacionais, como: um modelo de produção enxuta e flexível; corporações adaptáveis às demandas do ambiente, formação de alianças estratégicas etc.

Os autores como Grandori e Soda (1995), Nohria e Eccles (1992), Tichy; Tushman e Fombrum (1979) contribuíram para os primeiros entendimentos sobre rede de negócios.

No entanto, nas últimas décadas, a conjuntura política e econômica mundial estabeleceu um forte processo de integração, decorrente da globalização, acirrando a competição de tal forma que reacendeu o interesse pelo estudo da lógica de rede, especialmente visando as vantagens competitivas, compartilhamento de tecnologias, maximização de lucros e resultados, dentre outros aspectos.

Assim, compreendida a relevância do estudo acadêmico sobre redes, tratando-a como um conjunto de empresas interconectadas; interdependentes; desenvolvendo tarefas complexas; com objetivos e problemas comuns; compartilhamento de conhecimento, tecnologias e informações, com ou sem existência de governança formal para ações coletivas, é necessário investigar os seus processos, a partir de uma abordagem social, considerando a dinâmica dos relacionamentos entre os diferentes atores, uma vez que isso irá determinar os seus rumos, o desenvolvimento e o seu sucesso (ou fracasso).

Todavia, essa percepção privada de rede de negócios pode ser assimilada e estendida ao campo da organização pública, no qual em um dos polos esteja o Estado (enquanto Poder

Público) interrelacionando-se com diferentes atores, estruturando-se nos mais variados arranjos institucionais, com vistas a concreta e efetiva realização de políticas públicas em prol do bem comum.

É importante notar que, no caso brasileiro, a ideia de organizações governamentais em rede também decorre do pacto federativo, segundo o qual todos os entes federados possuem autorização constitucional para executar determinadas políticas públicas de forma integrada, compartilhada e cooperada.

A par disto, o foco da pesquisa são as redes interorganizacionais, mas não àquelas exclusivamente privadas, mas sim especificamente às redes governamentais, sob a ótica da efetivação e da concretização de políticas públicas (prestação de serviços públicos à população ou de utilidade pública), considerando o comprometimento e a cooperação envolvendo o ente federal, estaduais e municipais e outros atores, mormente com ênfase na dinâmica relacional.

Neste contexto e considerando as relações interorganizacionais desenvolvidas pelos integrantes da rede, podem surgir diferentes formas de assimetrias, mesmo em ambiente governamental de cooperação em função da proximidade entre os atores e das diferentes posições adotadas por estes no processo de tomada de decisão. As assimetrias exigem, dessa maneira, uma abordagem dinâmica das ações e comportamentos a partir de um quadro que leve em conta fatores não apenas econômicos e racionais, mas também socioculturais, como comprometimento e cooperação.

Entretanto, as assimetrias focadas neste trabalho são as assimetrias de informação (ou informacional) e serão analisadas no contexto de uma rede governamental, visando contribuir para gestão pública integrada, com base no estudo de caso envolvendo a Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo (CEAGESP), nascida em 1969, resultado da fusão entre o Centro Estadual de Abastecimento (CEASA) e a Companhia de Armazéns Gerais do Estado de São Paulo (CAGESP), mantidos pelo Governo Estadual, estando atualmente sob a vinculação da União, notadamente no que tange a sua atuação do setor de abastecimento alimentar, voltada ao agronegócio na Cidade de São Paulo.

Por fim, somado a estes, um outro elemento será essencial para o desenvolvimento do trabalho: a análise das variáveis sociais comprometimento e cooperação como instrumentos ou mecanismos aptos a mitigar a assimetria de informação emergente no estudo de redes.

### **1.1 Tema**

A partir desta introdução, definiu-se como tema “rede interorganizacional e a assimetria de informação: um estudo de caso no agronegócio”.

### **1.2 Problema**

A evolução da sociedade é acompanhada por inúmeras transformações sociais, culturais, econômicas e políticas. Assim, a compreensão deste cenário faz com que haja uma sensível mudança na organização estrutural do mundo, permitindo-se a emergência da sociedade em redes, segundo Castells (2005). A partir disto, o problema que direciona o projeto de pesquisa envolve a seguinte questão: como a assimetria de informação interfere na funcionalidade de redes governamentais?

### **1.3 Justificativa**

A importância de analisar as assimetrias, sob uma perspectiva interorganizacional de redes governamentais que desenvolvem políticas públicas, está no fato de que tal pesquisa colaborará para os estudos voltados para organizações públicas, principalmente à gestão pública integrada, uma vez que possuem relevante interesse coletivo porque executam prestações de serviços públicos ou de utilidade pública na efetivação de políticas públicas.

Justifica-se, assim, a escolha do tema de pesquisa. O entendimento da assimetria de informação (ou informacional) envolvendo os diferentes atores de rede governamental, a atuação das variáveis sociais: comprometimento e cooperação, no fluxo e nas interações de seus relacionamentos sociais, bem como a contenção dessas diferenças pode resultar em benefícios à sociedade.

### **1.4 Objetivos**

Objetivo geral: analisar como a assimetria de informação interfere na funcionalidade de redes governamentais que desempenham políticas públicas.

Objetivos específicos: (1) analisar com as variáveis pré-definidas meios de minimizar a assimetria de informação que interferem na funcionalidade de redes governamentais e (2) analisar as teorias de redes voltadas para abordagem social.

### **1.5 Metodologia**

Segundo Demo (1985, p. 19):

Metodologia é uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos. A finalidade da ciência é tratar a realidade teórica e praticamente. Para atingirmos tal finalidade, colocam-se vários caminhos. Disto trata a metodologia. (DEMO, 1985, p. 19)

Martins e Theófilo (2009) argumentam que a metodologia se encarrega dos meios necessários para que a ciência possa captar a realidade e tem por objetivo aperfeiçoar os processos da pesquisa.

O vocábulo metodologia tem diferentes concepções e pode ser usado em “referência a uma disciplina ou seu objeto” (MARTINS e THEÓFILO, 2009, p. 37). Os autores apontam que o primeiro emprego é o mais utilizado e corresponde ao estudo dos métodos enquanto o outro se refere aos recursos utilizados por uma dada ciência.

Assim, o objetivo do trabalho desta pesquisa é descritivo, explicativo, interpretativa, com enfoque qualitativo e com estudo de caso.

Com relação à utilização da pesquisa explicativa, segundo Severino (2007, p. 123), “é aquela que, além de registrar e analisar os fenômenos estudados, busca identificar suas causas, seja através da aplicação do método experimental/matemático, seja através da interpretação possibilitada pelos métodos qualitativos”.

A pesquisa explicativa, para Sampieri (2006, p. 107), vai “além da descrição de conceitos ou fenômenos ou do estabelecimento de relações entre conceitos, que estão destinados a responder as causas dos acontecimentos, os fatos”. Ela busca a compreensão dos porquês. Entre todos os tipos de pesquisa é a mais estruturada e possibilita compreensão dos fenômenos. Dado o dinamismo e a constante mudança dos contextos em que determinados objetos são estudados, as compreensões dos fenômenos pesquisados devem sempre ser desafiadas por diferentes perspectivas teóricas e abordagens metodológicas distintas.

Por outro lado, quanto ao método e à forma de abordar o problema, utilizar-se-á a abordagem qualitativa. Segundo o texto de metodologia, esse tipo de análise tem por base conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade, pois está mais preocupado com os “fundamentos epistemológicos do que propriamente as especificidades metodológicas”. Em outras palavras, a pesquisa qualitativa proporciona ao pesquisador a ênfase na natureza social da realidade, ou seja, foca no entendimento dos homens sobre os fatos.

Ainda, a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição de uma determinada situação. Neste tipo de estudo, busca-se identificar assuntos problemáticos, características gerais e o perfil de determinado fenômeno. Procura-se medi-los e mensurá-los, entretanto não

se almeja estabelecer relações entre as variáveis ou compreender suas causas. Isto é, busca-se apenas descrevê-las de forma adequada. Esse tipo de pesquisa impõe ao pesquisador que defina claramente quais são os tópicos em que deverá buscar as informações e, em contrapartida, o permitem chegar a conclusões e estabelecimento de relações consideradas normalmente como sendo “pouco elaboradas” (SAMPIERI, 2006, p. 103).

Além disso, conforme Eisenhardt (1989), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa pela qual se compreende a dinâmica de um fenômeno a partir de sua singularidade. Essa singularidade pode ser apreendida pela observação de um caso único (como será este trabalho) ou de um conjunto de casos (também conhecidos como estudo de casos múltiplos) que permitam a observação profunda do fenômeno em suas diversas dimensões, e essa apreensão pode se dar por meio de várias técnicas de coleta e fontes de dados.

O estudo de caso, embora mais frequentemente associada a técnicas qualitativas, também é uma estratégia de pesquisa que emprega aparato quantitativo em sua execução, quando necessário.

Nesse caso, foram feitas pesquisas e levantamentos bibliográficos sobre o tema. Segundo Gil (2010, p. 29), uma pesquisa bibliográfica “(...) é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos e bem como a internet”. No caso, foram utilizados livros, artigos, sítios da *internet*, teses, resenhas, dissertações e consultas aos bancos de dados de produção acadêmica, sendo que para a produção brasileira foi utilizado o Scielo (*Scientific Electronic Library Online*).

Ao lado disto, a linguagem da pesquisa é formal e informal, baseada em definições e envolvendo decisões. Possui voz impessoal e pessoal e é composta por expressões qualitativas (CRESWELL, 1994).

## 2 Os caminhos da fundamentação teórica

Neste trabalho, parte-se de uma perspectiva teórica. É fundamental, sob este aspecto, compreender que a sociedade atual se caracteriza por sua estrutura em rede. A grande convergência sobre o conceito de rede é que ela é relacionamento (BURT, 1976; TICHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979). Seguem-se as sínteses das principais teorias sociais de rede e definições das variáveis ou fatores sociais (ou sócio-comportamentais) relevantes, com as quais seria esperado a mitigação de assimetria de informação, notadamente quando tratamos das interconexões desenvolvidas no setor público para efetivação e concretização de políticas públicas.

A pesquisa foi desenvolvida pelo método de estudo de caso único e envolveu a rede CEAGESP, estatal federal do setor do abastecimento alimentar, voltada para o agronegócio, localizada na região oeste do Município de São Paulo, o que proporcionou subsunção do embasamento teórico-conceitual com as evidências encontradas do caso objeto de estudo.

Portanto, o objetivo desse trabalho consistiu em analisar os fatores ou variáveis sociais e comportamentais dos diferentes atores que compõe a rede governamental, bem como analisar a relevância desses fatores para a sustentação da mesma e a possível influência no desenvolvimento e crescimento dessas organizações em rede, quando da efetivação e concretização de políticas públicas em prol da sociedade, mitigando-se a assimetria informacional e estimulando atitudes colaborativas, cooperativas e comprometidas em benefício do interesse social.

### 2.1 A sociedade em rede

Compreender a sociedade em rede será o nosso arcabouço teórico inicial. Para Castells (2005, p. 9):

(...) os padrões e as dinâmicas da Sociedade em Rede na sua dimensão de definição de políticas, numa abordagem que nos leva a interrogar a formação de conhecimento económico, a partir do conhecimento baseado na tecnologia e na inovação até à reforma organizacional e modernização do sector público, passando pela regulação dos media e pelas políticas de comunicação. A Sociedade em Rede é a nossa sociedade, a sociedade constituída por indivíduos, empresas e Estado operando num campo local, nacional e internacional.

Apesar das nossas sociedades terem muitas coisas em comum, são também produto de diferentes escolhas e identidades históricas. (...). (CASTELLS, 2005, p. 9)



Assim, certo é que o mundo em que vivemos está estrutural e morfológicamente transformada, sendo imprescindível conhecer os contornos desta nova sociedade. Segundo este autor, ainda:

A sociedade em rede, em termos simples, é uma estrutura social baseada em redes operadas por tecnologias de comunicação e informação fundamentadas na microelectrónica e em redes digitais de computadores que geram, processam e distribuem informação a partir de conhecimento acumulado nos nós dessas redes. (CASTELLS, 2005, p. 9)

Contudo, há uma transformação mais impactante nas organizações públicas na sociedade em rede: o aparecimento de uma nova forma de Estado que gradualmente vai substituindo os Estados-Nação da Era Industrial, em razão do processo de globalização, inovação e tecnologia.

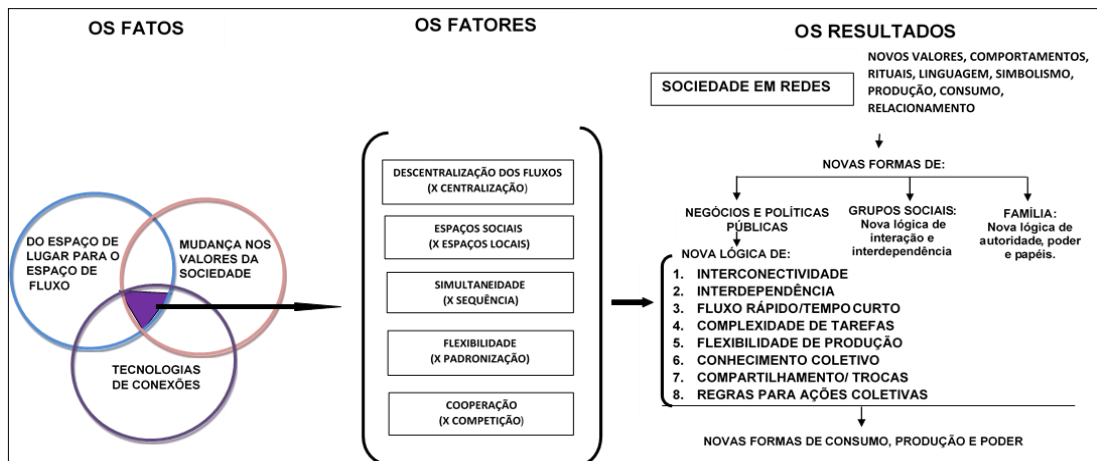
Castells (2005, p. 26) afirma que “a transformação de um estado-nação para um estado em rede é um processo organizacional e político lançado pela transformação da gestão política, representação e dominação nas condições da sociedade em rede”, impactando no setor privado e no setor público, e em particular quanto ao papel do Estado e suas organizações na consolidação e desenvolvimento de políticas públicas à sociedade.

Assim, é essencial o conhecimento deste contexto e a concepção de sociedade em rede para o desenvolvimento deste trabalho, cedendo terreno à abordagem interdisciplinar, mesclando conceitos, teorias, abordagens e estudos de diferentes campos do conhecimento e não apenas àquelas ressaltadas pelos cursos de administração pública “tradicionais”.

Por outro lado, é importante destacar que o trabalho tem um enfoque exclusivamente centrado nas relações sociais governamentais desenvolvidas em rede, entendendo as estruturas institucionais, os processos e as mudanças culturais e organizacionais, para perceber e possivelmente influenciar, o uso da tecnologia da informação na governança, referências a resistências burocráticas internas, resistências por parte dos utilizadores e a relutância dos funcionários públicos em aceitar a inovação tecnologia, são simplificações excessivas das complexidades da mudança institucional e operacional.

Por conseguinte, é necessário desenvolver uma maior compreensão das novas interações que ocorrem nesse processo de relacionamento interorganizacional (ou interinstitucional).

**Figura 01 - Esquema sociedade em rede**



Fonte: Introdução à Abordagem Social de Redes, Giglio (2018).

Nota: Dados trabalhados pelo autor em sala de aula.

A par disto, é possível afirmar que a pesquisa se voltará a analisar, por meio da abordagem social de redes, aplicada à concretização e efetivação de políticas públicas; com estudo de caso CEAGESP, tendo como pano de fundo a entidade estatal voltada para a organização do sistema de abastecimento alimentar paulista, o que não é usual na literatura brasileira, de modo que os resultados obtidos e analisados possam contribuir para uma gestão pública integrada, cooperativa e mais eficaz.

## 2.2 Síntese das principais teorias sociais de redes

Segundo Bertalanffy (1977), o paradigma redes é considerando um resultado do interrelacionamento de outras teorias tais como a Teoria dos Conjuntos<sup>1</sup>, Teoria dos Grafos<sup>2</sup> e a Teoria dos Compartilhamentos<sup>3</sup>. Assim, uma dada rede é definida por uma arquitetura obediente a um conjunto de axiomas que organizam as propriedades formais, estruturais e topológicas gerais dos sistemas complexos e norteiam a sua aplicação na resolução de problemas complexos<sup>4</sup> (SACOMANO; TRUZZI, 2005).

Ainda, observando-se os estudos realizados por sociólogos e economistas, tais como Castells (2007), Leontief (1986) e Dosi (1984), lançam-se princípios que qualificam o relacionamento humano, no funcionamento da sociedade em rede.

<sup>1</sup> Segundo Bertalanffy (1977), em síntese, a Teoria dos Conjuntos são axiomas que organizam as propriedades formais gerais dos sistemas.

<sup>2</sup> Segundo Bertalanffy (1977), em síntese, a Teoria dos Grafos refere-se a propriedades estruturais ou topológicas dos sistemas e não a relações quantitativas.

<sup>3</sup> Segundo Bertalanffy (1977), em síntese, a Teoria dos Compartimentos considera que o sistema consiste de subunidades com certas condições de fronteiras entre as quais podem ocorrer processos de transporte.

<sup>4</sup> Segundo Mitchell (2006), não existe uma definição formal para sistemas complexos.

Conforme Nohria e Eccles (1992), embora não constitua uma ideia recente, já que o conceito de rede é empregado na teoria organizacional desde o começo do século XX, a união de empresas com o objetivo de obter soluções coletivas, vem se destacando nos estudos e práticas organizacionais nas últimas décadas (OLIVER e EBERS, 1998). Na visão econômica, as razões que as empresas têm para cooperar refletem as diferenças de objetivos estratégicos, posições de mercado, ações atuais e possíveis das outras empresas e o *status* corrente da própria empresa (KASA, 1999).

Mais do que compreender a dinâmica da sociedade em rede, está em compreender as inúmeras teorias sociais de redes. Entretanto, optou-se em selecionar os principais expoentes sob o enfoque social apresentados por Giglio (2018), conforme quadro abaixo:

**Figura 02 - Resumo de algumas teorias sociais de redes**

Autor	Resumo
Mancur Olson-1965 Lógica da ação coletiva	<p>Criticou algumas teorias de grupos: a noção de instinto, de tendência, de cálculo econômico sem mais nada, de pressão do estado e de grupos, da autossuficiência.</p> <p>Afirmou sobre alguns fatores que mais tarde se tornaram importantes nos estudos sobre redes: existência de objetivos comuns; a individualidade dos participantes (o que gera conflitos de interesses); a presença de sanções e incentivos (que vai gerar a teoria da governança); a coerção do estado e dos grupos (mais tarde gerando teorias fortes do institucionalismo).</p> <p>Tomou como exemplo vários grupos sem fins lucrativos para expor a presença de outros fatores, como benefício social, certo grau de alienação e identidade social (fazer parte de um grupo)</p>
Marcel Mauss Teoria da dádiva- 1923; reeditado em 1974	<p>Teoria a partir da Antropologia, tratando de reciprocidades nos rituais sociais. São as regras implícitas, ou explícitas sobre dar e receber. A dádiva (dar e receber) é o fundamento de toda sociedade. Só existe grupo quando existe troca. Não tem sentido analisar uma pessoa (ou organização) solitária.</p> <p>Sobre os conceitos de redes, a categoria mais próxima é a reciprocidade e a segunda é o comprometimento.</p>

<p>Jacob Moreno-1983 Fundamentos do Psicodrama</p>	<p>A ideia central é complementariedade de papéis. Cada papel tem relação direta com o outro, complementando e dando sentido ao comportamento. Não é o mesmo que reciprocidade, porque os papéis se modificam com o tempo e com as mudanças de pessoas de contato. Todo grupo apresenta alguns papéis básicos: o líder, o sub líder, o do contra, o bobo, o saco de pancadas etc). A sociedade pode ser explicada como conjunção de papéis.</p> <p>Analisar o papel dos atores, junto com a análise da estrutura fornece informações importantes sobre a dinâmica do grupo.</p>
<p>Akbar Zaheer-2010 <i>It is the connections</i></p>	<p>As bases das redes são 4: acesso a recursos, confiança, poder, sinais simbólicos na comunicação</p> <p>É um dos poucos autores que considera o poder como eixo central da formação das redes.</p> <p>Poder ser definido de várias formas: como dependência de recursos de uma parte com a outra; como capacidade de atrair novos atores na rede; como ligação entre partes desconectadas (o buraco estrutural do Burt).</p> <p>Resumo. Não dá para entender redes sem considerar o poder.</p>
<p>Mark Granovetter– 1985-<i>Economic action and social structure</i></p>	<p>O conceito de <i>embeddedness</i> (imersão) recupera e une o que havia sido separado (o racional e o social). Todo processo em organização está imbricado com as relações sociais.</p> <p>Basicamente é o grau de imersão de cada ator na rede, isto é, o quanto e como ele participa da rede, com tempo, recursos, atividades, trocas, amplitude de relacionamentos (não só técnico, ou comercial).</p>
<p>Thornton e Ocasio- <i>Institutional Logics,</i> 2008</p>	<p>Institucionalismo – o conceito de campo organizacional inclui as normas, práticas e valores que constituem uma lógica (a lógica de mercado, por exemplo). Num campo podem existir lógicas diversas, até concorrentes (por exemplo, lógica de mercado e lógica de proteção ao consumidor) e uma das lógicas acaba dominando num grupo.</p> <p>A ligação com redes é que os grupos de organizações que selecionam determinada lógica exibem mecanismos de coerção, ou imitação, ou recusa entre seus atores, tanto os do grupo, quanto os externos, o que</p>

	faz surgir certas práticas, normas (governança) e formas de relacionamento (relações sociais).
--	--

Fonte: Introdução à Abordagem Social de Redes, Giglio (2018).

Nota: dados trabalhados pelo autor em sala de aula.

O aspecto que merece ser destacado está em constatar que existem várias teorias, modelos, constructos e afirmativas, na perspectiva social de redes, das quais foram selecionadas as que interessam a este trabalho. As variáveis sociais são valorizadas, pré-definidas e incluem o comprometimento e a cooperação; ações voltadas para o coletivo e políticas públicas. Um dos conceitos importantes para o atual trabalho é o de imersão desenvolvida por Granovetter (1985)<sup>5</sup>.

Cabe considerar também que nos estudos de modelos de gestão e em boa parte da literatura a seu respeito, considerando a constituição de redes, tanto no âmbito do setor privado quanto do setor público, prevalece a diretriz da busca de vantagens individuais, ainda que se formem coalizões, justificando a pesquisa a superar essa visão.

Ademais, em relação ao Estado (entenda-se, Poder Público), como um dos integrantes da rede, o mesmo se depara com diferentes demandas sociais e uma multiplicidade de atores influenciando nas decisões políticas (LECHNER, 1997), o que exige, simultaneamente, maior eficácia, efetividade e concretude dos serviços públicos ou de utilidade pública, bem como execução de políticas públicas, com descentralização do poder, em direção integração interorganizacional em prol da sociedade civil.

### **2.3 A assimetria de informação (ou informacional ou informação assimétrica) em rede (de cooperação) governamental**

A pesquisa tem como base uma proposta interdisciplinar, no Direito, estuda-se a repartição de competências entre União, Estados e Municípios (Distrito Federal possui algumas especificidades, as quais não serão tratadas neste trabalho), fixada pela Constituição Federal, ou seja, as matérias próprias de cada um ente federado.

---

<sup>5</sup> Segundo Granovetter (1985), existem dois tipos de *embeddedness*: o estrutural e o relacional. O primeiro tipo enfatiza a posição estrutural de um ator na rede afeta o seu comportamento. O segundo tipo enfatiza a dependência do comportamento dos atores com a estrutura de mútuas expectativas. Rowley, Behrens e Krackhardt (2000) explicam os conceitos de *embeddedness* estrutural e relacional por meio das perspectivas das posições (enfatiza o valor informacional da posição estrutural que o parceiro ocupa na rede) e a coesão (emprega o papel dos elos coesivos diretos como um mecanismo de ganhar informações refinadas, confiança, legitimidade e consenso).

Segundo Moraes, “o princípio geral que norteia a repartição de competência entre as entidades componentes do Estado Federal é o da predominância do interesse, que assim se manifesta”:

**Figura 03 – Repartição de competências**

<b>Ente federativo</b>	<b>Interesse</b>
União	Geral
Estados	Regional
Municípios	Local
Distrito Federal	Regional + local

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base em Moraes (2017).

A divisão constitucional de competências, portanto, aproxima-se do modelo cooperativo, principalmente porque o art. 23 da Constituição Federal de 1988 elenca uma série de áreas de política pública comuns aos Municípios, aos Estados e à União. São ao todo doze incisos que abarcam diversas áreas, dentre elas saúde, acesso à educação e cultura, proteção ao meio ambiente, combate à pobreza, produção agropecuária, abastecimento alimentar e preservação do patrimônio histórico, artístico ou cultural; sendo que as leis complementares fixarão normas para a cooperação entre a União e os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, tendo em vista o equilíbrio do desenvolvimento e do bem-estar em âmbito nacional.

E, no modelo cooperativo nas relações intergovernamentais em uma federação “as instituições políticas incentivam os atores territoriais a colaborarem, dividindo os poderes entre eles funcionalmente e prevendo tarefas a serem executadas conjuntamente” (FRANZESE; ABRUCIO, 2009, p. 5).

De acordo com Souza (2006, p. 196), as competências concorrentes e compartilhadas são as principais fontes geradoras das relações intergovernamentais no federalismo brasileiro, visto que a responsabilidade pela provisão da maioria dos serviços públicos, especialmente os sociais, é comum aos três níveis de governo.

Ao lado desta percepção, no presente trabalho, verifica-se que é relevante o fato de que as políticas públicas formuladas e implementadas pelos entes federados podem ser executadas de maneira cooperada, interdependente e integrada com outros atores, como a sociedade, o Ministério Público Estadual, o Tribunal de Contas da União, a Controladoria Geral da União, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, o Executivo, o

Legislativo, o Judiciário e a burocracia pública, bem como das novas formas de gestão (ONGs, OSS, OSCIPS etc.), regulação do setor público, os comerciantes, os fornecedores etc.

Atento a este cenário, é correto afirmar que o Estado tem experimentado novos arranjos institucionais com o objetivo de efetivar e concretizar políticas públicas em um contexto territorial complexo. E, a partir disto, é possível reconhecer a importância do papel desempenhado por redes de cooperação governamental, com vistas aos ganhos de eficiência e comprometimento social.

No contexto da dinâmica empresarial, do setor privado, a flexibilidade e a adaptabilidade da estrutura organizacional em rede é reconhecida de forma clara. Sob este aspecto, Freire (1998, p. 465) diz que:

O elevado grau de adaptabilidade organizacional constitui a principal vantagem da estrutura em rede, uma vez que as relações entre entidades internas e externas são muito flexíveis. Por essa razão as estruturas em rede são particularmente apropriadas a meios envolventes em rápida mudança tecnologia e comercial. (FREIRE, 1998, p. 465)

Todavia, nessa temática, os relacionamentos interorganizacionais tem sido objeto de poucos estudos acadêmicos e sem emergir como alternativa para se firmar frente aos desafios impostos pelo avanço da realidade social. Os estudos de redes interorganizacionais normalmente estão focados no aspecto racional e econômico (preceitos de um ambiente econômico de livre mercado), sob o prisma da competitividade do setor privado, visando maximizar ganhos do negócio, redução dos custos e redução de comportamentos oportunistas.

Deve-se considerar que, por oportuno, a formação de diversas estruturas interorganizacionais dessa natureza são oriundas da conjunção dos objetivos comuns dos diferentes atores envolvidos na rede, em especial com a participação do Poder Público, somando forças, esforços e desenvolvendo novas maneiras de aperfeiçoar e aplicar seus recursos financeiros e orçamentários, conhecimentos e potencialidades; unindo esforços com outras organizações por meio de ações cooperativas.

Savage (1996, p. 89) comentava que “a forma hierárquica burocrática usada pela maioria das organizações hoje é obsoleta (...) a estrutura organizacional do século vinte e um poderia tomar a forma de um *network* (...)”. Na opinião de Lipnack e Stamps (*apud* PECCI, 1998, p. 12): “a rede está emergindo como forma principal de organização na era da informação, assim como a burocracia estampou a era industrial, a hierarquia controlou a era da agricultura e o pequeno grupo vagueava na era nômade.”

É relevante esclarecer que o termo rede, etimologicamente, origina-se do latim e, conforme Loiola e Moura (1996, p. 54), significa:

Entrelaçamento de fios, cordas, arames, com aberturas regulares fixadas por malhas, formando uma espécie de tecidos. Os fios e as malhas dão a forma básica da rede. De imediato, os fios podem corresponder às linhas ou às relações entre atores e organizações, os quais representariam as malhas ou os nós. (LOIOLA; MOURA, 1996, p.54)

Deste modo, torna-se de importante estudar o termo da assimetria informacional em rede governamental que envolva o relacionamento com outras organizações (ou instituições), sob o viés da efetividade e concretização de políticas públicas, para atendimentos dos preceitos do ordenamento jurídico constitucional.

Busca-se, portanto, analisar de modo teórico-empírico se os diferentes atores participam igualmente dos processos e repetidas interações convergentes para determinados assuntos ou interesses na redes governamentais, frente as eventuais dificuldade enfrentadas (atraso tecnológico, da escassez de recursos, dificuldades de acesso ao crédito, excesso de burocracia, morosidade na fiscalização, implantação, controle de atos administrativos, inefetividade dos provimentos judiciais etc).

A assimetria de informação interfere na funcionalidade de redes governamentais que desenvolvem políticas públicas? As variáveis sociais pré-definidas (comprometimento e cooperação) constituem mecanismos capazes de minimizar ou mesmo neutralizar as consequências da informação assimétrica?

Para embasar as respostas e análises do trabalho, é importante contextualizar que diferentes pontos de vista sobre os resultados e efetividade de políticas públicas, tende a tornar as interações instáveis e formar centros instáveis de tomada de decisão, pois geram adversidades ou disfuncionalidades que afetam o engajamento dos diversos atores integrantes da rede governamental.

O artigo de Rothschild e Stiglitz (1976) foi um marco na discussão sobre assimetria de informação. Nesse artigo, os autores desenvolvem um modelo cujo resultado principal é a ineficiência do mercado sob o contexto de assimetria de informação. Com base nesse conhecimento, o seu estudo da assimetria de informação tem revolucionado as teorias financeiras e é tido como um tema bastante complexo<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Em 2001, o Prémio Nobel da economia foi atribuído a George Akerlof (Berkeley University), Michael Spence (Stanford University) e Joseph Stiglitz (Columbia Business School). Estes autores foram pioneiros no estudo da matéria da assimetria de informação. (Nobelprize, 2012).



A partir disto, com base nas lições de Williamson (1985), pode-se definir assimetria de informação como sendo um fenômeno segundo o qual alguns atores integrantes da rede têm mais informação do que outros, moldando um cenário incerto e inseguro.

Contudo, como se sabe, a assimetria de informação é, originalmente, um fenômeno da área da comunicação. E, para que ocorra a comunicação entre dois agentes, é necessária a troca de signos contida no repertório de cada agente. Quando há uma relação de isonomia entre os repertórios, diz-se que a comunicação ocorre de forma simétrica. Mas, quando há desigualdade entre os repertórios com uma das partes exercendo poder sobre a outra devido ao repertório que possui, a comunicação é dita complementar. Assim, a assimetria de informação é representada por esse desequilíbrio nos repertórios (COELHO, 2005).

Nesta contextualização, a assimetria de informação pode ser analisada por diferentes áreas do conhecimento (Administração, Contabilidade, Economia, Comunicação, Matemática etc) e não é um fenômeno novo porque, comumente, uma das partes possui um maior conhecimento informacional relativo à sua efetiva participação em dada situação comparado com as outras partes envolvidas; mas tem sido objeto de estudos emergentes. Aliás, neste sentido, em redes de cooperação envolvendo o Poder Público em um dos elos de participação, a ocorrência do fenômeno indica ser factível, dada a natureza da política pública a ser efetivada e concretizada.

Cai, Liu e Qian (2009), definem assimetria de informação como sendo a medida em que os gestores sabem mais sobre o valor de uma empresa do que o resto dos agentes nela envolvidos, por exemplo, na perspectiva das Finanças Empresariais. Ou, nas palavras de Varian (1992, p. 440), segundo o qual há informação assimétrica nas situações em que um agente econômico possui informações que outro não possui.

Simplificadamente, a partir da revisão da literatura, pode-se identificar que os problemas associados ou correlatos à assimetria de informação são de quatro ordens: (1) risco moral; (2) seleção adversa, (3) sinalização e (4) *agency problems* (entendido como sendo dificuldades de harmonização dos interesses dentro da estrutura de rede). Porém, os desdobramentos destes quatro elementos não necessitam ser aprofundados nesta pesquisa.

Há de se notar, entretanto, pelos conceitos apresentados acima, o ponto central da assimetria de informação, objeto de análise, relaciona-se às situações nas quais uma parte tende a se beneficiar da predominância informacional de que dispõe para atuar de maneira egoísta em relação à outra parte, sendo que a primeira deveria lealdade e cuidado em função de determinada relação (de direito, formal, informal, pré-contratual ou pós-contratual etc).

Prosseguindo a análise, os estudos apresentados e a sistematização das definições a respeito da assimetria de informação, assimetria informacional ou informação assimétrica, permite-se compreender o fenômeno aplicado ao campo da gestão pública, sob o prisma de rede governamental (ou estatal), em ambiente interorganizacional, com diferentes atores interligados, cujas atitudes e comportamentos podem ser entendidos a partir do relacionamento entre os participantes da mesma.

Frente a todas estas observações, resta vincular a assimetria de informação ao sistema de gestão pública, supramencionada, tendo como centro das atenções a ideia de efetividade e de concretização eficiente de políticas públicas com vistas ao atingimento fiel dos objetivos fixados, como por exemplo o menor custo possível; explorando-se a relação lógica que entre o problema e uma de suas mais complexas tentativas de mitigação por meio da cooperação e do comprometimento.

Para além das definições anteriormente mencionadas, não é demais esclarecer que alguns autores classificam a assimetria de informação em endógena ou exógena. A primeira ocorre de dentro para fora da rede e estará amparada na teoria da governança corporativa, tendo como efeito acentuar a falta de transparência e a desconfiança dos integrantes no que se refere a sua estrutura de governança. A segunda ocorre de fora para dentro da rede; acentuando comportamentos e ações oportunistas entre os integrantes que se beneficiam de uma informação privilegiada.

Por fim, a pesquisa abordará quais as variáveis ou fatores, pela abordagem social, podem mitigar ou eliminar a assimetria de informação na estrutura e na relação da rede governamental, visando a correta e harmônica integração dos diferentes atores em busca de resultados mais próximos dos objetivos definidos na esfera política (governamental ou estatal).

#### **2.4 As variáveis ou fatores sociais: comprometimento e cooperação**

Um dos mais conhecidos estudos envolvendo relacionamento entre organizações foi a Teoria dos Custos de Transação, de Oliver Williamson. Nela, as organizações estabelecem relações com a finalidade de diminuir os custos associados às transações realizadas entre elas. Tais relações se equilibram entre as forças do mercado e a da hierarquia de poder dos atores (WILLIAMSON, 1985).

Vale lembrar, no entanto, que essa é uma abordagem econômica e racional. Na abordagem social de redes, à luz da dinâmica interrelacional e interorganização, estudos se voltam a análise das variáveis denominadas comprometimento (normalmente associada à

confiança) e cooperação. A pesquisa, portanto, desenvolve-se neste cenário, sem adentrar no campo da governança corporativa que também é vista como uma forma efetiva de minimizar o problema da assimetria informacional.

Entendem-se como variáveis ou fatores sociais também conhecidos como fatores sócio-comportamentais relevantes os aspectos sociais e comportamentais que serão descritos como essenciais para o desempenho da rede e sua sustentação ao longo do tempo, quais sejam: comprometimento (RING e VAN DE VEN, 1994; PUTNAM, 2002) e cooperação (AXELROD, 1984; AGOSTINHO, 2003). Contudo, há outra variável que não será objeto de análise específica deste trabalho, a confiança (FUKUYAMA, 1996; SELIGSON e RENNÓ, 2000; LUDANSEN, 2002).

Outra questão relevante e com o intuito de determinar, de forma objetiva, o significado de cada termo, apresenta-se uma série de definições de alguns autores que irá permitir um alinhamento teórico da pesquisa.

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

Além disto, Sadowski e Duysters (2008) indicam que falta de comprometimento e confiança entre parceiros (sentido amplo) pode levar ao fracasso da rede. Na mesma linha, Kumar e Nti (1998) complementam que as empresas parceiras aprendem com as sucessivas interações, buscando a eficiência, equidade e adaptabilidade, resultando no aumento ou diminuição do nível de comprometimento.

Grandori e Soda (1995) e Nohria e Eccles (1992) conceituam **comprometimento** como sendo uma atitude e comportamento dirigido para ações coletivas, no sentido de ajudar o outro que expôs seus problemas e solicitou ajuda; e também como a disposição em não se aproveitar dos outros. E neste trabalho, o comprometimento será compreendido pela perspectiva destes autores.

Aliás, Ring e Van De Ven (1994) informam que o nível de comprometimento nas relações interorganizacionais incorre na dinâmica social das relações, pois induz a renegociações entre empresas, ou seja, o comprometimento é essencial para estruturas de redes, notadamente do presente estudo.

Gundlach (1995) entende que comprometimento está diretamente relacionado à confiança, reciprocidade e à escassez de alternativas, ideias centrais do relacionismo. Alguns autores, durante a revisão da literatura, estabelecem que o comprometimento possui as

dimensões de credibilidade e proporcionalidade, cuja definição envolve: (i) o comprometimento possui um aspecto instrumental: ação positiva que signifique mais do que uma simples promessa, (ii) demonstrar, através de uma atitude, o interesse no relacionamento de longo prazo e (iii) o aspecto temporal, pelo fato de que o comprometimento só se revela em longo prazo.

Por outro lado, segundo Carneiro (1981) a sobrevivência da raça humana sempre esteve atrelada à **cooperação**, desde o início das civilizações.

A palavra cooperação provém do latim *cooperatione*, derivado do verbo *cooperati*, de *cum + operari* = operar, trabalhar em conjunto (PINHO, 1997).

A forma com que a cooperação deve ser encarada pelas organizações é a de criar uma visão integradora que se encontra acima de conceitos político ideológicos de qualquer natureza. (AUMANN, 1964 e SCHELING, 1958).

Wildeman (1999) os fatores essenciais para manter uma estratégia de cooperação são: a avaliação frequente da rede; o suprimento adequado de informações entre os membros da rede e a garantia de que os membros se incentivem mutuamente e continuem interessados a participar.

Granovetter (1985) afirmava que o comprometimento entre os participantes surge por acaso devido ao relacionamento existente entre as partes, assim como a amizade. Assim, a confiança e cooperação são caminhos naturais.

Desse modo, entende-se que a cooperação traz benefícios para todos, pois os diferentes integrantes de uma rede governamental tornam-se muito mais fortes e efetivos na consecução de objetivos comuns, podendo assim, atender o interesse social; transcendendo aspectos disfuncionais, desalinhados e interesses pessoais.

Portanto, o comprometimento e a cooperação são postos como as bases sobre os quais todos os processos da rede se orientam, se coordenam e se organizam, resultando em sinais de evolução e crescimento, com mitigação de assimetrias informacionais, em constante interação interorganizacional, com vistas a efetivação e concretização de políticas públicas.

## **2.5 O estudo de caso: rede CEAGESP**

A Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo (CEAGESP), nasceu em 1969, resultado da fusão entre o Centro Estadual de Abastecimento (CEASA) e a Companhia de Armazéns Gerais do Estado de São Paulo (CAGESP), mantidos pelo Governo Estadual. Em 02/01/1998 ocorreu a transferência das ações da Companhia para a União, por

meio do contrato de assunção da dívida, com fundamento na Lei nº 9.496, de 11 de setembro de 1997.

Atualmente, a Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo (CEAGESP) tem personalidade jurídica de direito privado, está organizada sob a forma de sociedade de capital por ações, pertencente a estrutura organizacional e vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, nos termos do art. 2º, inciso V, letra “b”, item “3”, do Decreto nº 8.852, de 20 de setembro de 2016, registro CGC/MAPA nº SP0174, no qual o controle acionário é detido pela União, pois, esta detém a maioria do capital social com direito a voto, razão pela qual é uma sociedade de economia mista e não dependente (não recebe recursos financeiros do Governo Federal), formada por um quadro orgânico de 627 funcionários efetivos, segundo a Prestação Contas Ordinária Anual, referente os Exercícios 2015-2016.

Sua importância decorre do seu objeto específico: operação no âmbito do sistema estadual de abastecimento de produtos agropecuários e pesqueiros atuando na guarda e conservação de mercadorias de terceiros em armazéns, silos e frigoríficos e na instalação de entrepostos para, sob sua administração, permitir o uso remunerado de seus espaços para a comercialização destes produtos por terceiros. Ela também permite o uso remunerado de áreas sem exploração comercial nas unidades operacionais a terceiros, para outras atividades correlatas ou afins.

**Figura 04 – Vista aérea do Entreposto Terminal de São Paulo (ETSP)**



Fonte: Ceagesp (2016).

Além disto, a CEAGESP executa serviços complementares de promoção de novos estudos e pesquisas para subsidiar o estabelecimento de padrões oficiais de classificação, rotulagem e embalagens de produtos agropecuários do agronegócio, manter serviços de informação de mercado, de classificação e certificação de produtos vegetais, seus subprodutos e resíduos de valor econômico, bem como comercializa produtos e subprodutos, observando a legislação vigente.

A sua atuação nas atividades de entrepostagem e de armazenagem geraram receitas operacionais brutas na importância de R\$ 103,764 milhões em 2016, representando um aumento de 4,63% em relação ao exercício anterior (de R\$ 99,174 milhões). Na atividade específica de armazenagem, em 2016, a receita operacional bruta atingiu o valor de R\$ 29,329 milhões (R\$ 35,030 milhões em 2015), apresentando uma retração de 16,27%. No que se refere à atividade exclusiva de entrepostagem, a receita operacional bruta atingiu o valor de R\$ 74,431 milhões, registrando elevação de 16,04%, em relação aos R\$ 64,144 milhões em 2015.

**Figura 05 – Entrepostos, Silos e Armazéns da CEAGESP**



Fonte: Ceagesp (2016a)

Assim, a CEAGESP é considerada o terceiro centro de comercialização atacadista de perecíveis do mundo - depois de Paris e Nova York – e a maior central de Entrepostos da América Latina, com 2750 permissionários e comercializando cerca de 3,3 milhões de toneladas por mês, com as características e objeto estatutário peculiar, constituída como empresa estatal federal voltada ao agronegócio. Além do quadro estratégico, há mais de treze

anos (Portaria nº 17, de 14 de abril de 2016) em 2003 houve a criação do “Banco CEAGESP de Alimentos” (BCA), cujo papel primordial, segundo o Balanço Patrimonial 2016, é:

“...evitar o desperdício dos alimentos excedentes da comercialização atacadista e alimentar os beneficiários das entidades públicas/privadas e associações que operam gratuitamente em todas as circunstâncias, com alimentos ou refeição das pessoas em situação de insegurança alimentar como: creches, casas de recuperação, orfanatos, asilos e entidades assistenciais em geral e outros bancos de alimentos parceiros”. (DOU, 2017, p. 3)

No balanço consta que, em 2016, foram atendidas 300 entidades beneficiando mais de 50 mil pessoas, totalizando 1,322 milhão de toneladas de doações provenientes de 675 permissionários que participaram do projeto contra a fome e o desperdício. Registra-se, também, o atendimento às famílias vítimas de catástrofes naturais como enchentes, incêndios e ações de ajudas humanitárias, como o caso dos refugiados de guerra e programas de redução de desperdício alimentar. Ainda, outro fator mencionado é a implementação de soluções de tecnologia alimentar buscando a sua preservação e longevidade, para que os produtos possam ser doados com maturidade estendida e mais segura do que os produtos *in natura*.

### Figura 06 – Banco CEAGESP de Alimentos (BCA)

Banco CEAGESP de Alimentos  
(BCA) do ETSP



Banco de Alimentos do  
Entrepósito de Ribeirão Preto



Banco CEAGESP de Alimentos  
de Araçatuba



Fonte: Ceagesp (2016b)

Em 2016, além de 19 países, 22 Estados e 1.470 municípios brasileiros destinaram produtos para comercialização nas unidades da CEAGESP.

**Figura 07 – Áreas da CEAGESP (ETSP)**



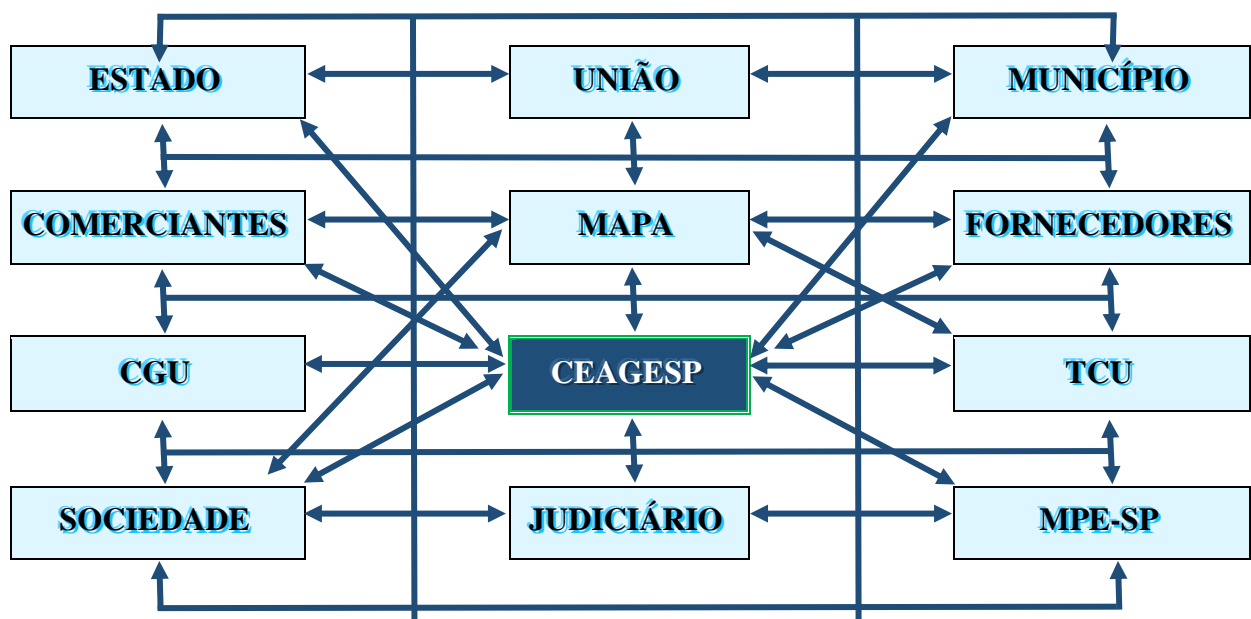
Fonte: Ceagesp (2016c).

Corretamente compreendido e dimensionado o recorte geográfico onde o trabalho irá se desenvolver, bem como o objeto de atuação da CEAGESP, mostra-se visível a rede que a compõe.

Conforme Belussi e Arcangeli (1988), há um aspecto fundamental na concepção de uma rede de cooperação, resultante da combinação entre as formas de aprendizagem e a frequência da interação, isto é, da participação dos diferentes laços entre os atores.

A Figura 08 ilustra a estrutura do contexto acima descrito.

**Figura 08 – Estrutura relacional, integrantes e conexões simples da rede**



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Nota 01: (a) CEAGESP: empresa estatal federal (estruturalmente híbrida); (b) CGU: Controladoria-Geral da União que exerce o controle interno; (c) TCU: Tribunal de Contas da União que exerce o controle externo; (d)



FORNECEDORES: (pessoas físicas ou pessoas jurídicas que vendem produtos, prestam serviços terceirizados ou não, bem como realizam obras e serviços de engenharia) contratados pela CEAGESP, em regra por licitação, cuja despesa é rateada para os comerciantes. Por exemplo: contratação de empresa de segurança, por procedimento licitatório, pelo valor doze milhões anual, rateados para seis mil comerciantes; (e) COMERCIANTES: aqui entendidos como sendo pessoas jurídicas denominados de permissionários que possuem vínculo formal com a CEAGESP por um documento denominado “termo de permissão remunerado de uso” (TPRU) e que comercializam produtos hortifrutigranjeiros, notadamente um seguimento do agronegócio; (f) as três esferas do Poder Executivo: federal, estadual e municipal; (g) MAPA: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, é o supervisor das atividades desempenhadas com a CEAGESP, vinculada com a União; (h) MPE-SP: Ministério Público do Estado de São Paulo, dentre as atividades institucionais, funciona como fiscal da lei na defesa do patrimônio público; (i) SOCIEDADE CIVIL: representa a sociedade civil e exerce controle social sobre os atos praticados pelos gestores públicos; (j) PODER JUDICIÁRIO: efetiva o controle de legalidade dos atos praticados pelos gestores públicos e pelos órgãos e entidades da Administração Pública. Todos interconectados na rede.

NOTA 02: Usualmente, nos estudos voltados à rede, a partir de certas informações e dados, é possível construir o desenho da rede, gerado pelos *softwares* UCINET® e NETDRAW.

Com base nestas informações, o estudo de caso foi realizado em uma de três sociedades de economia mista vinculadas ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) atuante no ramo do agronegócio e do abastecimento alimentar.

Ademais, a escolha da Companhia objeto do estudo de caso deu-se em razão de três razões essenciais: (a) têm 50 anos de existência, sendo considerada o maior centro de comercialização de hortigranjeiros do país e o 3º maior entreposto em comercialização do mundo, (b) é fiscalizado pela Controladoria-Geral da União (CGU), Tribunal de Contas da União (TCU); fornecedores, distribuidores, ambulantes, carregadores, entidades sindicais, comerciantes, sociedade em geral, organizações do terceiro setor, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), Ministério Público do Estado de São Paulo (MPE-SP) e Poder Judiciário, dentre outros e (c) exercício de política pública voltada à distribuição alimentar visando o desenvolvimento social e o combate à fome.

Os membros integrantes lembram os nós (retângulos) da rede governamental, enquanto que as múltiplas conexões (setas e linhas) formam os elos entrelaçando os nós (interdependência), de maneira simplificada, visando demonstrar o fluxo dinâmico de interações na tomada de decisões, informações, inovações, recursos, tecnologia, riscos etc, proporcionando a maior efetividade e eficiência na execução de políticas públicas.

No que se refere ao acesso a informações e dados, estes não são confidenciais e observam regras mínimas de transparência pública e estão disponíveis ao público em geral, aos órgãos de controle interno e externo diante da obrigatoriedade que a Companhia está sujeita, nos termos do art. 70 da Constituição Federal, elaborado de acordo com as disposições da Instrução Normativa TCU nº 63/2010, das Decisões Normativas TCU nº 154/2016 e 156/2016 e das Portarias TCU nº 59/2017 e CGU 522/2015.

Neste contexto, foram acessados e analisados na pesquisa os documentos relativos aos balanços patrimoniais (ano-exercício 2015-2016), os relatórios de gestão da Companhia, neste mesmo período (prestação de contas ordinária anual) e os processos abertos junto ao Tribunal de Contas da União (TCU).

Como essa estrutura relacional, integrantes e conexões da rede são dinâmicas, ou seja, mutáveis, a análise descreve uma situação atual, no momento presente, podendo ter outra configuração no futuro. Em outras palavras, torna-se difícil ou mesmo desnecessário construir uma conjectura sobre o desenvolvimento da rede.

Todavia, há diferenças entre o setor privado (estrutura de mercado na qual se busca menores custos e maior produtividade organizacional para alcançarem maior vantagem competitiva com organização de estratégias empresariais) e o setor público ou governamental, principalmente quando estes últimos são os atores responsáveis pela formação e articulação de redes de políticas públicas no contexto do processo de formulação e de implementação das ações estatais.

A estrutura relacional, acima apresentada, pode ser ampliada, de modo a classificá-la como aberta. A rede estudada ainda tem como participantes todos àqueles descritos na nota da Figura 2, tornando-se complexa caso haja a inclusão de entidades sindicais (SINCAESP, SINCOMAT, SINCOMFLORES, ACAPESP, APESP, SINDICAR), organizações não governamentais e pessoas jurídicas sem fins lucrativos. Porém, para fins deste trabalho, está-se restringindo a configuração.

Todavia, o caráter plural das relações é mantido, de modo que a tendência de conflitos é maior, possibilitando a ocorrência de assimetria de informação entre os diversos atores, vindo a influenciar a efetividade de políticas públicas voltadas para o setor do abastecimento alimentar.

Quando há simetria de informação, todos os atores se articulam de maneira uniforme e coesa: com ações destinadas à resolução de eventuais problemas em questões substantivas do

agronegócio, com atuação cooperativa. Mas, como dito anteriormente, há forte tendência a ocorrência de assimetria de informação, impactando na efetividade e concretização de políticas públicas.

No contexto do estudo de caso, a partir das análises realizadas, verifica-se que no exercício de 2015 foram abertos o total de 05 (cinco) processos junto ao Tribunal de Contas da União, sendo 02 (duas) delas representações. A CEAGESP recebeu 08 (oito) denúncias pelo seu sistema de Ouvidoria. Não existem informações objetivas e claras quanto a gestão pública prestadas pelo controle interno para a Controladoria-Geral da União (CGU), tampouco informações de quantos processos judiciais foram ajuizadas em desfavor da Companhia e a natureza das mesmas; não existem dados sobre inquéritos cíveis e criminais instaurados no âmbito do Ministério Público do Estado de São Paulo e também inexistem estatísticas de controle e regulação do mercado voltado ao agronegócio.

Em 2016, foram abertos o total de 10 (dez) processos junto ao Tribunal de Contas da União, sendo 03 (três) representações e 02 (duas) denúncias. A CEAGESP recebeu 18 (dezoito) denúncias pelo seu sistema de Ouvidoria e os demais itens, mencionados acima, do exercício anterior inalterados.

De acordo com o quadro acima descrito, constata-se que as informações e os dados não compõem um fluxo simétrico, seja por omissão, seja por disfuncionalidade ou falha relacional. Contudo, essa assimetria de informação pode gerar um aumento do nível de impacto da incerteza futura nas decisões que precisam ser tomadas pelos gestores públicos, órgãos de controle interno (CGU) e controle externo (TCU), Poder Judiciário, Ministério Público Estadual, sociedade civil, empresas que se relacionam (direta ou indiretamente) com a CEAGESP etc.

Ressalta-se que um ou alguns atores integrantes da rede CEAGESP possuem informações, sendo que estas deveriam fluir simetricamente em todo o arranjo interorganizacional e interrelacional, com o que demonstraria a forte ligação social entre a Companhia e os demais atores, com bases em princípios administrativos, comerciais e sociais, convergindo para uma relação de cooperação e comprometimento entre todos os envolvidos para consecução de políticas públicas.

Aqui vale a analogia com a assimetria de informação foi discutida por Akerlof (1970) por meio da ilustração do caso do mercado norte-americano de carros usados, em estudo referente ao *market for lemons*, em que carros velhos são conhecidos como *lemons* (limões) e

quem vende o automóvel tem pleno conhecimento das condições do veículo, enquanto quem compra desconhece tais condições. Por isso, o comprador já vai disposto a pagar um preço mais baixo pelo veículo. Em consequência, quem tem um carro bom não quer vender, pois vai receber aquém do valor real do seu veículo. Ou seja, em muitos casos o vendedor de um determinado produto conhece mais a respeito de sua qualidade do que o comprador. Em outro exemplo, os administradores de empresa podem vir a ter mais conhecimento a respeito dos custos, da posição competitiva e das oportunidades de investimentos da organização do que até mesmo os proprietários (PINDYCK; RUBINFELD, 2002).

Vale lembrar que esta situação, ainda, possibilita que um ou alguns atores integrantes da rede CEAGESP tenham acesso privilegiado a determinadas informações, quando estas deveriam ser públicas e transparentes; acarretando-se, desta maneira, a assimetria de informação e, via de consequência, sérias distorções à efetividade e concretização de políticas públicas em razão da pouca confiança e credibilidade gerada.

Trazendo-se a lição Yazbek (2007, p. 42), ainda na perspectiva econômica, mas plenamente aplicável ao estudo:

**A informação é uma das mais importantes formas de reduzir a insegurança dos agentes e, embora tradicionalmente se presuma que ela é distribuída de forma igualitária, em especial por meio do sistema de preços, isso não ocorre necessariamente, havendo discrepâncias na sua disponibilidade.** (grifado). (YAZBEK, 2007, p. 42)

A CEAGESP dispõe de coordenação de auditoria interna, coordenação de comunicação e coordenação de governança corporativa, mas ao não estruturar essas áreas permite que as situações de acesso limitado ou indiscriminado à informação ocasionem assimetrias informacionais especialmente na rede a qual integra, já que nesse arranjo a informação tem papel relevante e fundamental, pois ao executar políticas públicas no setor de abastecimento alimentar (vinculado ao agronegócio) deve compreender a complexa máquina pública e os processos de planejamento, implementação e avaliação das políticas públicas, em distintos contextos políticos, econômicos e sociais.

De fato, a assimetria de informação gera efeitos potencialmente negativos à rede governamental, resultado em: (1) insegurança e desconfiança; (2) aumento de custos de manutenção das atividades e/ou ações voltadas à distribuição de alimentos pelo BCA; (3) descrédito junto às empresas doadoras de alimentos, promovendo, (4) elevação do número de denúncias, representações, aberturas de inquéritos (civis e criminais) por irregularidades e (5) judicialização de demandas; (6) instauração de monitoramentos, inspeções e auditorias de

natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial. É relevante sublinhar que nesse cenário também emerge comportamentos oportunistas que, por sua vez, são capazes de influenciar o desempenho do agronegócio, com elevação de preços e redução de doações, de modo a ocasionar prejuízos graves à sociedade.

A reversão de tal situação será possível com a utilização de variáveis sociais como o comprometimento e a cooperação? A partir da análise da fundamentação teórica desenvolvida e uma vez realizada a revisão bibliográfica, percebe-se que a convergência das afirmativas dos autores é a valorização destas categorias sociais na mitigação de assimetria informacional, mas predominam as análises isoladas, com algumas poucas tentativas de uni-las.

No presente estudo, aceita-se a análise isolada, bem como a integrativa, partir da abordagem social e da abordagem da sociedade em rede. Ao lado disto, conforme os autores, o comprometimento (podendo associá-la com a confiança) é a peça-chave para a construção da cooperação e constitui um desafio para os diferentes atores nas redes governamentais quando exercido por políticas públicas federais, estaduais e municipais, principalmente quando se parte da perspectiva da efetividade e concretude.

### 3 Aspectos metodológicos

De acordo com Fonseca (2002), *methodos* significa organização, e *logos*, estudo sistemático, pesquisa, investigação; assim, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem trilhados para se realizar uma pesquisa, um estudo ou para se fazer ciência. Pela etimologia, a palavra metodologia significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica.

Segundo Morgan (1983, p. 21), “metodologias são esquemas de resolução de problemas que diminuem a distância entre a imagem sobre o fenômeno e o próprio fenômeno”.

Minayo (2007, p. 44) define metodologia de forma abrangente:

(...) a) como a discussão epistemológica sobre o “caminho do pensamento” que o tema ou o objeto de investigação requer; b) como a apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação; c) e como a “criatividade do pesquisador”, ou seja, a sua marca pessoal e específica na forma de articular teoria, métodos, achados experimentais, observacionais ou de qualquer outro tipo específico de resposta às indagações específicas. (MINAYO, 2007, p. 44)

Entretanto, é importante realçar que há uma diferença entre metodologia e métodos. A metodologia, propriamente dita, interessa-se pela validade do caminho escolhido pelo pesquisador para se chegar ao fim proposto pela pesquisa. Com isto, quer se dizer que a metodologia não deve ser confundida com a teoria (conteúdo) nem com os métodos e técnicas (procedimentos), pois ela vai além da descrição destes últimos, indicando a escolha teórica realizada pelo pesquisador para abordar o objeto de estudo.

Nesta perspectiva, ainda, embora metodologia e métodos não sejam sinônimos, são dois termos inseparáveis, “devendo ser tratados de maneira integrada e apropriada quando se escolhe um tema, um objeto, ou um problema de investigação” (MINAYO, 2007, p. 44).

#### 3.1 Caracterização da Pesquisa

A caracterização da pesquisa tem como objetivo definir a metodologia que será utilizada na mesma, indicando quais ferramentas serão usadas na condução e análise dos resultados.

Neste sentido, se acordo com Gil (2009), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Segundo o autor, a vantagem desse tipo de pesquisa reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama maior de fenômenos do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem é particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados que estão dispersos no tempo e no espaço relacionados ao objeto de estudo.

Por outro lado, segundo Rudio (1985), a pesquisa descritiva, está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los; a investigação experimental, por sua vez, pretende dizer de que modo ou por que causas o fenômeno é produzido. O autor assevera que a investigação descritiva vai além do experimento: procura analisar fatos e/ou fenômenos, fazendo uma descrição detalhada da forma como estes fatos e fenômenos se apresentam. Mais precisamente, é uma análise em profundidade da realidade pesquisada.

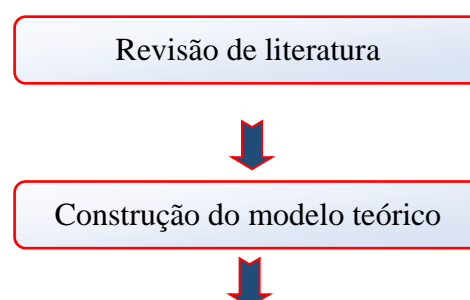
Além disso, a pesquisa se caracterizará como pesquisa exploratória, usada nas investigações sociais, como se verifica em Gil (2009) e em Cervo e Bervian (2002). Estes autores esclarecem que este tipo de pesquisa objetiva proporcionar maior familiaridade com o problema para torná-lo mais explícito ou constituir hipóteses. Pode-se dizer que, assim, o objetivo principal destas pesquisas é o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. O planejamento da pesquisa exploratória pode assumir a forma de estudos de caso (GIL, 2009, p. 41), dotados de interesses específicos, nos quais o contexto e as singularidades do caso são elementos importantes da investigação (STAKE, 2005; THACHER, 2006; BENBASAT, GOLDSTEIN E MEAD, 1987; BUFONI, 2002).

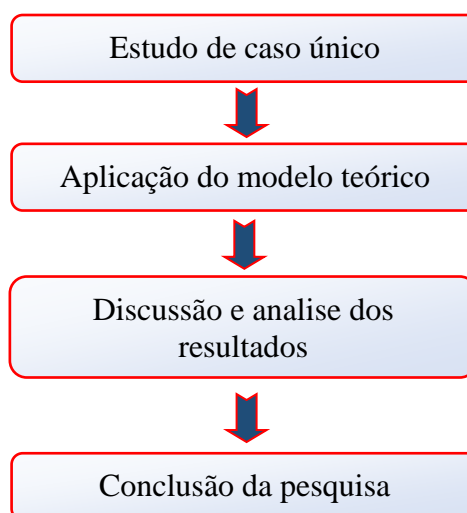
Por fim, a partir da leitura para fundamentação teórica, foram estudadas as questões relativas à assimetria de informação. Posteriormente, foram elencados os fatores que possam mitigar os efeitos de assimetria informacional, visando responder ao problema de pesquisa.

### 3.2 Procedimentos da Pesquisa

O procedimento da pesquisa envolverá etapas, procedimentos de coleta de dados e informações, bem como estratégias a serem utilizadas para análise de dados, da seguinte forma:

**Figura 09 - Procedimentos da pesquisa**





Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Na primeira etapa: revisão bibliográfica e apresentação de trabalhos que investigaram o tema da cooperação e comprometimento, no desenvolvimento e na formação de redes governamentais e redes do agronegócio. Este tópico é finalizado com comentários sobre essa revisão, dando ênfase aos autores que afirmam que o desenvolvimento das redes ocorre a partir de categorias sociais para efetivação de políticas públicas.

Na segunda etapa: são apresentados os fundamentos teóricos da pesquisa, trazendo os conceitos da abordagem da sociedade em rede e seus principais teóricos. Em seguida, são conceituadas teórica e operacionalmente as categorias cooperação, confiança e comprometimento, visando demonstrar que as mesmas podem colaborar no controle das assimetrias que surgem em redes governamentais de cooperação.

Na terceira etapa: desenvolvida como estudo de caso único a rede governamental integrada pela Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo (CEAGESP), empresa estatal selecionada em função de sua relevância no segmento do agronegócio, no abastecimento alimentar nacional e regional (Cidade de São Paulo), notadamente pelo fato de que, a pesquisadora integra seu quadro orgânico funcional, no cargo de advogada, desempenhando atribuições multidisciplinares internamente.

Segundo Yin (2001), o uso do estudo de caso é adequado quando se pretende investigar o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos. O autor entende que o estudo de caso é uma investigação empírica que permite o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos, como no caso.



Na quarta etapa: descreve a metodologia do trabalho, caracterizando a pesquisa como descritiva e interpretativa, de natureza qualitativa, tomando como exemplos redes a CEAGESP incursa, no setor do abastecimento alimentar, voltado ao agronegócio, no Estado de São Paulo.

Na quinta etapa, apresenta e discute os dados e as informações coletadas. Seguem-se as premissas da análise qualitativa, na qual cada tópico é apresentado e é dada uma resposta ao problema de pesquisa.

Na sexta e última etapa, são apresentadas as conclusões da pesquisa, a discussão de suas implicações, a discussão dos dados e das teorias, os limites e as sugestões de novas pesquisas.

## 4 Apresentando e discutindo os resultados obtidos

A caráter dinâmico da globalização acentuou a integração em rede da sociedade, das organizações públicas e do setor privado. Um propósito que de fato é característico, quando da formação de redes, é a promoção de interesses coletivos. Sem dúvida, no caso, melhores resultados são atingidos quando as organizações governamentais atuam em rede, reduzindo os interesses individuais e maximizando os interesses comuns ou coletivos e gerando benefícios.

Similarmente como ocorre no setor privado, a concepção de rede foi estendida à Administração Pública, sendo este o objeto de análise do estudo, com algumas particularidades que serão a seguir referidas.

A par disto, demonstrou-se os diferentes usos dados à palavra “redes” pelos estudos desenvolvidos com base na abordagem de redes. A pesquisa, preponderante, baseou-se na teoria das organizações e na abordagem social, utilizando o conceito de redes como um instrumento analítico para compreender as relações sociais nas organizações (públicas ou governamentais), as relações interorganizacionais emergentes e a relação das organizações com o ambiente externo a ela.

Evidenciou-se a configuração da sociedade em rede, bem como o fato de que sozinho o Estado não é mais capaz de atender às necessidades e os anseios gerais da população frente às dificuldades crescentes para o atendimento do interesse geral da sociedade. Assim, contemporaneamente, surgiram novos arranjos institucionais nos quais o Estado tem participação em prol da efetividade e concretização de políticas públicas.

No caso brasileiro, o modelo proposto pela Constituição Federal de 1988, é de um Estado mais democrático e participativo, apresentando uma repartição de competências comuns entre os entes federados (União, Estados, Municípios e Distrito Federal).

O modelo brasileiro pode ser classificado como um federalismo cooperativo e segundo Zimmermann (2006, p. 392), não se pode deixar de admitir o federalismo cooperativo verdadeiramente democrático, formado “... no consentimento geral da nação, e não através da imposição do poder central”, eliminando-se, dessa forma, o autoritarismo.

Neste ponto, conhecer o federalismo contribuiu para a pesquisa. Embora também existam uma variedade de definições de federalismo na literatura sobre o assunto, certo é que há um consenso sobre suas características básicas: “uma divisão de poder garantida entre governo central e governos regionais”, normalmente usados “em dois tipos de países: os relativamente grandes e as sociedades plurais, nas palavras de Lijphart (2011, p. 214 e 222).

Dessa forma, os entes federados constituem a Administração Pública Direta, sendo apta a desenvolver ações governamentais e políticas quanto prestar serviços públicos, formular, implementar e avaliar políticas públicas. E, neste contexto, os governos municipais, estaduais e governo federal passam a adotar estratégias em rede e envolver os mais diversos tipos de cooperação (notadamente, intergovernamental), com diferentes atores privados e com atores da sociedade civil, dentre outros.

Em razão disto, ficou demonstrado que a possibilidade de atuação simultânea dos diferentes níveis de governo em áreas comuns faz com que se aproxime do modelo cooperativo, de fomento às políticas públicas.

Como demonstra a literatura, a utilização de redes de cooperação governamental é uma forma de reunir diferentes atores em torno de objetivos comuns, no caso, efetividade e concretização de políticas públicas. Teoricamente, a rede é uma solução organizacional que prima pela descentralização na tomada de decisão, pela democracia, flexibilidade, assim como pelo grau de autonomia de seus membros. Uma rede opera por meio de um processo de desconcentração de poder; segundo Castells (2003), “a nova morfologia da rede é uma fonte de drástica reorganização das relações de poder”.

Por certo, neste quadro, os mecanismos de integração entre os diversos atores, tanto sociais quanto públicos e privados, representam respostas pragmáticas aos problemas sociais e, via de consequência, por meio da representatividade democrática, novas formas de coordenação de interesses emergem em rede de cooperação governamental. Observa-se, assim, forte tendência ao surgimento de assimetria de informação na relação interorganizacional da rede.

A assimetria de informação, conforme Bhattacharya & Daouk (2009), ocorre quando uma das partes possui um maior conhecimento informacional relativo à sua efetiva participação em dada situação comparado com outras partes envolvidas, ocorre o fenômeno da assimetria de informação.

Os problemas ocasionados, no âmbito relacional interorganizacional, pela assimetria de informação, independentemente de sua causa, é seu efeito predominantemente negativo, resultando em perda de efetividade e afetando a concretização de políticas públicas desenvolvidas em rede governamental com a participação de diversos e diferentes atores, ocasionando.

Sob este contexto, após a revisão bibliográfica, alcançou-se o objetivo geral da pesquisa, no tocante a análise de como as assimetrias interferem na funcionalidade de redes governamentais que desempenham políticas públicas.

Logo, ainda nesta perspectiva, os objetivos específicos também foram alcançados. Entretanto, foram encontradas dificuldades durante a revisão teórica, pois o tema vinculados aos objetivos específicos (analisar com as variáveis pré-definidas meios de minimizar as assimetrias que interferem na funcionalidade de redes governamentais e analisar as teorias de redes voltadas para assimetria informacional) são relativamente novos e raros no Brasil, de modo que, para o embasamento teórico foi necessário recorrer a material bibliográfico de assuntos correlatos, uma vez que a produção científica na área é ainda bastante incipiente, o que dificultou e dificulta, em algumas situações pontuais, o acesso à fonte primária.

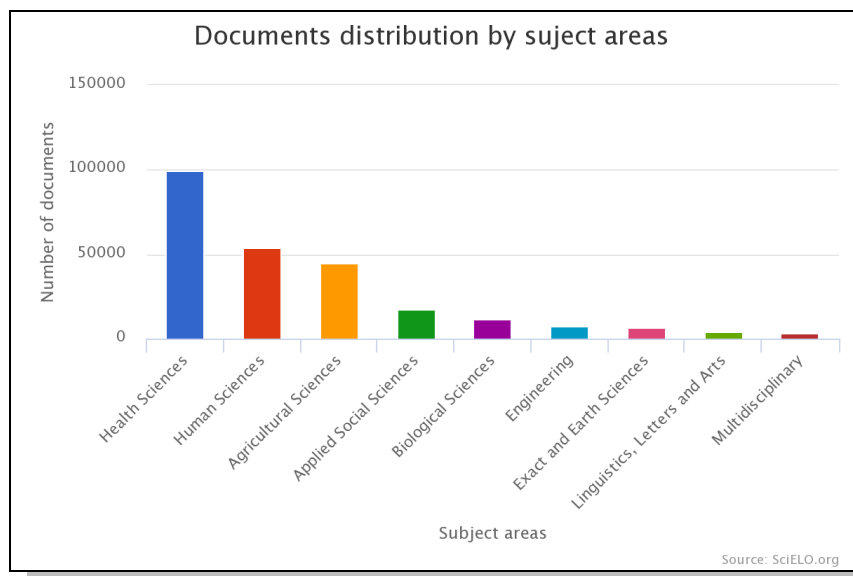
Ao lado disso, o estudo de caso corroborou as afirmações, conceitos e teorias desenvolvidas ao longo desta pesquisa. A rede CEAGESP reforça a ideia de que quando não se fazem presentes as variáveis sociais (comprometimento e cooperação) a interação dos diversos atores sociais fica comprometida, em razão do surgimento da assimetria de informação, independentemente do caráter que essa assuma, na qual um ou alguns atores possuem informações ou conhecimentos que os demais não possuem.

Os resultados obtidos, por meio do estudo de caso, faz com que seja possível asseverar que a da assimetria de informação é um problema grave, impactando na reputação dos atores envolvidos na rede e, conseqüentemente, afetando a eficiência na prestação de serviços públicos, bem como a efetividade e concretização de políticas públicas, notadamente no setor de abastecimento alimentar de São Paulo.

Em termos gerais, a rede CEAGESP validou a fundamentação teórica desenvolvida. Ou seja, as variáveis sociais pré-estabelecidas nesta pesquisa mitigam a assimetria de informação em relação a qualidade na realização de políticas públicas.

Para a investigação da produção brasileira foi utilizado o *Scientific Electronic Library Online* - Scielo, uma biblioteca eletrônica que abrange uma coleção selecionada de periódicos científicos, cujo objetivo é o desenvolvimento de uma metodologia comum para a preparação, armazenamento, disseminação e avaliação da produção científica em formato eletrônico. Utilizando-se o filtro idioma em português e período de 1909 a 2018, constatamos a existência de, aproximadamente, 53.670 mil documentos na área de Ciências Humanas e 17.331 mil documentos na área de Ciências Sociais Aplicadas, segundo gráfico abaixo:

**Figura 10 – Gráfico analítico Scielo**



Fonte: Scielo (2017).

Na área de Ciências Sociais Aplicadas, em toda coleção das Revistas de Administração (Contemporânea, Pública e de Empresas), a palavra redes, por assunto, sem filtro, gera 943 resultados, ou seja, aproximadamente 5,44% da produção.

Para continuar a pesquisa, como palavras-chave, seguindo a coerência com assunto, foram buscadas: 1) confiança (157 indicações); 2) comprometimento (198 indicações); 3) cooperação (443 indicações) e 4) agronegócio (105 indicações). A reunião das três primeiras palavras resultou em 2 indicações. Já a pesquisa utilizando a palavra-chave assimetria, busca por assunto, encontra o total de 108 indicações, sendo apenas 3 indicações quando acrescida da palavra informacional e 17 com a palavra informação.

Segundo Packer (2014, p. 16), 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*, 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)

O Scielo é uma fonte que indica os artigos presentes em revistas qualificadas e por permitirem cruzamentos e variações de busca, conforme interesse do pesquisador.

A conclusão que se constata é que são raros ou até mesmo inexistentes trabalhos brasileiros que buscam a ligação entre comprometimento e cooperação, bem como influências da assimetria de informação, conforme os cruzamentos realizados, sob uma perspectiva que some temas de redes e de Administração Pública. Isto corrobora a justificativa deste estudo, o que, por óbvio, não tem a intenção e condição de esgotar a temática de tão fértil e crescente campo de estudo, nas mais variáveis áreas do conhecimento.

## 5 Considerações Finais

Para uma maior compreensão do tema foi realizado um estudo de caso, no qual se analisou a estrutura relacional, integrantes e conexões da rede CEAGESP, sendo possível afirmar que se trata de uma rede governamental e interorganizacional, em especial, voltada para o agronegócio e a organização do sistema de abastecimento alimentar na cidade de São Paulo, concretizando políticas públicas efetivas neste setor, por meio do Banco CEAGESP de Alimentos (BCA), o qual promove a coleta, seleção e distribuição de alimentos oferecidos por produtores e comerciantes atacadistas (permissionários) para entidades sociais do Estado de São Paulo, além de colaborar no atendimento a famílias vítimas de catástrofes naturais etc.

Sob esta perspectiva, por meio da Figura 08, sob o título “Estrutura relacional, integrantes e conexões simples da rede”, tornou-se visível as diversas interligações e interações relacionais que podem emergir entre diferentes atores, em uma rede governamental. Destacou-se que, neste tipo de rede, os laços entre os diferentes atores implicam proximidade e segurança para consecução de políticas públicas em prol do bem comum.

Por outro lado, pela abordagem social e pelo estudo de caso, ficou perceptível que assimetrias em redes governamentais podem surgir de maneira natural diante da multiplicidade de interações entre diferentes atores e suas relações focadas em ações coletivas que visem imprimir efetivação de políticas públicas. Essas assimetrias, em especial a informacional, impactam à rede de modo que as ações e as decisões dos atores não sejam concatenadas e harmônicas, prejudicando os objetivos da políticas públicas desempenhadas pelas organizações governamentais. Por esta razão, concebeu-se o objetivo geral do trabalho: a análise da assimetria de informação interferindo na funcionalidade da rede.

Neste ponto é importante perguntar: as variáveis pré-definidas (comprometimento e cooperação) são meios de minimizar a assimetria de informação que interferem na funcionalidade de redes governamentais?

A melhor maneira de analisar esta questão está na premissa de que a rede governamental, enquanto estrutura organizacional, simultaneamente, ocupa-se de processos decisórios e processos de ação e, portanto, do ponto de vista relacional, a influência das variáveis sociais analisadas neste trabalho (comprometimento e cooperação), por certo, influenciam positivamente os diferentes atores, estabelecendo ou reforçando comportamentos

coordenados e efetivos e, via de consequência, mitigando ou reduzindo a assimetria de informação, seja de forma consciente ou inconsciente.

Não obstante às políticas públicas, do ponto de vista da abordagem econômica e racional, possam ter a consecução de suas metas guiadas por motivos econômicos e orçamentários, não se deve perder de vista a abordagem social que considera as variáveis comprometimento e cooperação como elementos-base para harmonização de diferenças que emergem das relações intergovernamentais e interrelacionais, proporcionando um compasso isonômico entre diferentes atores integrantes, de modo a contribuir à gestão pública pelo seu caráter interdisciplinar.

Aliás, conforme ficou demonstrado ao longo do trabalho, a interdisciplinaridade foi uma proposta peculiar e marcante porque os conceitos teóricos utilizados dialogaram com diferentes áreas do conhecimento, tais como: Administração de Empresas, Administração Pública, Economia, Sociologia, Matemática, Psicologia, Direito, Comunicação Social dentre outros.

Além disso, à luz da fundamentação teórica sistematizada, anteriormente, foi possível compreender que a interação dos diversos atores em rede é considerada um ponto estratégico e central para a efetivação e concretização de políticas públicas.

Na rede, geralmente, os objetivos compartilhados pelos atores são comuns, dinâmicos e flexíveis, de modo que deve haver uma preocupação com o fluxo de informações. Deu-se ênfase à organização da sociedade em rede e as complexidades sociais expressas em fenômenos como, entre outras, a globalização, as recentes reformas de Estado, a crescente importância das tecnologias, os novos arranjos institucionais, a inclusão de outros atores sociais nas diferentes fases do ciclo das políticas etc.

Neste sentido, a construção de vínculos de confiança visa sedimentar condutas sociais baseadas no compromisso e na cooperação, o que por sua vez vai exigir das organizações uma capacidade de ação dialógica (CASTELLS, 1998), que irá viabilizar a harmonização das percepções sobre o contexto, os objetivos, as dificuldades, os resultados esperados, entre outros aspectos que demandam uma visão compartilhada da realidade e uma linguagem comum.

Assim, a estruturação dos elementos conceituais, após apresentar a revisão bibliográfica, teve um papel relevante. Comprovou-se as diferentes abordagens às concepções de “rede”, “comprometimento e cooperação” e de “assimetria de informação”. De toda forma,



a utilização de conhecimentos interdisciplinares firmaram de modo explícito a importância da cooperação e do comprometimento dos diversos atores envolvidos em rede governamental voltada para convergência de ações no âmbito das políticas públicas.

Com as análises e discussão dos resultados pretendeu-se estabelecer que o modelo de rede governamental desenvolve-se em ambiente de cooperação e comprometimento, sendo estes dois últimos variáveis sociais que influenciam positivamente na interação dos diversos atores integrantes da rede; mitigando-se, assim, a assimetria de informação e, via de consequência, aumentando a eficiência e concretizando as políticas públicas desenvolvidas, reforçando o argumento anteriormente apresentado.

Neste ponto, o desenvolvimento do trabalho envolveu noções teóricas básicas de Estado e Federalismo, voltados para a organização administrativa.

Por fim, sugere-se que mais pesquisas sejam realizadas, no campo da Administração Pública, voltadas ao estudo de redes, contextualizando-a nesta área, incluindo uma abordagem social com a utilização de variáveis como comprometimento, confiança e cooperação, sob seu aspecto relacional e interorganizacional, conexões com poder e a consolidação de políticas públicas, bem como pesquisas sobre redes de cooperação intergovernamental na efetividade de políticas públicas desenvolvidas em regimes não democráticos.

## REFERÊNCIAS

AGOSTINHO, M. E. **Complexidade e organizações**: em busca da gestão autônoma. São Paulo: Atlas, 2003.

AMARAL, Antônio Carlos Cintra do. **O princípio da eficiência no direito administrativo**. Salvador: Revista Diálogo Jurídico, CAJ - Centro de Atualização Jurídica, n. 14, jun./ago., 2002. Disponível em: <[http://www.direitopublico.com.br/pdf\\_14/DIALOGO-JURIDICO-14-JUNHO-AGOSTO-2002-ANTONIO-CARLOS-CINTRA-AMARAL.pdf](http://www.direitopublico.com.br/pdf_14/DIALOGO-JURIDICO-14-JUNHO-AGOSTO-2002-ANTONIO-CARLOS-CINTRA-AMARAL.pdf)>: Acesso em 13 Jul. 2017.

ALBUQUERQUE, José Augusto Guilhon. **Michel Foucault e a teoria do poder**. Tempo Social; Rev. Sociol. USP, São Paulo, v. 7, n. 1-2, p. 105-110, out./1995.

AXELROD, R. M. **The evolution of cooperation**. United States of America: Basic Books, 1984.

BELUSSI, F. e ARCANGELI, F., **A typology of networks**: flexible and evolutionary firms. Research Policy, v. 27, p. 415-428, 1988.

BERTALANFFLY, L.V. **Teoria geral dos sistemas**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1977.

BHATTACHARYA, U., & DAOUK, H. (2009). **When no law is better than a good law**. Review of Finance, v. 13, n. 4, p. 577-627. Disponível em: <<https://academic.oup.com/rof/article-abstract/13/4/577/1585807?redirectedFrom=fulltext>> Acesso em: 28 mai. 2018.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, n. 47, jan./abr., 1996. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAgerencial.pdf>>. Acesso em: 03 jul. 2017.

BURT, R. **Positions in network**: social forces, v. 55, n. 1, p. 93-122, 1976.

CAI, Jie; LIU, Yixin e QIAN, Yiming. **Information asymmetry and corporate governance**, Working Paper, 2009.

CASTELLS, Manuel e CARDOSO, Gustavo (orgs.): **A sociedade em rede**: do conhecimento à acção política, 2005.

\_\_\_\_\_. **A sociedade em rede**: a era da informação: economia, sociedade e cultura. 7 ed., rev. e ampl. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

\_\_\_\_\_. **A sociedade em rede**: a era da informação: economia, sociedade e cultura. 10 ed., rev. e ampl. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

\_\_\_\_\_. **El poder de la identidad**: la era de la información: economía, sociedad y cultura. Madrid: Alianza Editorial, v. II, 1998.

CEAGESP, Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo. **Portal da internet**. Disponível em: <<http://www.ceagesp.gov.br/entrepósitos/etsp/>>, 2016. Acesso em: 30 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. Disponível em: <<http://www.ceagesp.gov.br/a-ceagesp/institucional/>>, 2016a. Acesso em: 30 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. Disponível em: <<http://www.ceagesp.gov.br/a-ceagesp/sustentabilidade/responsabilidade-social/bca/>>, 2016b. Acesso em: 30 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. Disponível em: <<http://www.ceagesp.gov.br/entrepósitos/etsp/>>, 2016c. Acesso em: 25 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. **Diário Oficial da União**. Balanço Patrimonial. Disponível em: <<http://www.ceagesp.gov.br/wp-content/uploads/2015/10/Balanço-Patrimonial-2016.pdf>> Acesso em: 30 mai. 2018.

COELHO, A. F. C.. **Assimetria Informacional e Colapso Regulatório: o Caso da Agência Nacional de Telecomunicações**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Pernambuco, 2005.

CRESWELL, W. J. **Research design: qualitative & quantitative approaches**. London: Sage, p. 228, 1994.

DEMO, Pedro. **Introdução à Metodologia da Ciência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

Dicionário digital Aulete. Disponível em: <<http://www.aulete.com.br/efetividade#ixzz3n35CWwfG>>. Acesso em 13 jul. 2017.

DOSI, G. **Technical change and industrial transformation: the theory and an application to the semiconductor industry**. London: Macmillan, 1984.

EISENHARDT, K. **Building theories from case study research**. The academy of management review, v. 14, n. 4, 1989.

FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRANZESE, C.; ABRUCIO, F.L. Federalismo e políticas públicas: uma relação de reciprocidade no tempo. In: **encontro anual da ANPOCS**, Caxambu: ANPOCS, n. 33, p. 1-25, 2009. Disponível em: < <https://anpocs.com/index.php/papers-33-encontro/gt-28/gt32-6/2125-cibelefernando-federalismo-e/file>>. Acesso em: 27 mai. 2018.

FREIRE, A. **Estratégia**. Portugal: Verbo, p. 244, 1998.

FUKUYAMA, F. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

GIGLIO, E. M., PUGLIESE, L. R., & SILVA, R. M. **Análise dos conceitos de poder nos artigos brasileiros sobre redes**. Revista de Administração da UNIMEP, v. 10, n. 3, p. 51-69, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo. Atlas, 2010.

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

GULATI, R. **Alliances and Networks**: strategic management journal. Special Issue: Editor's Choice, v. 19, n. 4, p. 293-317, abr.1998.

HARDY, C., & CLEGG, S. R. **Alguns ousam chama-lo de poder**. In: Clegg, S.R., Hardy, C., & NORD, W. R. Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, v. 2, p. 260-289, 2001.

KASA, V-P. **Networks of alliances**: seminar in business strategy and international business. Helsinki University of Tecnology. Report of the course, 1999.

KNIGHTS, D., MURRAY, F., & WILLMOTT, H. **Networking as a knowledge work**: a study of strategic interorganizational development in the financial services industry. Journal of Management Studies, v. 30, n. 6, p. 975-99, 1993.

KUMAR, Rajesh; NTI, Kofi. **Differential learning and interaction in alliance dynamics**: a process and outcome discrepancy model. Organization Sciences, v. 9, n. 3, 1998.

LEONTIEF, W. **Input-output economics**. 2. ed. New York: Oxford University Press, 1986.

LJPHART, Arend. **Modelos de Democracia**: desempenho e padrões de governo em 36 países, tradução de Roberto Franco. 3. ed., Rio de Janeiro. Civilização Brasileira, 2011.

LOIOLA, E.; MOURA, S. **Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais**. In: FISCHER, Tânia (Org.). Gestão Contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, cap. 3, p. 53-68, 1996.

LUDANSEN, S. **Podemos confiar as medidas de confiança?**. Opinião Pública. v. 8, n. 2, p. 304-327, fev.2002.

MALMEGRIN, Maria Leonídia. **Redes públicas de cooperação local**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de Economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MARTINS, G. D. A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MITCHELL, M. **Complex systems: network thinking**. Artificial Intelligence, v. 170, n. 18, p. 1194-1212, 2006.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. 33<sup>a</sup> ed. rev. e atual. até a EC n° 95, de 15 de dezembro de 2016, São Paulo: Atlas, 2017.

MORGAN, Gareth. **Beyond method: strategies for social research**. London: Sage, 1983.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização: edição executiva**. São Paulo: Atlas, 2002.

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

OLIVER, A. L.; EBERS, M. **Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships**. Organization Studies, Berlin, v. 19, n. 4, p. 549-583, 1998.

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

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PECI, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais: Marcando mudanças no mundo dos negócios. In: **Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD**, 22, Anais. Foz do Iguaçu, PR: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM 15p.

PINDYCK, R. S; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. 5. ed. Tradução e revisão técnica: Professor Eleutário Prado. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

PORTER, M. **The Competitive Advantage of Nations**. New York: The Free Press, 1990.

PUTNAM, R.D. **Comunidade e Democracia**: a experiência da Itália moderna. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

REZENDE, Flávio C. **A nova gestão pública, performance e reinvenção das instituições**: um desafio para a reforma do Estado. Revista do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, Brasília, n. 4, p. 27-28, nov. 1998.

RING, P.S.; VAN de VEN, A. H. **Developmental processes of cooperative interorganizational relationships**. The Academy of Management Review, v. 19, n. 1, p. 90-118, jan. 1994.

ROTHSCHILD, M.;STIGLITZ, J.E. **Equilibrium in competitive insurance markets**: an essay on the economics of imperfect information. quarterly journal of economics, v. 90, n. 4, p. 629-649, 1976.

SACOMANO, M; AMATO NETO, J. A formação do pólo aeronáutico na cidade de São José os Campos e os seus reflexos na localidade. In: SOUZA, C. M.; HAYASHI, M.C.P.I. (Orgs). **Ciência, Tecnologiae Sociedade**: enfoques teóricos e aplicados. São Carlos, SP: Pedro e João Editores, p. 185-222, 2008.

SAMPIERI, R. H. et al. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SÁTYRO, Walter Cardoso. **A questão do poder na dinâmica das redes interorganizacionais**, 2014.

SAVAGE, C. **5ª Geração de gerência**: criando por meio do empresariamento virtual, dos dinamismos das equipes e do conhecimento colocado em rede. Tradução Nelson Leocádo. São Paulo: Pioneira, 1996.

SCIELO. Scientific Electronic Library Online. Disponível em: <  
<http://www.scielo.br/?lng=pt#top> > Acesso em: 21 mai. 2018.

SELIGSON M.A.; RENNÓ L. R. **Mensurando confiança interpessoal**: notas acerca de um conceito multidimensional. Dados. v. 43, n. 4, p. 783-803, 2000.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23ª ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SOUZA, C. Desenho constitucional, instituições federativas e relações intergovernamentais no Brasil pós-1988. In: FLEURY, S (Org.). **Democracia, descentralização e desenvolvimento**: Brasil & Espanha. Rio de Janeiro: FGV, 2006. Disponível em: <  
<https://books.google.com.br/books?id=oqyTN559a1UC&pg=PA196&lpg=PA196&dq=compet%C3%A2ncias+concorrentes+rela%C3%A7%C3%B5es+intergovernamentais&source=bl&ots=Pc4Z51NQby&sig=9h4R6jIEHuHhEWVKvnYMA#v=onepage&q=compet%C3%A2ncias%20concorrentes%20rela%C3%A7%C3%B5es%20intergovernamentais&f=true>>. Acesso em 27 mai. 2018.

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

VARIAN, H. R. **Microeconomic Analysis**. 3ª. ed. Norton: New York, 1992.



VENTURINI, Jonas Cardona; BELTRAME, Gabriela; BERTÓLI, Nilson César; PEREIRA e DINIZ, Breno Augusto. **Assimetria de informação em redes de empresas horizontais**: um estudo das diferentes percepções de seus atores. Brasil: Revista Observatório de la Economía Latinoamericana, jul.2016. Disponível em: <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/16/framework.html>>.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ZACCARELLI, S. B.; TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L.; BOAVENTURA, J. M. G.; DONAIRE, D. **Clusters e Redes de Negócios**: uma nova visão para a gestão dos negócios. São Paulo: Atlas, 2008.

ZAHEER, Akbar; GÖZÜBÜYÜK, REMZI e MILANOV, Hana. **It's the Connections**: the network perspective in interorganizational research. Academy of Management Perspectives. February, 2010.

YAZBEK, Otávio. **Regulação do Mercado Financeiro e de Capitais**. Rio de Janeiro: Campus-Jurídico, 2007.

ZIMMERMANN, Augusto. **Curso de direito constitucional**. 4. ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2006.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral do federalismo democrático**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2006.

WILDEMAN, L. **Organização virtual**. HSM Management, ano 3, n. 15. jul./ag. 1999.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**: firms, markets, relational contracting. New York: Free Press, 1985.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



**APENDICES**  
 Ministério da Educação  
 Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
 Departamento de Gestão e Economia - DAGEE  
 Especialização em Gestão Pública  
 Municipal



**APÊNDICE A - INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA 01/2011 –  
 PROGRAD/PROPPG**

**DECLARAÇÃO DE AUTORIA**

Autor<sup>7</sup>: Paula Keiko Iwamoto Poloni

CPF: 205.352.998-93 Código de matrícula: a1967681

Telefone: (11) 98282-4184 e (11) 3643-3895 e-mail: pkiwamoto@gmail.com

Curso/Programa de Pós-graduação: **Especialização em Gestão Pública Municipal**

Orientador: Ana Cristina Macedo Magalhães

Co-orientador:

Data da defesa: \_\_/\_\_/2018.

Título/subtítulo: Rede interorganizacional e a assimetria de informação: um estudo de caso no agronegócio.

Tipo de produção intelectual: **Monografia de Curso de especialização**

Declaro, para os devidos fins, que o presente trabalho é de minha autoria e que estou ciente:

1. dos Artigos 297 a 299 do Código Penal, Decreto-Lei nº 2.848 de 7 de dezembro de 1940;
2. da Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, sobre os Direitos Autorais;
3. do Regulamento Disciplinar do Corpo Discente da UTFPR; e
4. que plágio consiste na reprodução de obra alheia e submissão da mesma como trabalho

próprio ou na inclusão, em trabalho próprio, de ideias, textos, tabelas ou ilustrações (quadros, figuras, gráficos, fotografias, retratos, lâminas, desenhos, organogramas, fluxogramas, plantas, mapas e outros) transcritos de obras de terceiros sem a devida e correta citação da referência.

Assinatura do Autor

Local e Data

<sup>7</sup> Para os trabalhos realizados por mais de um aluno, devem ser apresentados os dados e as assinaturas de todos os alunos.



Ministério da Educação  
 Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
 Departamento de Gestão e Economia - DAGEE  
 Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal



**APÊNDICE B - INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA 01/2011 – PROGRAD/PROPPG**

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DE TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO E ESPECIALIZAÇÃO, DISSERTAÇÕES E TESES NO PORTAL DE INFORMAÇÃO E NOS CATÁLOGOS ELETRÔNICOS DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UTFPR**

Na qualidade de titular dos direitos de autor da publicação, autorizo a UTFPR a veicular, através do Portal de Informação (PIA) e dos Catálogos das Bibliotecas desta Instituição, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei no 9.610/98, o texto da obra abaixo citada, observando as condições de disponibilização no item 4, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, visando a divulgação da produção científica brasileira.

1. Tipo de produção intelectual: **Monografia de Curso de especialização**

2. **Identificação da obra:** Rede interorganizacional e a assimetria de informação: um estudo de caso no agronegócio

Autor<sup>8</sup>: **Paula Keiko Iwamoto Poloni**

RG: 26.230.655-4 SSP/SP CPF: 205.352.998-93 Telefone: (11) 98282-4184 e (11) 3643-3895

e-mail: pkiwamoto@gmail.com

Curso/Programa de Pós-graduação: **Especialização em Gestão Pública Municipal**

Orientador: Ana Cristina Macedo Magalhães

Co-orientador:

Data da defesa: \_\_/\_\_/2018.

Título/subtítulo em português: Rede interorganizacional e a assimetria de informação: um estudo de caso no agronegócio

Título/subtítulo Outro Idioma: Interorganizational network and information asymmetry: a case study in agribusiness

Área de conhecimento do CNPq:

Palavras-chave: redes, cooperação, comprometimento, assimetria de informação, relação interorganizacional

Palavras-chave em outro idioma: networks, cooperation, commitment, information asymmetry, interorganizational relationship

3. **Agência(s) de fomento (quando existir):**

4. **Informações de disponibilização do documento:**

Restrição para publicação: ( ) Total<sup>9</sup> ( ) Parcial ( ) Não Restringir

Em caso de restrição total, especifique o por que da restrição:

Em caso de restrição parcial, especifique capítulo(s) restrito(s):

Local e Data

Assinatura do Autor

Assinatura do Orientador

<sup>8</sup> Para os trabalhos realizados por mais de um aluno, devem ser apresentados os dados e as assinaturas de todos os alunos.

<sup>9</sup> restrição parcial ou total para publicação com informações de empresas será mantida pelo período especificado no Termo de Autorização para Divulgação de Informações de Empresas. A restrição total para publicação de trabalhos que forem base para a geração de patente ou registro será mantida até que seja feito o protocolo do registro ou depósito de PI junto ao INPI pela Agência de Inovação da UTFPR. A íntegra do resumo e os metadados ficarão sempre disponibilizados.